MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

am Masterstudiengang Management und Controlling

der FH CAMPUS 02

Entwicklung einer Balanced Scorecard inklusive der Bewertung zusätzlicher Geschäftsmodellinnovationen mittels Business Model Canvas

Betreuer: DI Dr. Christian Weißensteiner

vorgelegt von:

Johanna Drexler, BA (01609255)

Graz, 25.04.2025

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich

- die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst
- andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt,
- die den Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht
- den Einsatz von generativen KI-Modellen kenntlich gemacht
- und mich sonst keiner unerlaubten Hilfsmittel bedient 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.

Graz, 25.04.2025

Johanna Drexler

Kurzfassung

Aufgrund der rasanten Technologiefortschritte der Vergangenheit und zu erwartende Neuerungen in der Zukunft ist es für Unternehmen unerlässlich geworden Strategien anzupassen, um zukünftig weiterhin nachfragegerecht und wettbewerbsfähig agieren zu können. Um den Erfolg der Strategie zu überprüfen, benötigt es ein strategisches Controllingsystem, das unter anderem als Frühwarnsystem bei Fehlentwicklungen einsetzbar ist. Vor den erwähnten Herausforderungen steht auch der Kooperationspartner der vorliegenden Arbeit, die familiengeführte Drexler GmbH in St. Ruprecht an der Raab, die sich auf die Beratung, Reparatur und das Service von digitalen Drucksystemen spezialisiert hat. Aufgrund einer Spaltung und den Entwicklungen in der Branche sieht sich die Geschäftsführung gezwungen, eine klare strategische Ausrichtung zu formulieren und dessen Überprüfbarkeit zu gewährleisten.

Die Problemstellung der Arbeit ist es, zu klären welche strategische Richtung das Unternehmen zukünftig einschlagen soll und wie diese Strategie durch die Anwendung einer Balanced Scorecard (BSC) umgesetzt werden kann. Insbesondere das bestehende Geschäftsmodell soll den aktuellen Herausforderungen angepasst, durch Maßnahmen weiterentwickelt und dessen Erfolg auf datenorientierter Basis überprüfbar gemacht werden. Im ersten Schritt muss dafür eine strategische Analyse des Unternehmens und dessen Umwelt durch die Durchführung einer Literaturrecherche und qualitativer Interviews erfolgen. Nach der Konkretisierung und Dokumentation der Strategie erfolgt die Übersetzung anhand von Zielen mit korrespondierenden Kennzahlen mittels Scoring-Methode und Zielwerten. Das Ergebnis soll als Datenbasis für die spätere Umsetzung der Strategie mittels BSC dienen.

Es stellt sich die Frage, welche ergänzenden und/oder neue Geschäftsmodelle der Kooperationspartner aufbauen kann, um Trends und Entwicklungen zu nutzen. Anhand eines Kreativitätsworkshops werden unterschiedliche Fragen gestellt, die Innovationen aufzeigen sollen. Eine daraus resultierende und eine bereits bestehende Idee der Geschäftsführung werden anhand des Business Model Canvas (BMC) analysiert und bewertet.

Die vorliegende Arbeit bietet als Praxisoutput die gesamtheitliche Darstellung der Unternehmensstrategie durch Konkretisierung und Dokumentation. Dabei werden die Eingangsdaten zur Umsetzung der Strategie mittels BSC festgelegt. Es soll gewährleistet werden, dass durch Steuerung und Kontrolle ein Wachstum geschaffen werden kann.

Weiters erfolgt die Analyse insgesamt zwei verschiedener Geschäftsmodelle durch das BMC, wobei eine bereits bestehende Idee und eine weitere durch einen Kreativworkshop kreiert werden. Die Kombination der beiden Ergebnisse soll der Drexler GmbH zur Zukunftssicherung und Unternehmensentwicklung dienen.

Abstract

Due to rapid technological progress in recent years and the ongoing innovations in the past and future, companies are increasingly required to adapt their strategies to meet demand in the future and stay competitive. A strategic controlling system is essential to show effectiveness of the chosen strategy. It can be used as an early warning system for potential misdevelopments.

The Drexler GmbH, a family-owned business in St. Ruprecht an der Raab, is also facing the mentioned challenges. The business specializes in the consulting, repair and maintenance of digital printing systems. Due to a recent organizational split and dynamic developments in the industry, the management is forced to define a clear strategic direction. Up to this point, no clear strategy has been formulated and consequently, there is no mean of control in form of a BSC.

The research question of this thesis therefore is what strategic direction the Drexler GmbH should pursue in the coming years and how BSC should be structured to meet the specific requirements of the cooperation partner. In the light of industry trends, the current business model will be assessed and evaluated using data-driven performance indicators.

In the first step a strategic analysis of the internal organization and its external environment will be done, informed by a literature research and qualitative interviews with suppliers, customers and employees of the company. In the second step, results will be translated into actionable objectives and indicators by using the scoring method. Drawing on preliminary research, the strategic objectives are aligned with the perspectives of BSC, which have been tailored to the specific context of the cooperation partner. To finalize the definition of key performance indicators (KPI), target values will be determined in collaboration with the management. Furthermore, measures will be defined in case of over- and underachievement.

In addition, this thesis examines, which new or complementary business models Drexler GmbH can develop to leverage trends and stay competitive. A creativity workshop will not only generate fresh ideas, but also analyses, how the current business model can be developed through targeted questions. Alongside with an existing idea of the management, two ideas will be evaluated using the BMC.

This thesis provides a comprehensive output by determining a clear vision, mission and strategic directions. It will be operationalized by KPI´s, target values and measures. Data will be integrated in a BSC. Moreover, it delivers two analyses of business models by using BMC. The combination of those outcomes is intended to contribute to the company´s long-term development and future competitiveness.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 1
1.1. Ausgangssituation beim Kooperationspartner 1
1.2. Problemstellung und Forschungsfragen 3
1.3. Praxisoutput 4
1.4. Geplanter Aufbau, Methoden und Abgrenzung 5
2. Strategieformulierung 7
2.1. Vision, Mission und Werte 7
2.2. Ebenen und Phasen der Strategieformulierung 8
2.2.1. Strategische Analyse 10
2.2.2. Strategiefindung bzw. Strategiewahl 15
2.2.3. Strategiefindung durch Kreativitätsworkshop 18
3. Wesen einer Balanced Scorecard 22
3.1. Funktionen und Bestandteile 22
3.2. Perspektiven 24
3.3. Vorgehensweise der Erstellung 26
3.3.1. Funktionen, Anforderungen und Darstellung von Kennzahlen 27
3.3.2. Ableitung von Zielwerten und Maßnahmen 30
4. Erstellung einer Balanced Scorecard beim Kooperationspartner 32
4.1. Strategische Analyse der Ausgangssituation 32
4.1.1. Qualitatives Interview mit Kund*innen 32
4.1.2. Ergebnisse der Kund*innenanalyse 34
4.1.3. Qualitatives Interview mit dem Lieferanten 35
4.1.4. Ergebnisse der Lieferantenanalyse 37
4.1.5. Stärken und Schwächen des Kooperationspartners 39
4.1.6. Ergebnisse des Kreativworkshops 42
4.1.7. Analyse nach Porters Five Forces 43
4.1.8. Chancen und Risiken des Kooperationspartners 46

4.1.9. SWOT-Analyse und strategische Stoßrichtungen 48
4.2. Auswirkungen der strategischen Stoßrichtungen in den Perspektiven 51
4.3. Diskussion geeigneter Kennzahlen 54
4.4. Scoring-Methode zur Auswahl der Kennzahlen 61
4.5. Ergebnisse der Scoring-Methode und Analyse der Kennzahlen 65
4.5.1. Kennzahlen der Finanzperspektive 65
4.5.2. Kennzahlen der Kund*innenperspektive 67
4.5.3. Kennzahlen der Prozessperspektive 70
4.5.4. Kennzahlen der internen Lern- und Entwicklungsperspektive 73
4.6. Festlegung von Zielwerten und Maßnahmen 76
4.7. Darstellung der Unternehmensstrategie 84
5. Business Model Canvas für ausgewählte Geschäftsmodelle 86
5.1. Business Model Canvas für Label Drucker 86
5.2. Business Model Canvas für Verkaufsautomaten Shoppingcenter 88
5.3. Gegenüberstellung der Analysen 91
6. Resümee 93
6.1. Zusammenfassung 93
6.2. Kritische Reflektion und Ausblick 98
Literaturverzeichnis 100
Anhang 106

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategischer Planungsprozess. 10
Abbildung 2: SWOT-Analyse 13
Abbildung 3: Business Model Canvas. 15
Abbildung 4: Kano-Modell 20
Abbildung 5: Darstellung der Ursache-Wirkungsbeziehungen. 23
Abbildung 6: Darstellung der Abweichungen mit Balken 30
Abbildung 7: Strategy-Map 53
Abbildung 8: Priorisierung der Kriterien 64
Abbildung 9: Informationen zur Angebotserfolgsquote 70
Abbildung 10: Außenseite der Strategiebroschüre 84
Abbildung 11: Innenseite der Strategiebroschüre 85

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategorien der qualitativen Interviews mit Kund:innen 33
Tabelle 2: Kategorien der qualitativen Inhaltsanalyse (HP) 36
Tabelle 3: SWOT-Analyse der Drexler GmbH 48
Tabelle 4: Darstellung der strategischen Ziele 51
Tabelle 5: Kennzahlen der Finanzperspektive 56
Tabelle 6: Kennzahlen der Kund:innenperspektive 58
Tabelle 7: Kennzahlen der Prozessperspektive 60
Tabelle 8: Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive 61
Tabelle 9: Zielwerte der Finanzkennzahlen 76
Tabelle 10: Zielwerte der Kund:innenkennzahlen 78
Tabelle 11: Zielwerte der Prozesskennzahlen 79
Tabelle 12: Zielwerte der Lern- und Entwicklungskennzahlen 81

Abkürzungsverzeichnis

BMC	Business Model Canvas
BMI	Bundesministerium für Inneres
BSC	Balanced Scorecard
CAC	Customer Acquisition Costs
CLV	Customer Lifetime Value
CRC	Customer Retention Costs
DC	Digital Canvas
ERP	Enterprise Ressource Planning
HP	Hewlett Packard
IT	Informationstechnologie
KMU	Klein- und Mittelbetriebe
KI	Künstliche Intelligenz
KPI	Key Performance Indicators
VB	Verbrauchsmaterial
W. D. Druck Lösungen GmbH	Wolfgang Drexler Druck Lösungen GmbH

1. Einleitung

Die wirtschaftliche Lage ist geprägt von den Folgen der Covid-19 Pandemie und den Kriegen. Durch die daraus resultierende Inflation wurde das Wirtschaftswachstum abgeschwächt. Dies stellt auch Unternehmen vor Herausforderungen, die sich intensiver als zuvor mit einer wettbewerbsfähigen Positionierung beschäftigen müssen. Die Wettbewerbsfähigkeit kann durch eine klare Strategieformulierung gewährleistet werden. Geplant, kontrolliert und gesteuert aber insbesondere umgesetzt kann eine Strategie mittels einer BSC werden.

Neben der Analyse und Überwachung des bestehenden Geschäftes ist es aufgrund der technischen Neuerungen und sonstigen Trends auch notwendig Geschäftsfelder an neuartige Nachfragen anzupassen, um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Visualisiert kann ein Geschäftsmodell mit dem BMC werden, das eine gesamtheitliche Darstellung aufzeigt. Unter anderem werden Stärken und Schwächen sichtbar, indem ein Geschäftsmodell anhand neun verschiedener Perspektiven analysiert wird.

1.1. Ausgangssituation beim Kooperationspartner

Die Drexler GmbH, der Kooperationspartner, ist ein Familienbetrieb in St. Ruprecht an der Raab, der 1977 gegründet wurde. Das Unternehmen teilt sich aufgrund der Tätigkeitsbereiche in zwei Teilbetriebe. Ein Teilbetreib beschäftigt sich mit dem Vertrieb und der Betreuung von digitalen Drucksystemen im A4 bis A0 Bereich. Der andere Teilbetrieb ist im Bereich der Informationstechnologie (IT) tätig.

Seit der Gründung verzeichnet das Unternehmen ein Wachstum sowohl bei der Anzahl der Mitarbeiter*innen als auch beim Umsatz. Der wirtschaftliche Erfolg ist maßgeblich auf den Teilbetrieb der digitalen Drucksysteme zurückzuführen. Verantwortlich für die positive Entwicklung und das Wachstum des Unternehmens waren in den vergangenen Jahrzehnten das Wirtschaftswachstum, die starke Nachfrage am Markt und nicht zuletzt der hohe Einsatz der Geschäftsführung im Bereich der digitalen Drucksysteme. Dies hat bewirkt, dass die Marke „Drexler“ seit der Gründung einen großen Bekanntheitsgrad für dessen Leistungen in der Südoststeiermark aufbaute. Die Marke hat die Vision, Unternehmen als kompetenter und verlässlicher Partner für Office-Lösungen in einer digitalisierten Welt zur Seite zu stehen. Darauf aufbauend gilt die Mission, durch gut ausgebildete Mitarbeiter*innen verlässliche, wirtschaftliche und nachhaltige Lösungen für regionale Klein- und Mittelbetriebe (KMU) zu schaffen.

Mit Beginn des Jahres 2024 wurden die beiden Teilbetriebe in zwei autonom agierende Unternehmen gespalten. Die Spaltung wurde unter anderem durchgeführt, um eine flexiblere Entwicklung der beiden Unternehmen zu gewährleisten. Im Zuge dieser Spaltung wurde

vereinbart, dass keine Produkte des anderen Bereiches vertrieben werden und somit nur der eigene Geschäftsbereich weiterentwickelt wird. Diese Vereinbarung zielt auf das Verhindern eines Konkurrenzkampfes ab. Im Folgenden wird ausschließlich jener Teilbetrieb der digitalen Drucksysteme behandelt.

In dem genannten Unternehmen sind derzeit 7 Personen beschäftigt, davon 3 Techniker und 4 Mitarbeiter`*innen im Büro. Im A4 und A3 Segment werden vorwiegend regionale Kleinst- und Kleinbetriebe sowie Bildungseinrichtungen, Gemeinden und Steuerberater*innen betreut. Im A0 Bereich sind die Kund*innen Unternehmen mit Bedarf an Großformatdrucken. Diese sind vorwiegend im Bereich der Bau- und Planungsbranche zu finden. Der größte und bereits jahrelang bestehende Lieferant ist die Marke Hewlett-Packard (HP). Zusätzlich werden Geräte von der Marke Sharp serviciert und verkauft. Das Wissen der Techniker wird jährlich mit mindestens einer Zusatzausbildung der beiden Hersteller erweitert. Von diesem hohen Maß an absolvierten Aus- und Weiterbildungen profitiert das Unternehmen laufend.

Im Jahr 2023 wurde im Teilbetrieb der digitalen Drucksysteme ein Umsatz in der Höhe von rund € 1.500.000 erzielt. Damit korrespondierend ist das Betriebsergebnis im sechsstelligen Bereich positiv gewesen. In den vergangenen Jahrzehnten konnte eine Vielzahl von Miet- und Wartungsverträgen abgeschlossen werden. Ein Teil des monatlichen Umsatzes ist daher konstant und deckt zusätzlich zu den Fixkosten auch noch anteilig die variablen Kosten. Der Umsatz aus dem Verkauf von Verbrauchsmaterialien (VB) und Geräten ohne folgende Dienstleistungen beläuft sich seit einigen Jahren konstant auf etwa 40 %. Diese Informationen werden monatlich aus dem Buchhaltungssystem Mesonic WinLine ausgewertet. Eine Interpretation der Geschäftslage wird rein auf Vergangenheitswerten vollzogen, da eine Planungsrechnung derzeit nicht vorhanden ist.

Aufgrund der derzeitigen wirtschaftlichen Situation, der voranschreitenden Digitalisierung und dem damit verbundenen Einsparungen in Bezug auf Papierverbrauch sowie des verstärkten Fokus auf nachhaltiges Wirtschaften ist eine weiterhin hohe Nachfrage auf den ersten Blick nicht zu erwarten. Ein Rückgang der Nachfrage ist momentan in geringem Ausmaß zu verzeichnen, wobei die wirtschaftliche Situation mitunter dafür verantwortlich sein könnte. Da es sich hierbei um eine Vermutung handelt, kann über einen kausalen Zusammenhang nicht geurteilt werden.

Die Geschäftsführung sieht sich erstmals gezwungen, strategische Überlegungen anzustellen, um den eigenen Teilbetrieb gezielter steuern und die Potentiale der Infrastruktur sowie den Wissenstand der Techniker besser nutzen zu können. Weder Entscheidungen über die zukünftige Ausrichtung des Geschäftes noch Urteile über das laufende Geschäft können momentan getroffen werden, da es an einer Strategieformulierung und Konkretisierung hierzu fehlt. Eine

Strategiedokumentation inklusive langfristiger Ziele, dazugehöriger Zielwerte und Kennzahlen sind nicht vorhanden.

Im Vergleich zur Vergangenheit werden jedoch vermehrt Anfragen hinsichtlich „sicherem und nachhaltigem Drucken“ gestellt. Insbesondere ist dabei der Schutz vor Cyberangriffen durch Sicherheitslücken im Drucksystem und die Kontrolle der Druckkosten gemeint. Auf den beschriebenen Trend wurde bereits in Form von der Überlegung über die Einführung neuer Produkte reagiert. Ein Beispiel hierfür ist die Software Paper Cut, die es Unternehmen ermöglicht Druckkosten transparent und nachvollziehbar zu gestalten, sowie Workflows digital abzubilden. Um den Kund*innenkreis zu erweitern, wird von der Geschäftsführung eine Einführung von anderen Druckarten überlegt, wie beispielsweise dem 3D- oder Label-Druck. Gemein haben diese Ideen, dass das Geschäftsmodell des Unternehmens zukunftsfitter und nachfragegerechter gestaltet werden soll, um langfristig wettbewerbsfähig und erfolgreich am Markt auftreten zu können. Eine konkrete Bewertung der Vorteilhaftigkeit oder darauf aufbauend eine Planung der Einführung wurde bis zu diesem Zeitpunkt nicht durchgeführt, da es an einem passenden Tool und der zeitlichen Ressource zur Ausarbeitung fehlt.

1.2. Problemstellung und Forschungsfragen

In einem ersten Schritt stellt sich die Frage, welche Geschäftsmodellstrategie von der Drexler GmbH, genauer von dem Teilbetrieb der digitalen Drucksysteme, mittel- bis langfristig verfolgt wird. Es gilt zu klären, welche korrespondierenden Ziele und dazugehörige Kennzahlen der Kooperationspartner bezogen auf das bestehende Geschäft festlegen muss, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben und ungünstige Entwicklungen frühzeitig erkennen zu können. Wie in der spezifischen Ausgangssituation beschrieben, gilt die Restriktion, den IT-Bereich weitgehend außer Acht zu lassen.

Eine weitere Problemstellung ist die Tatsache, dass zwar vereinzelt Ideen neuer Geschäftsmodelle besprochen werden, eine Umsetzung aber am Fehlen eines passenden Tools zur Bewertung scheitert. Es muss analysiert werden, wie der Kooperationspartner Trends für ein weiterentwickeltes Geschäftsmodell nutzen und bewerten kann.

Um die Problemstellung beantworten zu können, ergeben sich folgende detaillierte Fragestellungen. In einem ersten Schritt muss eine möglichst präzise Formulierung der Geschäftsmodellstrategie erfolgen, in dem die Stoßrichtungen des Unternehmens in der mittel- bis langfristigen Perspektive geklärt werden. Dazu gehören die Mission, Vision und Werte. Auf Basis dieser Definition soll geklärt werden, welche Ziele in einem nach Wachstum strebenden Unternehmen in der genannten Branche zum langfristigen Erfolg führen. Für die Formulierung einer Geschäftsmodellstrategie ist im ersten Schritt eine strategische Analyse notwendig. Es stellt sich die Frage, was Charakteristika des Kooperationspartners sind und wie sich dessen Umfeld

sowie Branche von anderen unterscheidet. Für die Analyse muss auf Basis einer Literaturrecherche eruiert werden, welche Methoden sich eignen. Auf Basis der Ergebnisse sind dann strategische Stoßrichtungen zu identifizieren.

Im nächsten Schritt muss geklärt werden, welche Anforderungen durch das Unternehmen an eine BSC gestellt werden. Es wird erörtert, ob andere mögliche Perspektiven wie beispielsweise die Nachhaltigkeitsperspektive für die Umsetzung der Strategie und Vision definiert werden und in die Erstellung Einzug finden müssen. Die Messbarkeit und Fristigkeiten der Ziele müssen passend festgelegt werden. Eine Bedingung ist, dass diese zeitnah erhoben werden können, um dementsprechend rasch reagieren zu können. Bezüglich der finanziellen Perspektive stellt sich Frage, wie der Erfolg abgesehen von vergangenheitsorientierten Ergebnisgrößen gemessen werden kann. Auch die Definition der Kund*innen-, Prozess- und Entwicklungsperspektive muss erarbeitet werden, um sie später bestmöglich an das Unternehmen des Kooperationspartners anpassen zu können.

Um auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens einzugehen, müssen die von der Geschäftsführung vorgeschlagenen ergänzenden Geschäftsmodelle anhand eines passenden Modells bewertet werden. Anhand der verschiedenen Erfolgsfaktoren wie beispielsweise der Kund*innensegmente, dem Nutzenversprechen oder der Kostenstrukturen sollen Vor- und Nachteile erhoben werden. Es gilt unter anderem zu klären, ob technologische Fähigkeiten und das Wissen im Unternehmen vorhanden sind oder erforderliche Fähigkeiten durch eine Neuanstellung abgedeckt werden müssen. Bezugnehmend auf die zukünftige Ausrichtung und langfristige strategische Ausrichtung des Unternehmens stellt sich einerseits die Frage, welche produkt- und dienstleistungsnahen Geschäftsbereiche, zum Bestehenden ergänzt werden können. Andererseits ist eine Betrachtung ferner liegender Geschäftsfelder, die sich aufgrund der Trends in Gesellschaft und Wirtschaft ergeben und mit den Kompetenzen beim Kooperationspartner in Verbindung stehen, relevant. Zwei dieser Ideen sollen ebenfalls anhand eines passenden Modells bewertet werden.

1.3. Praxisoutput

Der Kooperationspartner erwartet sich als Praxisoutput eine Geschäftsmodellstrategie inklusive der Formulierung einer Vision und Mission, die Daten zur Umsetzung dieser in einem Controllinginstrument zu einem späteren Zeitpunkt beinhalten. Durch eine kompakte Darstellung sollen Steuerung, Kontrolle und Zielerreichung in einem System vereint und das Unternehmen dadurch effizienter gelenkt werden. Insbesondere sollen kurz- bis langfristige sowie finanzielle und nicht-finanzielle Ziele und dazugehörige Kennzahlen verschriftlicht werden. Die Grundlage soll es dem Unternehmen ermöglichen, zukünftige Entscheidungen fundamentiert treffen zu

können, mögliche Trends frühzeitig zu erkennen und bei negativer Entwicklung rechtzeitig reagieren zu können. Eine wettbewerbsfähige Positionierung am Markt soll abgebildet werden.

Weiters soll auf ein zusätzliches Geschäftsfeld, das von der Geschäftsführung angedacht wurde, eingegangen werden. Es soll das Potential der Umsetzung analysiert werden. Dabei handelt es sich um den Verkauf und die Servicierung von Label-Druckern. Weiters soll eine weitere Geschäftsidee, die im Rahmen eines Workshops erarbeitet wird, auf dessen Entwicklungsmöglichkeiten überprüft werden. Die Potentiale sollen anhand des BMC erhoben werden. Diese Ergebnisse dienen der Geschäftsführung in weiterer Folge als Entscheidungsgrundlage für eine mögliche Umsetzung.

1.4. Geplanter Aufbau, Methoden und Abgrenzung

Zu Beginn werden die Ausgangslage beim Kooperationspartner, Problemstellung und daraus resultierenden Forschungsfragen eruiert. Auf Basis dessen wird der Praxisoutput dargelegt und geplante Methoden sowie der Aufbau der Erarbeitung beschrieben. Der Inhalt dieser Masterarbeit wird im letzten Abschnitt der Einleitung abgegrenzt.

Anhand einer Literaturrecherche werden zunächst die Ebenen der Strategieformulierungen, sowie die unterschiedlichen Phasen des Prozesses mit den dazugehörigen Methoden in Kapitel zwei erarbeitet. In weiterer Folge wird auf das BMC eingegangen, das in einem späteren Teil der Arbeit zur Visualisierung ausgewählter Geschäftsmodelle genutzt werden soll. Wie die Erarbeitung dieser und anderer ergänzender Produkte sowie Dienstleistungen anhand eines Workshops geschehen kann, wird folgend eruiert. Es wird untersucht, welche Fragen gestellt werden müssen, um den größtmöglichen Nutzen für den Kooperationspartner zu erzeugen.

Im Anschluss wird mittels einer Literaturrecherche das Wesen eine BSC, sowie die Vorgehensweise der Erstellung beschrieben. Um dem gewünschten Praxisoutput des Kooperationspartners gerecht zu werden, ist es notwendig die vier wichtigsten Perspektiven zu kritisch zu betrachten. Darüber hinaus werden Zieldefinitionen, sowie die unterschiedlichen Arten von Zielen recherchiert. Wie die festgelegten Ziele mit Kennzahlen hinterlegt werden können, wird ebenfalls in Kapitel drei angeführt. Es wird beschrieben, wie die Formulierung von Maßnahmen aussehen muss.

In Kapitel vier erfolgt dann die praktische Anwendung auf den Kooperationspartner. Als Anhaltspunkte für die Formulierung der Geschäftsmodellstrategie dienen neben Gesprächen mit den Schlüsselfunktionen des Unternehmens und der Geschäftsführung, qualitative Interviews mit dem Geschäftsführer von HP Austria und drei Kund*innen. Die Befragung von HP dient dazu ein besseres Verständnis für die Branche des Kooperationspartners zu bekommen, Informationen über die Entwicklung der vergangenen Jahre und von HP analysierten Trends festzuhalten.

Kund*innen werden befragt, um deren*dessen Druckverhalten und Bedürfnisse sowie Herausforderungen im digitalen Arbeitsalltag abzubilden.

Die Mitarbeiter*innen dienen ebenfalls aufgrund langjähriger Erfahrung als Informationsquelle, weshalb ein Kreativworkshop durchgeführt wird. An diesem sollen sowohl Techniker als auch Mitarbeiter*innen des Büros teilnehmen. Auch eine branchenfremde Person wird teilnehmen. Der Workshop soll einerseits Verbesserungspotential für das bestehende Geschäftsmodell sowie neue Ideen zur Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen hervorbringen. Die Ergebnisse der Interviews und des Kreativworkshops werden in die Formulierung der Geschäftsmodellstrategie des Kooperationspartners einfließen. Es erfolgt eine Darstellung zwei verschiedener Geschäftsmodelle anhand des BMC.

Nach der Konkretisierung und Dokumentation der Geschäftsmodellstrategie mittels SWOT-Analyse und Branchenstrukturanalyse von PORTER erfolgt die Festlegung der strategischen Stoßrichtungen. Daraus abgeleitete Ziele werden dann den verschiedenen Perspektiven zugeordnet. Folgend gilt es passende Kennzahlen festzulegen. Die Wahl zwischen den möglichen Kennzahlen wird durch ein Scoring Verfahren durch die Geschäftsführung und die Controllerin des Unternehmens entschieden. Die Mitarbeiter*innen werden in dieser Phase bewusst nicht integriert, um die Komplexität des Auswahlprozesses zu minimieren und die Meinung der Geschäftsführung nicht zu verwässern. Geplant ist es, das Personal in der Implementierungsphase einzubinden, um ein Verständnis der Geschäftsmodellstrategie, sowie der korrespondierenden Maßnahmen zu gewährleisten.

Um eine vollständige Kennzahlendefinition zu definiert, werden Zielwerte festgelegt. Im Falle einer Unter- oder Überschreitung der Zielwerte werden Maßnahmen beschrieben. Am Ende dieses Kapitels erfolgt die Darstellung der Ergebnisse der Recherchen.

Im letzten Kapitel der vorliegenden Arbeit wird das BMC beispielhaft auf eine Geschäftsmodellerweiterung sowie eine im Workshop erarbeitete Geschäftsidee angewendet.

In dieser Masterarbeit werden ausschließlich Analysen für jenen Teilbetrieb entwickelt, der im Vertrieb und der Betreuung digitaler Drucksysteme tätig ist, der Wolfgang Drexler Druck Lösungen GmbH (W. D. Druck Lösungen GmbH). Das Geschäftsfeld des zweiten Teilbetriebes, der im Bereich der IT-Betreuung tätig ist, wird aufgrund interner Umstrukturierungsmaßnahmen keine Betrachtung finden. Eine Umsetzung der Geschäftsmodellstrategie in Form einer BSC durch MS Excel erfolgt nicht. Eine über das BMC-Modell hinausgehende Analyse der neuen und/oder erweiterten Geschäftsmodelle findet in dieser Arbeit nicht statt. Eine Implementierung der bewerteten Geschäftsmodelle und nachstehende Wirtschaftlichkeitskontrollen werden ebenfalls nicht durchgeführt.

2. Strategieformulierung

In der Vergangenheit wurden beim Kooperationspartner Strategieentscheidungen intuitiv getroffen, ohne einer festgelegten Herangehensweise oder Systematik. Eine objektiv ausformulierte Strategie war in der Vergangenheit und ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht vorhanden. Für die Anwendung einer BSC, die eine Methode der Strategieumsetzung darstellt, ist es notwendig die Strategie im Vorhinein zu definieren. Als Ausgangspunkt für die Formulierung einer Strategie dienen die Vision, Mission und die Werte eines Unternehmens. Im Folgenden werden die genannten Begriffe erläutert und die vom Kooperationspartner zu einem früheren Zeitpunkt festgelegten Definitionen der Vision, Mission und Werte kritisch betrachtet. Im Verlauf dieses Kapitels wird erläutert, auf welchen Ebenen Strategieentscheidungen getroffen werden können und welche Rolle diese Unterteilung für den Kooperationspartner hat. Im hinteren Teil des zweiten Kapitels werden die Phasen eines Strategieformulierungsprozesses inklusive der dazugehörigen Methoden beschrieben. Wie der Strategieworkshop, als eine mögliche Methode der Strategiefindungsphase, zugeschnitten auf den Kooperationspartner gestaltet werden muss, wird im letzten Teil beschrieben.

2.1. Vision, Mission und Werte

Die Vision beschreibt den Zukunftszustand, den ein Unternehmen erreichen will. Dieser Zustand muss realisierbar sein, gleichzeitig eine Herausforderung darstellen und eine Offenheit sowie Kreativität erfordern. Diese bildet die Grundlage für das Leitbild eines Unternehmens. Im englischsprachigen Raum wird sie auch als „Mission Statement“ bezeichnet und kann mit der Mission übersetzt werden. Die Mission drückt die Daseinsberechtigung aus. Sie liefert eine Antwort auf die Frage, warum ein Unternehmen existiert, und ist ein Ausdruck der Legitimität. Daraus werden die strategischen Ziele, welche von Sach-, über Formal- bis hin zu Sozialzielen reichen, abgeleitet.[1]

Eine Antwort auf die Frage, anhand welcher unternehmensinterner Grundsätze Vision, Mission und Ziele erreicht werden sollen, liefern die Werte eines Unternehmens. Zusammengefasst können die Ziele in einem Unternehmensleitbild werden, das als Kommunikationsmittel für Mitarbeiter*innen, aber auch für externe Stakeholder dient. Indem die Identität des Unternehmens beschrieben wird, beinhaltet sie eine Orientierungsfunktion.[2]

Im Frühjahr 2023 organisierte ein externer Marketingdienstleister einen Workshop zur Definition der Vision, Mission und Werte der Drexler GmbH, um darauf aufbauend ein Außenauftrittskonzept

[1] Vgl. BAUM/COENENBERG (2013), S. 15.
[2] Vgl. SCHLEMMINGER (2022), S. 46.

für die kommenden Jahre zu planen. Zu diesem Zeitpunkt war das Unternehmen noch nicht gespalten und die beiden Geschäftsführer einigten sich auf eine allgemeingültige Formulierung.

Vision

„In einer digitalisierten Welt sind wir der verlässliche und kompetente Partner."

Mission

*„Unsere gut ausgebildeten Mitarbeiter*innen ermöglichen verlässliche, wirtschaftliche und nachhaltige Lösungen für regionale Klein- und Mittelbetriebe."*

Werte

*Bodenständigkeit, Handschlagqualität und Zuverlässigkeit, lösungsorientiertes Denken, transparente Kommunikation, kund*innenorientiertes und vertrauensvolles Handeln*

Strategische Ziele und weiterführende Maßnahmen wurden nicht festgelegt.

Da sich das Unternehmen gespalten hat, ist eine spezifischere Formulierung der Vision und Mission erforderlich. Weiters erfordern Veränderungen der Umwelt eine klare Zielsetzung, eindeutige und unmissverständliche Aussagen über den Zukunftszustand des jeweiligen Teilbetriebes. Aufbauend für die Erstellung der BSC erfolgt die Definition zu einem späteren Teil dieser Arbeit.[3]

2.2. Ebenen und Phasen der Strategieformulierung

Eine Strategie stellt für ein Unternehmen einen konkreten Fahrplan dar, der den Weg zur Erreichung der Vision und Unternehmensziele, unterteilt in verschiedene Schritte, beschreibt. Dieser Fahrplan besteht aus operativen Projekten und Maßnahmen inklusive dazugehöriger Meilensteine, die mit Kennzahlen hinterlegt sein können und durch ein Performance Management kontrollier- und steuerbar sind. Neben der Kenntnis der unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen sind das Wissen über Chancen und Risiken des Umfelds notwendig, um langfristig erfolgreich agieren zu können.[4]

Strategieentscheidungen lassen sich in Abhängigkeit des organisatorischen Geltungsbereiches in drei unterschiedliche Ebenen teilen. Es werden verschiedene Zielsetzungen verfolgt werden. [5]

Auf oberster Ebene, der Unternehmensebene, wird eine generelle Stoßrichtung für das Unternehmen vorgegeben. Diese unterschieden sich zwischen der Wachstums-, Stabilisierungs- und Desinvestitionsstrategie. Bei einer Wachstumsstrategie wird eine Weiterentwicklung des

[3] Siehe Kapitel 4.1.
[4] Vgl. BAUM/COENENBERG/GÜNTHER (2013), S. 2.
[5] Vgl. HERBERT/VOLRAD (2012), S. 15.

Unternehmens angestrebt.[6] Bei abnehmenden Märkten und schrumpfenden Wettbewerbsvorteilen sollte das Unternehmen einen stufenweisen Rückzug planen und eine Desinvestitionsstrategie verfolgen. Ist das Ziel die Entwicklung der Märkte zu beobachten und eine Position zu halten, empfiehlt sich eine Stabilisierungsstrategie. Auf dieser Ebene sind Entscheidungen über die Struktur des Unternehmensportfolios zu treffen, das sich aus eigenständigen Geschäftsfeldern zusammensetzt.[7]

Wie Wettbewerbsvorteile innerhalb einer festgelegten Segmentierung entwickelt werden können, wird auf **Ebene der Geschäftsfeldstrategien** entschieden.[8] Geschäftsfelder werden aufgrund einer Außensegmentierung der ökonomischen Umwelt erstellt. Abgrenzungsmöglichkeiten sind beispielsweise Technologie, Produkte oder wie im Fall des Kooperationspartners verschiedene Kund*innensegmente. Das Unternehmen kann auf Bedürfnisse und Anforderungen gezielt eingehen und eigene Strategien entwickeln.

Strategieentscheidungen auf **unterster Ebene, der Funktionsebene**, beschreiben die konkrete Umsetzung durch Ressourcen und Kompetenzen wie beispielsweise Vorgaben für den Vertrieb oder die Beschaffung. Für den Erfolg des Unternehmens ist es essenziell, dass die Ebenen eine Konsistenz und Integration aufweisen.[9]

Eine Literaturrecherche zeigt, dass Strategiefindungsprozesse nicht zwingend im Unternehmen stattfinden müssen, jedoch hat sich die Autorin dazu entschieden die Strategiearbeit als Teil des Managements zu sehen und innerhalb des Unternehmens. In Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und unter Berücksichtigung der Ergebnisse empirischer Methoden, die Meinungen und Erfahrungen anderer im Unternehmensumfeld agierender Personen abbilden, wird der Strategieformulierungsprozess durchgeführt. Dieser sollte einen breiten Raum für etwaige Alternativen bieten, um das Treffen voreiliger Entscheidungen zu vermeiden. Sind die beteiligten Personen eines Strategieformulierungsprozess geklärt, muss eine Struktur zur konkreten Formulierung festgelegt werden.

Der Planungsprozess der Strategieformulierung wird je nach Literatur in unterschiedliche Phasen geteilt. Gemein hat ein großer Anteil der Ansätze, dass anfangs eine Zielplanung stattfindet. Dabei werden Zielvorgaben und strategische Stoßrichtungen ausgearbeitet, wobei auf die Ressourcen des Unternehmens Rücksicht genommen wird.[10] Im nächsten Schritt erfolgt die Analyse des Unternehmens, sowie dessen Umfeld. Diese beiden Komponenten bilden wichtige Informationsquellen einer Strategie ab. Diese Phase wird als **strategische Analyse** bezeichnet.

---

[6] Vgl. SCHLEMMINGER (2022), S. 50.
[7] Vgl. BEA/HAAS (2024), S. 192ff.
[8] Vgl. BEA/HAAS (2024), S. 56.
[9] Vgl. HERBERT/VOLRAD (2012), S. 15.
[10] Vgl. SCHLEMMINGER (2022), S. 100.

Auf Basis der Analyse wird die Entscheidung getroffen, ob Strategieentwicklungen und -implementierungen angepasst auf verschiedene Geschäftsfelder getroffen werden sollen. In einer weiteren Phase, jener der **Entwicklung der Strategiealternativen**, werden die Wettbewerbsvorteile untersucht und nach weiteren Möglichkeiten des Produkt- und Dienstleistungsspektrums gesucht. Die Entscheidung, welches Bündel an Strategiealternativen gewählt wird, fällt in der **Strategiebewertung und -auswahl Phase**. Diese Phasen werden um die **Implementierungs-** und **Evaluationsphase** ergänzt. Die Implementierung und Überprüfung auf Erfolg können mit einer BSC erfolgen, welche in einem späteren Teil[11] dieser Arbeit beschrieben wird. Nachstehend wird auf ausgewählte Techniken der ersten beiden Phasen, der strategischen Analyse und Strategiefindungsphase eingegangen.[12] Die Methoden dürfen nicht als überschneidungsfrei angesehen werden, da sie für mehrere Phasen einsetzbar sind und im Einzelfall auf dessen Umsetzbarkeit und Eignung geprüft werden müssen.[13] In der nachstehenden Abbildung 1 sind die Schritte in der beschriebenen Reihenfolge abgebildet.

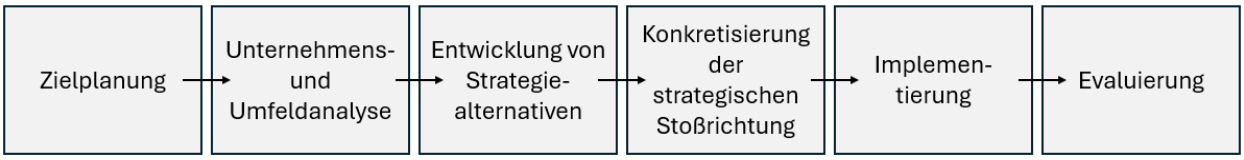


Abbildung 1: Strategischer Planungsprozess, Quelle: eigene Darstellung.

2.2.1. Strategische Analyse

Für die strategische Analyse ist die SWOT-Analyse ein gängiges Modell. Diese Analyse untersucht interne (Unternehmen) und externe (Umfeld) Einflussfaktoren. Es erfolgt eine Identifikation unternehmensinterner Stärken (**S**trenghts) und Schwächen (**W**eaknesses) gegenüber der Konkurrenz. Extern werden Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats) aus dem Umfeld eines Unternehmens untersucht.[14]

Die externe Analyse nimmt auf politische, ökonomische, soziale und technologische Entwicklungen Bezug. Diese Entwicklungen beeinflussen Teilmärkte, Kund*innen, Wettbewerber*innen, Lieferanten und Kooperationspartner*innen des Unternehmens. Tiefergehende Analysetools beschäftigen sich mit der Informationsgewinnung durch Branchen-, Markt-, Kund*innen- und Produktanalysen. Beispielsweise werden bei der PEST/PESTEL-Analyse politische (**P**olitical), wirtschaftliche (**E**conomical), sozio-kulturelle (**S**ocial), technologische (**T**echnological), ökologische-geografische (**E**cological) und rechtliche Aspekte (**L**egal) betrachtet. Es findet eine Analyse der Makroumwelt eines Unternehmens statt.[15] Ein

[11] Siehe Kapitel 3.
[12] Vgl. BIEGER/TEER/KUSTER (2021), S. 89ff.
[13] Vgl. BEA/HAAS (2024), S. 66.
[14] Vgl. KRINGS (2020), S. 56.
[15] Vgl. SCHOMAKER/SITTER (2020), S. 5.

weiteres Konzept ist die Branchenstrukturanalyse von Michael Porter, die eine erweiterte Analyse der Konkurrenz bietet.[16] Diesem Modell ist unterstellt, dass ein dauerhafter Unternehmenserfolg durch die Struktur der Märkte, in denen das Unternehmen agiert und dessen Verhalten, bestimmt wird. Die Kritik an diesem Modell ist, dass Veränderungen von Erfolgspositionen durch die Ressourcen des Unternehmens außer Acht gelassen werden. Zu Berücksichtigung dieser Kritik werden zeitgleich unternehmensinterne Analysen durchgeführt.[17]

Ebenfalls in die Betrachtung der externen Analyse werden Trends in der Technologie, Gesellschaft und Ökologie miteinbezogen.[18] In der vorliegenden Arbeit werden diese im Rahmen des Kreativworkshops zur Ideengenerierung neuer Geschäftsmodelle verwendet und daher in einem der nachgelagerten Kapitel erwähnt.[19]

Da es sich beim Kooperationspartner um ein kleines Unternehmen handelt, das in einem von hoher Konkurrenz geprägten Markt agiert, wird eine Analyse nach dem Wettbewerbskräftemodell von Porter durchgeführt. Das Modell definiert Five Forces, die die Wettbewerbssituation eines Unternehmens beeinflussen und bestimmen, wie rentabel eine Branche ist:[20]

- Potenzielle und neue Konkurrenten, die als Bedrohung auftreten können
- Abnehmer*innen (Kund*innen) und Lieferanten, die durch verstärkte Verhandlungsmacht Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben können
- Ersatzprodukte, die die Existenz des bestehenden Produktes bedrohen
- Wettbewerber*innen in der Branche

Im Bereich der **potenziellen Konkurrenten (1)** untersucht man die Möglichkeiten des Markteintrittes, der einen Rückgang der Branchenrentabilität zur Folge haben könnte. Zur Analyse können Barrieren wie beispielsweise die Betriebsgrößenersparnis oder Skaleneffekte, eine Produktdifferenzierung, der Kapitalbedarf oder der Zugang zu den Vertriebskanälen untersucht werden.[21]

Untersucht man die bestehende **Rivalität (2)** in einer Branche werden Faktoren wie das Branchenwachstum, die Anzahl der Wettbewerber*innen oder die Heterogenität dieser untersucht. Möchte man Kenntnis über Wachstumsabsichten bestehender Konkurrenz bekommen, untersucht man dessen*deren Investitionen.[22]

---

[16] Vgl. HAAKE/SEILER (2017), S. 35.
[17] Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2024), S. 4.
[18] Vgl. HAAKE/SEILER (2017), S. 28.
[19] Siehe Kapitel 2.2.3.
[20] Vgl. PORTER (2014), S. 25.
[21] Vgl. PORTER (2013), S. 37.
[22] Vgl. PORTER (2013), S. 54ff.

Substitutionsprodukte (3) beschreiben Produkte anderer Branchen. Diese können die Produkte oder Leistungen des Unternehmens ersetzen und damit das Gewinnpotenzial begrenzen, wodurch eine Preisobergrenze entsteht. Im Rahmen der Analyse steht das Bedürfnis der Kund*innen, das anderswertig befriedigt werden kann. Zur Beurteilung der Intensität kann der Preisunterschied und das Preis-Leistungsverhältnis des Ersatzes betrachtet werden. Das Gewinnpotenzial wird umso mehr geschmälert, je höher die Attraktivität des Preis-Leistungsverhältnisses ist. Substitutionsprodukte können durch technologische Entwicklungen entstehen oder zunehmende Attraktivität bestehender Ersatzprodukte bedeuten. Resultierende Strategien sind das Ausschalten des Ersatzproduktes oder die Aufnahme dessen in das Portfolio.[23]

Betrachtet man die **Verhandlungsstärke der Kund*innen (4)** stellt sich die Frage, inwiefern bessere Qualität sowie Leistungen zu reduzierten Preisen verlangt werden können. Besonders relevant wird diese Kraft, wenn das Unternehmen Großabnehmer bedient. Untersucht werden die Gewinne, die Konzentration und die Bedeutung der entsprechenden Kund*innengruppe. Haben die Abnehmer*innen nähere Informationen über den Preis, können Vergleiche einfacher durchgeführt werden.[24]

Als letzter Einflussfaktor der Umwelt wird die **Verhandlungsmacht der Lieferanten (5)** analysiert. Je größer die Verhandlungsmacht eines Lieferanten ist, desto geringer ist die Attraktivität einer Branche.[25]

Bei der internen Analyse werden die zur Verfügung stehenden Ressourcen in einem Unternehmen bezogen auf ihre Wettbewerbsposition evaluiert. Horvath & Partners haben ein System zur Verortung des eigenen Unternehmens im Wettbewerbsvergleich entwickelt. Nach diesem Ansatz kann das Unternehmen aus Sicht der Kund*innen bessere oder andere Leistungen anbieten.[26] Bei einem bestehenden hohen Leistungsgrad auf zunehmend gesättigten Märkten wird der Grenznutzen gering ausfallen. Mehraufwände können nicht gerechtfertigt werden. Das Unternehmen kann sich für eine Differenzierung in der Produktgruppe entscheiden. Als Informationsquellen dienen Einzelanalysen mit Kund*innen-, Wettbewerbs, oder Portfolioanalysen der unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen.

Eine hybride Analyse zwischen externer und interner Betrachtung ist die Untersuchung des bestehenden Geschäftsmodells und dessen Prüfung auf Zukunftsfähigkeit. Eine Prüfung ist notwendig aufgrund der disruptiven Entwicklungen wie sie durch den Einsatz der künstlichen Intelligenz (KI), der Analysemöglichkeiten von großen Datenmengen und Digitalisierung

[23] Vgl. PORTER (2013), S. 60.
[24] Vgl. PORTER (2013), S. 61.
[25] Vgl. BUCHHOLZ (2019), S. 171ff.
[26] Vgl. HORVATH AG (2024), Onlinequelle [07.01.2025].

vorzufinden sind. Die lineare Fortschreibung mancher Geschäftsmodelle wird unmöglich. Eine Analyse des Geschäftsmodells innerhalb der bekannten Geschäftslogik ist nicht sinnvoll. Aus diesem Grund müssen die Auswirkungen aktueller technologischer Entwicklungen sowie die Aktivität neuer, agiler Unternehmen, die in diesen Bereichen innovativ agieren, berücksichtigt werden.[27] Eine Weiterentwicklung des Geschäftsmodells wird mit dem Begriff der Geschäftsmodellinnovation beschrieben. Diese beschreibt eine bewusste Veränderung des bestehenden Geschäftsmodells. Mit dem Ziel den aktuellen Anforderungen des Marktes gerecht zu werden, werden Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu entwickelt und genutzt. In den vergangenen Jahren sind gesamtheitliche Veränderungen des Geschäftsmodells aufgrund veränderter Nachfrage, Globalisierung und Digitalisierung bedeutsam geworden.[28]

Die Erkenntnisse der internen, externen und hybriden Analyse durchlaufen einen Bewertungsprozess, um die Relevanz festzustellen und werden je nach Wichtigkeit aufgenommen. Durch die Kombinationen der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken ergeben sich vier verschiedene Strategien, die sich durch folgende Fragen beschreiben lassen.[29]

- *Wie kann ich die Stärken in meinem Unternehmen nutzen, um auf Gefahren zu reagieren?*
- *Wie kann ich Chancen, die sich ergeben, durch meine Stärken optimal nutzen?*
- *Welche Schwächen bestehen im Unternehmen, die sich auch mit den Gefahren decken?*
- *Welche Chancen gibt es, die ich durch meine Schwächen nicht nutzen kann?*

Wie die Fragen verdeutlichen, wird das Umfeld nicht nur analysiert, sondern mithilfe der Chancen und Risiken auf das Unternehmen bezogen.[30]

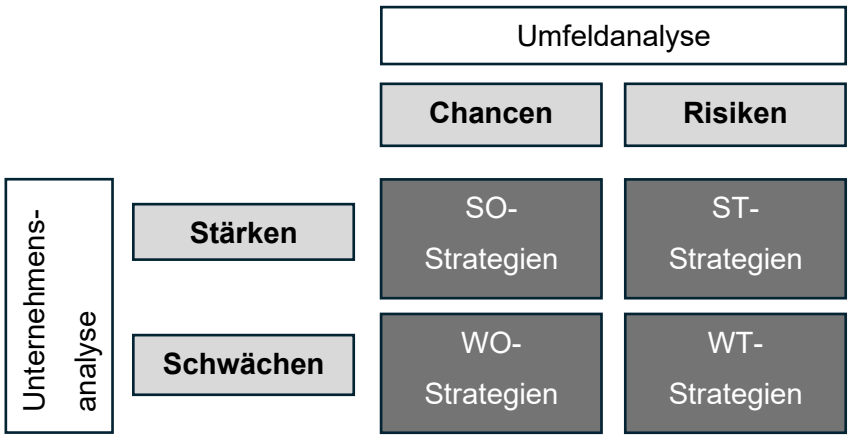


Abbildung 2: SWOT-Analyse, Quelle: eigene Darstellung.

[27] Vgl. STEPHAN (2017), S.192.
[28] Vgl. EMPRECHTINGER (2016), Onlinequelle [04.11.2024].
[29] Vgl. BIEGER/TEER/KUSTER (2021), S. 92ff.
[30] Vgl. KRINGS (2020), S. 59.

Wie in Abbildung 2 ersichtlich ergeben sich je nach Kombination vier verschiedene Strategien. In der SO-Strategie sollen betriebliche Stärken durch sich auf dem Markt ergebende Chancen genutzt werden. Diese Strategie zielt auf den Ausbau des Geschäftes ab, in dem zum Geschäftsmodell passende Chancen genutzt werden.[31] Beispielsweise vorhandene Liquiditätsreserven können als Stärke gesehen werden, indem Kapazitäten ausgebaut oder andere Unternehmen erworben werden.[32] Betrachtet man die Schwächen des Unternehmens in Kombination mit den Chancen des Umfelds wird die WO-Strategie verfolgt, die einen Abbau der Schwächen für die Nutzung der Chancen beschreibt. Die ST-Strategie soll den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens durch das Abfedern von Risiken mit unternehmensinternen Stärken sichern. Die Kombination aus Schwächen und Risiken beschreibt die WT-Strategie. Bei dieser Strategie sind Rückzugaktionen zu setzen. Ein Beispiel ist eine Desinvestition, die zur Sicherung des Bestandes eines Unternehmens beiträgt.[33]

Für eine erfolgreiche SWOT-Analyse müssen subjektive Sichtweisen kritisch betrachtet werden. Es sollte keine reine Verteidigung des Status quo eines Unternehmens erfolgen, wie sie oftmals in der WT-Strategie zu finden ist. Dieser Fehler lässt sich vermeiden indem unternehmensfremde Personen in den Prozess der Analyse miteinbezogen werden. Es muss eine Trennung zwischen operativen und strategischen Themen gezogen werden. Operative Erkenntnisse werden gesondert und nicht in diesem Rahmen behandelt. Werden die Anforderungen einer SWOT-Analyse korrekt umgesetzt, bietet diese den Vorteil vorangegangene Analysen zusammenzufassen und einen Überblick der strategischen Optionen zu bieten.[34] Ein Nachteil dieser Methode ist die fehlende Betrachtung der Wechselwirkungen und Abhängigkeiten der einzelnen strategischen Stoßrichtungen und das Fehlen eines methodischen Prozesses zur Verfolgung der Quadranten Strategien. Es wird empfohlen diese nicht als einzige Methode beim Strategiedefinierungsprozess zu verwenden.[35]

Unter Berücksichtigung der Anforderungen werden mithilfe der Erfahrungen, Meinungen und dem Wissen Dritter zu einem späteren Zeitpunkt[36] die notwendigen Informationen für eine SWOT-Analyse eingeholt. In einem Gespräch mit der Geschäftsführung werden die Aussagen auf die Einflüsse der Unternehmensentwicklung bewertet. Dadurch wird über die strategische Relevanz der Aussagen entschieden.

---

[31] Vgl. JUDT/KLAUSEGGER (2019), S. 918ff.
[32] Vgl. HILBERT (2024), S. 173.
[33] Vgl. JUDT/KLAUSEGGER (2019), S. 918ff.
[34] Vgl. KÜNZLI (2012), S. 126ff.
[35] Vgl. STEPHAN (2017), S. 203.
[36] Siehe Kapitel 3.2.

2.2.2. Strategiefindung bzw. Strategiewahl

Nach der Analyse des Unternehmens und der Identifikation verschiedener Stoßrichtungen ist eine Konkretisierung und Bewertung dieser notwendig. Monetäre Bewertungsmethoden sind die dynamische Investitionsrechnung, der Economic Value Added und das Discounted Cashflow Verfahren.[37] Im Rahmen dieser Arbeit werden monetäre und nicht-monetäre Aspekte betrachtet, weshalb die genannten Verfahren nicht angewendet werden.

Als weiteres Instrument zur Bewertung einer Strategie kann das BMC verwendet werden, das von Alexander Osterwalder entworfen wurde. Das Modell ermöglicht die kompakte Visualisierung eines Geschäftsmodells, wodurch Stärken und Schwächen erkannt und die Auswirkungen externer Veränderungen sichtbar gemacht werden. Während es ursprünglich für Start-Ups entworfen wurde, um deren Geschäftsidee zu visualisieren, werden etablierte Geschäftsmodelle mit diesem Instrument analysiert.[38]

Die Visualisierung erfolgt anhand der Abbildung verschiedener Perspektiven rund um den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens. Insgesamt werden wie in Abbildung 3 ersichtlich neun verschiedene Teilbereiche, die den Erfolg eines Geschäftsmodells auszeichnen, betrachtet:[39]

Abbildung 3: Business Model Canvas, Quelle: Strategyzer-Business Model Canvas Template [01.10.2024].

[37] Vgl. SCHLEMMINGER (2022), S 336
[38] Vgl. ZOLNOWSKI (2015), S. 1f.
[39] Vgl. HILBERT (2024), S. 175.

Im Folgenden wird auf die Bedeutung der einzelnen Perspektiven eingegangen.

Das **Werteversprechen für den*die Kund*in** (Value Proposition) zielt darauf ab, die Bedürfnisse in einer Art zu erfüllen, in der es dem*der Konkurrenten*Konkurrentin nicht möglich ist. Dadurch wird eruiert, warum sich der*die Kunde*Kundin für das eigene Unternehmen entscheidet, anstelle das Produkt oder die Dienstleistung bei anderen Anbieter*innen zu beziehen. Beispiele können ein ansprechendes Design, preisliche Vorteile oder eine leichte Verfügbarkeit sein.[40]

Unter dem **Partnernetzwerk** (Key Partnerships) des Unternehmens werden Kooperationspartner*innen verstanden, die für die Erbringung der Dienstleistung oder Herstellung des Produktes benötigt werden. Diese können sich als strategische Allianzen oder das Bestehen von Exklusivverträgen mit den Lieferanten äußern. Essenziell ist eine klare Trennung zwischen herkömmlichen Lieferanten und Schlüsselpartner*innen. Nur Schlüsselpartner*innen zählen zum Netzwerk, da das Unternehmen auf diese angewiesen ist.

Die **Kernaktivitäten** (Key activities) bilden alle notwendigen Aufgaben ab, die zur Erfüllung des Kund*innennutzens beitragen. Es werden konkrete Handlungen beschrieben, die mit den Schlüsselressourcen des Unternehmens erzeugt werden.[41]

Welche intellektuellen, finanziellen oder menschlichen Ressourcen für die Umsetzung des Geschäftsmodells notwendig sind, beschreiben die **Kernressourcen** (Key ressources). Dabei wird der gesamte Prozess bis zur Generierung der Erlösquelle betrachtet.[42]

Die **Kund*innensegmente** (Customer Segments) geben Auskunft darüber, wer zahlende Nutzer*innen des Geschäftsmodells sind. Hilfreich für die Identifizierung ist die Fragestellungen, wessen Bedürfnisse erfüllt werden sollen. Durch die Analyse werden Kenntnisse über die Eigenschaften und Präferenzen der Kund*innengruppe generiert, die zur gezielteren Gestaltung des Geschäftsmodells beitragen können.

Die Art der menschlichen Interaktion beschreibt die Perspektive der **Kund*innenbeziehung** (Customer Relationships). Diese reicht von der reinen Selbstbedienung bis zur kund*innenspezifischen Betreuung. Es stellt sich die Frage, ob es dem Unternehmen möglich ist, die erforderliche Beziehung zu pflegen. [43]

Welche Vertriebs- und Kommunikationswege genutzt werden, um mit den Kund*innensegmenten zu interagieren, wird durch **Kanäle** (Channels) analysiert. Die Analyse reicht von dem erstmaligen Kontaktpunkt, indem das Unternehmen die Kund*innen auf die Produkte und Dienstleistungen

[40] Vgl. OSTERWALDER/PIGNEUR (2011), S. 26.
[41] Vgl. OSTERWALDER/PGNEUR (2011), S. 40ff.
[42] Vgl. OSTERWALDER/PGNEUR (2011), S. 18.
[43] Vgl. LADD (2018), S. 58.

hinweist, bis hin zur laufenden Betreuung nach dem Abschluss eines Geschäftes. Nur durch eine vorangegangene Analyse können Zielgruppen effektiv erreicht, das Werteangebot vermittelt und die Bindung langfristig gestärkt werden.[44]

In der Analyse der **Erlösstruktur** (Revenue Streams) erfolgt eine Darstellung der Einnahmen durch das Geschäftsmodell. Anhaltspunkt können erfolgreich eingeführte Preismodelle einer Konkurrenz sein. Unterschieden wird zwischen einmaligen Zahlungen wie beispielsweise dem Verkauf einer Ware und fortlaufenden Zahlungen, wie es in Mietverträgen oder bei anderen Nutzungsentgelten üblich ist.

Im letzten Schritt der Visualisierung erfolgt die Analyse der **Kostenstruktur** (Cost structure) des Geschäftsmodells, indem eine finanzielle Planung vorgenommen wird. Einfluss darauf haben die Kernressourcen und -aktivitäten. Ziel ist es fixe und variable Kosten, sowie Synergieeffekte und Skaleneffekte zu identifizieren.[45]

Als Kritik des Modells wird die fehlende Betrachtung der Ein- und Auszahlungsströme, sowie Finanzierungsgesichtspunkte eines Geschäftsmodells genannt. Liquidität ist für den Bestand eines Unternehmens erforderlich, weshalb sich ein außer Acht Lassen dieser Punkte existenzbedrohend für das Unternehmen auswirken kann.[46]

Weiters wird angeführt, dass sich ändernde Rahmenbedingungen der Umwelt nicht berücksichtigt werden. In einer zunehmend digitalisierten Welt mit den technologischen Neuerungen ist es für die Analyse eines Geschäftsmodells notwendig die Dynamik dieser miteinzubeziehen. Als Lösungsvorschlag wurde das Digital Canvas (DC) kreiert, welches externe Rahmenbedingungen mit den digitalen Anforderungen an ein Geschäftsmodell in einem komplexen Wirtschaftsumfeld abbildet. Die Anpassungsfähigkeit des Geschäftsmodells, die sich aufgrund von Trends, technologischer Entwicklung, der Veränderung in Gesellschaft oder Regularien ergeben kann, wird analysiert.[47] Eine umfassende Literaturrecherche hat gezeigt, dass Erfahrungswerte und umgesetzte Modelle der weiterentwickelten Variante in geringem Ausmaß vorhanden sind. Aus diesem Grund hat sich die Autorin entschieden die Ursprungsform des BMC zu verwenden und die Anpassungsfähigkeit als 10. Perspektive zu ergänzen. Auf den Kritikpunkt der fehlenden Liquiditätsbetrachtung wird eingegangen, indem in der Kosten- und Erlösstruktur ein verstärkter Fokus auf die Liquidität des zu analysierenden Geschäftsmodells gesetzt wird.

Die beispielhafte Anwendung erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt der vorliegenden Arbeit.[48]

---

[44] Vgl. OSTERWALDER/PIGNEUR (2011), S. 26.
[45] Vgl. OSTERWALDER/PIGNEUR (2011), S. 34ff.
[46] Vgl. BECKER (2018), S. 21.
[47] Vgl. SCHLIMBACH/ASGHARI (2020), S. 876.
[48] Siehe Kapitel 5.

2.2.3. Strategiefindung durch Kreativitätsworkshop

Wie in der Einleitung erwähnt, inkludiert der Praxisoutput neben der Visualisierung der Strategie, die Analyse weiterer Geschäftsmodellinnovationen. Diese können durch verschiedene Kreativitätsmethoden hervorgebracht werden.

Dabei werden zwei Arten unterschieden: Bei der intuitiv-kreativen Methoden ist es das Ziel durch verschiedene Ideen weiterführende Verknüpfungen und Impulse zu erhalten. Bei den systematisch-analytischen Kreativitätsmethoden wird höherer Wert auf die Qualität der Ideen gelegt.[49] Zu dieser Art zählt das BMC.[50] Das Modell wird in internen Strategieworkshops eingesetzt. Der Vorteil liegt darin, dass das Team gut eingebunden werden kann und praxistaugliche Lösungen in effizienter Zeitgestaltung und Übersichtlichkeit geschaffen werden. Den Mitarbeiter*innen wird vermittelt, den Innovationsprozess aktiv mitgestalten zu können, was sich positiv auf die intrinsische Motivation auswirkt. Durch das vorhandene Wissen können effektive und realisierbare Ideen entstehen. Um möglichst viele Sichtweisen miteinzubeziehen, wird empfohlen neben unternehmensinternen, auch branchenfremden Personen an dem Workshop teilnehmen zu lassen. Eine detailliertere Beschreibung der Teilnehmer*innen findet sich im praktischen Kapitel dieser Arbeit.[51]

Das Design des Workshops orientiert sich an der 6-3-5 Methode. Die Namensgebung beschreibt die Funktionsweise, in der jede*jeder Teilnehmer (6) verschiedene Ideen (3) generiert und dieser Vorgang in insgesamt 5 Runden stattfindet. Es ist möglich die Idee des*der Vorgängers*Vorgängerin weiterzuführen oder neue zu ergänzen.[52] Um den Erfolg dieser Brainwriting-Methode zu gewährleisten, ist es notwendig die Ideengenerierungen im ersten Schritt ohne Kritik durchzuführen.[53]

Es werden folgende 5 Fragen an die Teilnehmer*innen in schriftlicher Form gestellt:

- **Frage 1:** Was würdet ihr grundsätzlich ändern/verbessern/ergänzen?
- **Frage 2:** Welche Ideen fallen euch ein in Kombination mit den Trends?
- **Frage 3:** Welche Produkte und Services können wir zusätzlich anbieten?
- **Frage 4:** Welche Branchen haben noch wenig Digitalisierung/ In welchen Bereichen wird sich Druck noch lange halten? - Was fällt uns dazu ein?
- **Frage 5:** Wie können wir das Kundenerlebnis steigern? Kundenverbindung? Und wie können wir mehr Neukunden bekommen? (Kano-Modell)

---

[49] Vgl. AMELINGMEYER/BERGER/SEIDENSTRICKER (2024), S. 124.
[50] Vgl. HILBERT (2024), S. 167.
[51] Siehe Kapitel 4.1.6.
[52] Vgl. GROSSER (2013), S.94.
[53] Vgl. BRUHN (2022), S. 128.

Frage 1 zielt auf mögliche Verbesserungen des bestehenden Geschäftsmodells ab.

In der **2. Frage** wird Bezug auf die Megatrends genommen. Das Zukunftsinstitut beschäftigt sich mit den Trends der kommenden Jahre im Rahmen der Megatrend-Map. Diese orten 12 Megatrends, die den Wandel der Wirtschaft und Gesellschaft der Zukunft prägen. Geprägt werden die Megatrends von Subtrends, die sich gegenseitig beeinflussen. Im Unterschied zu herkömmlichen Trends werden Megatrends, als jene definiert, die einen großen, epochalen Charakter vorweisen und Potential zur Veränderung der Gesellschaft haben. Die Auswirkungen sind im Vergleich zu Subtrends größer. Individualisierung, Gender Shift, Silver Society, Wissenskultur, New Work, Gesundheit, Neo Ökologie, Konnektivität, Globalisierung, Urbanisierung, Mobilität und Sicherheit sind die beschriebenen Megatrends.[54] Im Rahmen des Workshops wurden Trends ausgewählt, die eine mögliche Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells beeinflussen: Silver Society, Sharing economy, analoge Comebacks, Internet of things (Vernetzung der Geräte), Kreislaufwirtschaft, Bürosterben, Backup Strategies.

Die **3. Frage** bewirkt die Ideengenerierung etwaiger Zusatzprodukte, die dem*der Kund*in angeboten werden können.

Die **Frage 4** zielt auf die Erfahrungswerte und Einschätzungen der Teilnehmer*innen ab, welche Branchen auch zukünftig auf die Leistungen und Produkte des Kooperationspartners angewiesen sind.

Die **Frage 5** beschäftigt sich mit dem Kano-Modell, welches von Noriaki Kano entwickelt wurde. Das Modell teilt die Anforderungen der Kund*innen in 3 verschiedene Kategorien ein. Dadurch soll ein besseres Verständnis für dessen*deren Wünsche und Bedürfnisse entwickelt werden. Wie in Abbildung 4 auf der kommenden Seite ersichtlich findet eine Abstufung der Anforderungen auf Basis des Erfüllungsgrades und der Zufriedenheit des*der Kunden*Kundin statt.

[54] Vgl. ZUKUNFTSINTITUT (2023), Onlinequelle [15.11.2024].

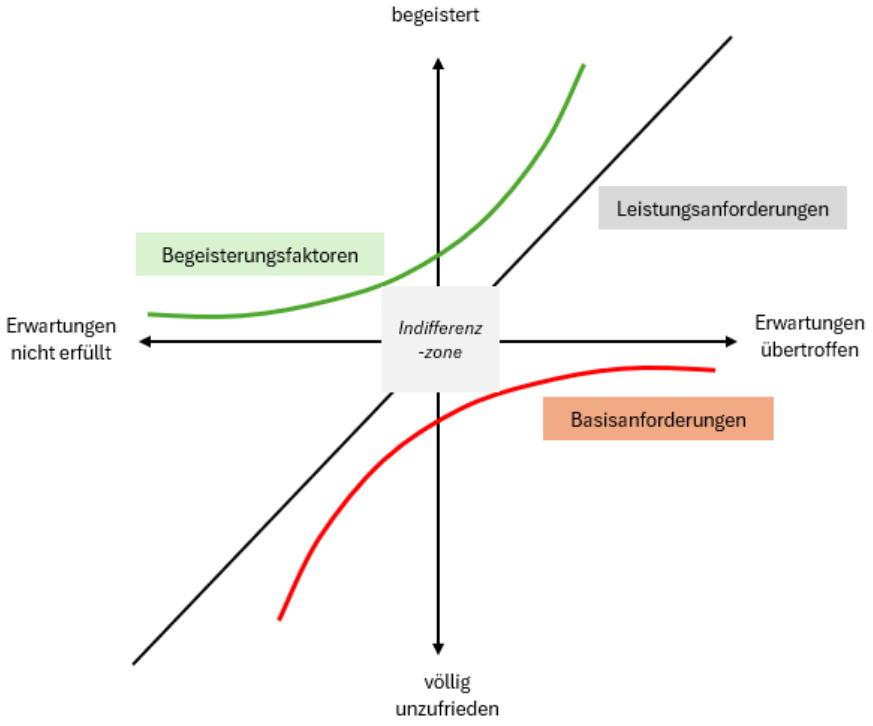


Abbildung 4: Kano-Modell, Quelle: HALLER (2017), S. 56 (leicht modifiziert).

Basisanforderungen werden in diesem Modell von Kund*innen vorausgesetzt und stiften bei dessen Erfüllung keine erhöhte Zufriedenheit, während das Fehlen dieser Faktoren zu einer Unzufriedenheit führt. Beispielsweise die zeitnahe Reparatur des Gerätes im Störungsfall, welche in einem Wartungsvertrag des Kooperationspartners inkludiert ist, wird von den Kund*innen vorausgesetzt. Bei **Leistungsanforderungen** spielt der Grad der Erfüllung eine Rolle. Wurden die Erwartungen der Kund*innen übertroffen, ist eine gesteigerte Zufriedenheit die Folge. Ein Beispiel ist die Freundlichkeit der Mitarbeiter*innen während des Einsatzes. Agieren die Techniker hilfsbereit und engagiert, sind die Kund*innen positiv überrascht, was zu einer Steigerung der Zufriedenheit führt. Findet jedoch das Gegenteil statt und treten die Techniker unzuverlässig und nicht kompetent auf, sind die Kund*innen unzufrieden.

Wichtig für die Generierung eines Wettbewerbsvorteils sind die **Begeisterungsfaktoren**. Bei Nichtvorhandensein sind die Kund*innen nicht unzufrieden, werden diese jedoch erschaffen, sind die Kund*innen begeistert und ein Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz wird kreiert. Ein beispielhafter Faktor bezogen auf den Kooperationspartner kann die kostenlose Beigabe einer Schokolade bei Abschluss eines Vertrages sein.[55]

[55] Vgl. HALLER (2017), S. 54ff.

In der Mitte der Graphik sind die indifferenten Faktoren. Sie stiften weder Zufriedenheit noch Unzufriedenheit wie beispielsweise die Farbe eines Bauteiles im Inneren des Druckers. Ergänzt wird das Modell um die Rückweisungsfaktoren, die jene Zustände beschreiben, bei dessen Vorhandensein Unzufriedenheit die Folge ist, aber keine Zufriedenheit erreicht werden kann. Ein erhöhter Arbeitsaufwand des Kund*innen bezüglich der Unterzeichnung des Vertrages durch mehrere Medien und Arbeitsschritte stellt ein Beispiel eines Rückweisungsfaktor dar.[56]

[56] Vgl. MEISTER/MEISTER (2018), S. 10f.

3. Wesen einer Balanced Scorecard

Die BSC ist ein umfassendes Steuerungsinstrument, das Unternehmen hilft die Planung, Steuerung und Kontrolle der Geschäftstätigkeit in einem System zu erfassen. Einerseits können die Effekte der ergriffenen Maßnahmen und andererseits die zugrundeliegenden Ursachen und Wechselwirkungen der unterschiedlichen Ziele analysiert werden. Durch den Fokus auf wesentliche Einflussfaktoren, die mit Kennzahlen ausgedrückt werden, wird eine Klarheit und Nachvollziehbarkeit geschaffen.[57]

Diese Strategieumsetzungsmethode wurde von KAPLAN/NORTON 1992 vorgestellt und baut auf der Vision, Mission, den Werten und den Analysen rund um das Unternehmen auf. Sie bietet eine Übersetzungsfunktion der Unternehmensvision und -strategie in korrespondierende Kennzahlen, Zielwerte und Projekte sowie Maßnahmen.[58]

3.1. Funktionen und Bestandteile

Das Ziel einer BSC ist die Erfolgsüberprüfung der Strategie eines Unternehmens übersichtlich zu halten. Ein Informationsüberfluss soll vermieden werden, indem nur wesentliche Steuerungsgrößen verwendet werden.[59]

Durch die transparente Kommunikation der heruntergebrochenen Ziele werden die Mitarbeiter*innen motiviert Ressourcen effizient einzusetzen. Die Methode erleichtert die Kommunikation mit Stakeholdern, was durch die Kommunikationsfunktion beschrieben wird.[60]

Die BSC stützt auf der Erkenntnis, dass für das Erreichen der Finanzzahlen damit zusammenhängende Leistungstreiber, die oftmals nicht-monetärer Natur sind, vorangetrieben werden müssen.[61] Auf funktionaler Ebene soll eruiert werden, wie nicht-finanzielle Größen zur Erreichung einer finanziellen Kennzahl beitragen. Beispielsweise ist das Ziel der Unternehmensleitung, Gewinne zu maximieren, was für den Vertrieb bedeuten würde, eine möglichst hohe Kund*innenzufriedenheit zu erreichen. Diese eben beschriebene Wechselwirkung von Zielen ist eine von vielen in Unternehmen.[62] Sie veranschaulichen eine Ursache-Wirkungsbeziehung, indem Maßnahmen oftmals Auswirkungen auf Ziele unterschiedlicher Ebenen haben. Dadurch wird eine Wirkungskette geschaffen. Die grafische Darstellung dieser Wirkungskette wird als BSC-Map oder Strategy-Map bezeichnet und stellt

[57] Vgl. JOSSÉ (2018), S. 7.
[58] Vgl. KAPLAN/NORTON (1992), S. 71ff.
[59] Vgl. PREIßNER (2019), S.16.
[60] Vgl. NAGEL/MIEKE/TEUBER (2020), S. 367ff.
[61] Vgl. SCHLEMMINGER (2022), S. 467.
[62] Vgl. PREIßNER (2019), S. 16.

einen Bestandteil, neben der Erstellung der eigentlichen Matrix dar.[63] Eine Strategy-Map zeigt, wie nachhaltige Werte für Stakeholder geschaffen werden.[64]

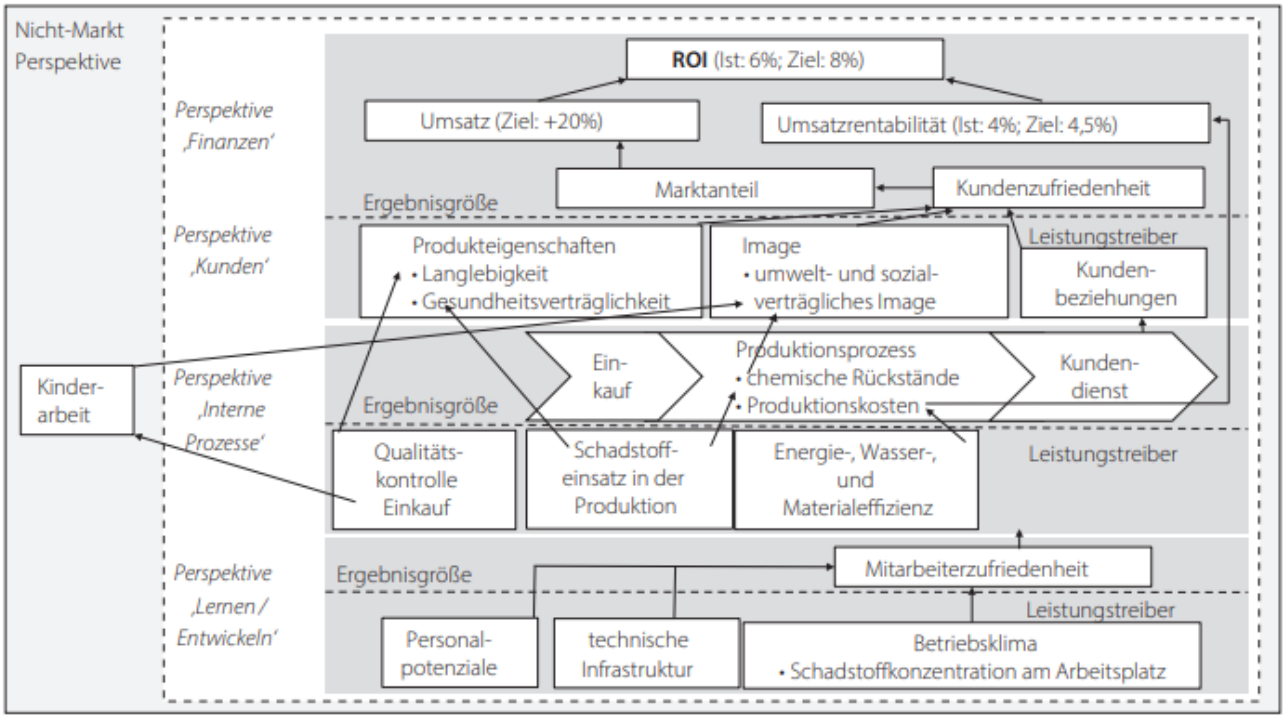


Abbildung 5: Darstellung der Ursache-Wirkungsbeziehungen, Quelle: MUSSNIG, MÖDRITSCH, LIEBHART (2020), S. 378.

Wie in Abbildung 5 ersichtlich, kann eine BSC-Map um nicht marktorientierte Perspektiven ergänzt und unternehmensindividuell angepasst werden. Es wurde Bezug auf eine nachhaltige Lieferkette genommen, indem die Auswirkungen von Kinderarbeit auf die einzelnen Perspektiven herausgearbeitet wurden. Das ressourcenschonende und nachhaltige Wirtschaften gewinnt bei Unternehmen zunehmende Bedeutung, weshalb bei aktuell konzipierten BSC eine gleichnamige Perspektive inkludiert wird. Beispielsweise können gewisse Kennzahlen der Nachhaltigkeit zukünftig für den Erhalt eines Kredites und damit für eine finanzielle Kennzahl- den Cashflow- ausschlaggebend sein.[65]

Um Zusammenhänge zu veranschaulichen, sollten die Ziele vor der Erstellung in die Kategorien abhängig und unabhängig unterteilt werden. Durch diese Einteilung werden Einflüsse veranschaulicht. Identifiziert man Ziele, die keine Abhängigkeit aufweisen, ist fraglich, ob diese zur erfolgreichen Strategieumsetzung beitragen oder gegebenenfalls ersetzt oder gestrichen werden müssen.[66] Neben der Strategy-Map wird die schriftliche Ausführung der

[63] Vgl. MUSSNIG/MÖDRITSCH/LIEBHART (2020), S. 376ff.
[64] Vgl. FISCHER/BAUMGARTNER (2018), S. 445.
[65] Vgl. HILBERT (2024), S. 188.
[66] Vgl. NAGEL/MIEKE/TEUBER (2020), S. 371.

Rahmenbedingungen, Erläuterungen, Vorhaben und Annahmen zu Ziel- und Messgrößen als zusätzliches Dokument empfohlen.[67]

3.2. Perspektiven

Nachstehend wird ein Verständnis für die ursprünglich von Kaplan und Norton festgelegten Perspektiven entwickelt. Da eine BSC möglichst individuell auf das Unternehmen abgestimmt werden muss, werden im hinteren Teil dieses Unterkapitels weitere Perspektiven vorgestellt.

Finanzperspektive

In der Finanzperspektive wird dargestellt, inwiefern ein Unternehmen Finanzergebnisse aus der Umsetzung der Strategie erreicht. Diese resultieren wie bereits beschrieben[68] aus den finanziellen Auswirkungen der anderen Perspektiven. In Abhängigkeit der Lebenszyklusphase eines Produktes, welche von einer Wachstums- über eine Reife- bis hin zu einer Erntephase reichen, müssen unterschiedliche Zielsetzungen festgelegt werden.[69] In der Wachstumsphase ist meist ein hoher Investitionsbedarf gegeben, weshalb in dieser Phase meist das Umsatzwachstum oder die Akquise von Neukund*innen mögliche Ziele sein können. Auf Kosten- und Rentabilitätskennzahlen wird in der Reifephase Wert gelegt. Der Fokus liegt in dem Ausbau der Kapazitäten und Verbesserung der Produkte. In der Erntephase liegt das Hauptaugenmerk auf dem Erfolg des Marketings und Vertriebs, wodurch eine möglichst hohe Rendite erzielt werden soll.[70]

Kund*innenperspektive

In dieser Perspektive geht es um die Identifizierung der wichtigsten Kund*innen und Marktsegmente. Dabei spielt die Zufriedenheit der Kund*innen eine entscheidende Rolle. Spiegelt sich ein positives Stimmungsbild wider, ist eine längere Kund*innenbindung wahrscheinlicher. Der Marktanteil kann dadurch erweitert werden. Da zufriedene Kund*innen nicht zwingend auch rentabel sind, muss in dieser Perspektive auf die Rentabilität oder den Deckungsbeitrag Bezug genommen werden.

Prozessperspektive

Prozesse beschreiben, wie ein Mehrwert für Kund*innen und Eigentümer*innen geschaffen wird. In dieser Perspektive werden zentrale, bestehende sowie neue Prozesse identifiziert, die zur Erreichung der Ziele der anderen Perspektiven beitragen sollen. Kaplan und Norton unterscheiden bei Prozessen zwischen drei Arten: Innovation, Betriebsprozesse und

[67] Vgl. SCHLEMMINGER (2022), S. 482.
[68] Siehe Kapitel 3.1.
[69] Vgl. GÖTTE (2017), S. 430.
[70] Vgl. ERICHSEN (2020), S. 249.

Kund*innendienst. Je höher der Sättigungsgrad und die Wettbewerbsdichte einer Branche ist, desto wichtiger ist es für Unternehmen laufend innovative Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen. Ein beispielhafter Prozess, um Innovationen voranzutreiben ist die Marktforschung. Betriebsprozesse zielen auf die Kostenkontrolle und -überwachung ab. Will ein Unternehmen sich trotz eines umkämpften Wettbewerbsfeld von den Konkurrenten abheben, kann ein hervorragender Service gegenüber der Kund*innen eine positive Auswirkung auf die Gewinnung und Bindung dieser haben.[71]

Entwicklungsperspektive

Die Entwicklungsperspektive untersucht die Fähigkeiten, Ressourcen und Technologien eines Unternehmens, die für den langfristigen Erfolg wichtig sind. Für die Weiterentwicklung sind laufende Innovationen relevant. Für Unternehmen, die auf einem Markt agieren, der laufend von Neuerungen wie beispielsweise jener der IT geprägt ist, ist die Entwicklungsperspektive von wichtiger Bedeutung. Die Qualität der Informationssysteme und organisatorischen Abläufe werden beurteilt. In Dienstleistungsunternehmen sind die Zufriedenheit und Bleibedauer der Mitarbeiter*innen wichtig. Nur so können die strategischen Ziele der anderen Perspektiven erreicht werden. Ausschlaggebend für die Zufriedenheit ist ein ausreichendes Ausmaß an Informationen, die Mitarbeiter*innen über das Unternehmen erhalten. Dadurch werden ein besseres Verständnis und höhere Identifikation mit dem Unternehmen geschaffen.[72]

Erwähnenswert in Zusammenhang mit dem Kooperationspartner ist, dass insbesondere die Kund*innenperspektive, wie auch die Mitarbeiter*innenperspektive bei Familienunternehmen eine wichtige Rolle spielen. Eine Studie an ausgewählten Unternehmen in der Schweiz zeigt, dass durch den hohen Grad an Identifizierung, der partnerschaftliche und persönliche Kontakt mit Kund*innen und Mitarbeiter*innen eine übergeordnete Rolle spielt.[73]

Weitere Perspektiven

Ziele aus weiteren Perspektiven können auf zwei Arten ergänzt werden. Beim additiven Ansatz erhöht sich die Anzahl der Perspektiven wie beispielsweise um eine Lieferanten- oder Umweltperspektive. Der integrative Ansatz integriert strategisch bedeutsame Aspekte ohne die Erhöhung der Anzahl an Perspektiven. Letztere ist daher übersichtlicher. Auf der folgenden Seite folgt eine Aufzählung beispielhafter Aspekte, die in eine BSC anhand des additiven oder integrativen Ansatzes miteinbezogen werden können:

[71] Vgl. BUCHHOLZ (2019), S. 249.
[72] Vgl. ERICHSEN (2020), S. 250.
[73] Vgl. GHERIG/LUX (2020), S. 31.

- Lieferanten
- Kommunikation
- Umwelt und Nachhaltigkeit
- Supply-Chain-Management
- Personal
- Innovation
- Logistik[74]

In Anbetracht der Tatsache, dass die Transparenz, Anwendbarkeit und Verständlichkeit einer BSC durch die Erhöhung der Perspektiven beeinträchtigt werden, ist der Verwendung von vier Perspektiven der Vorzug zu geben. Hinter diesen Perspektiven liegen weitere Dimensionen. Beispielsweise kann das Marketing in der Kund*innenperspektive oder der Digitalisierungsprozess in der Prozessperspektive eingebunden werden.[75]

3.3. Vorgehensweise der Erstellung

Um die Ursache-Wirkungsbeziehung korrekt zu erfassen und den Erfolg der BSC garantieren zu können, ist es empfehlenswert die Erstellung in aufeinanderfolgende Schritte durchzuführen:

1. Auswahl der passenden Perspektiven
2. Ausarbeitung der strategischen Ziele
3. Definition der Kennzahlen
4. Einigung auf Zielwerte
5. Bestimmung der Maßnahmen
6. Integration und Umsetzung[76]

Nachstehend erfolgt eine Beschreibung der einzelnen Schritte, sowie dessen Anforderungen.

In Abhängigkeit des Autors wird in der Literatur empfohlen pro Perspektive zwei bis drei strategische Ziele zu definieren, um in Summe acht bis zwölf Stoßrichtungen darzustellen.[77] Bis zu fünf Ziele können verwendet werden, wobei auf die Übersichtlichkeit zu achten ist.[78] Aufgrund der Größe werden einem KMU maximal 15 Ziele empfohlen, was bei einer Anzahl von vier Perspektiven 2,5 Formulierungen bedeuten würde.

Bei der Formulierung der Ziele ist auf die strategische Relevanz zu achten. Es sollen keine Ziele definiert werden, die der Sicherung des täglichen Geschäftes wie beispielsweise die fristgerechte

[74] Vgl. GERMANN (2019), S. 128.
[75] Vgl. KÜPPER u.a. (2024), S. 444.
[76] Vgl. HIRT (2015), S. 253.
[77] Vgl. ERICHSEN (2020), S. 255.
[78] Vgl. HIRT (2015), S. 253.

Durchführung der Zahlungen, dienen. Die strategische Stoßrichtung kann als Korridor verstanden werden, innerhalb welchem die Ziele festgelegt werden.

Wettbewerbsvorteile werden durch den Aufbau von langfristigen Potentialen geschaffen, weshalb Ziele über dem derzeitigen Leistungsniveau formuliert werden müssen. Diese dürfen keine nachstehenden Maßnahmen darstellen und Interpretationsspielraum offenlassen.[79] Weiters darf es sich bei Zielen nicht um wünschenswerte Ausprägungen der exogenen Faktoren handeln. Hilfreich für die Formulierung ist die Verknüpfung mit persönlichen Verantwortlichkeiten, da eine nachhaltige Erreichung gefördert wird.[80]

3.3.1. Funktionen, Anforderungen und Darstellung von Kennzahlen

Die Messbarkeit der Ziele wird durch in kausalem Zusammenhang stehende Kennzahlen ausgedrückt.[81] Kennzahlen bilden im Controlling ein zentrales Element, da betriebliche Sachverhalte, Strukturen und Prozesse ausgedrückt werden. Dadurch wird ein schneller Überblick von komplexen Sachverhalten gegeben. Im Gegensatz zu Zahlen aus dem Rechnungswesen findet bei Kennzahlen eine Informationsverdichtung statt, sodass man einen vollständigeren Aussagegehalt erhält.

Es werden absolute von relativen Kennzahlen unterschieden. Absolute Kennzahlen beziehen sich entweder auf einen Zeitpunkt oder Zeitraum und führen erst durch die Kombination oder dem Vergleich mit einer anderen Zahl zu einer Aussagekraft wie beispielsweise der Umsatz. Wird ein Verhältnis zweier logisch verknüpfter Zahlen hergestellt, handelt es sich um eine relative Zahl, auch Verhältniszahl genannt. Relative Kennzahlen werden in Gliederungs- und Beziehungskennzahlen, sowie Messzahlen untereilt.[82] Gliederungskennzahlen stellen den Anteil einer Teil- an der Gesamtdimension dar und zeigen, wie sich eine Gesamtgröße in ihre einzelnen Bestandteile aufteilt. Beispielsweise wird der Anteil des Personalaufwandes im Verhältnis zu den Gesamtaufwendungen ausgedrückt. Beziehungskennzahlen bringen das Verhältnis zweier Größen zum Vorschein, die sachlich miteinander in Verbindung stehen. Diese Größen können entweder die gleiche Dimension oder unterschiedliche Dimensionen haben, solange ein logischer Zusammenhang besteht. Sie helfen Wechselwirkungen und Einflussfaktoren zwischen Variablen zu erkennen, wie beispielsweise das Verhältnis von Umsatz zu Mitarbeiter*innenzahl. Indexzahlen beziehen sich auf die zeitliche Entwicklung, indem ein Bezugsjahr gewählt wird. Dieses wird mit 100 angesetzt und das zu vergleichende Jahr relativ zu diesem Wert berechnet.

[79] Vgl. MUSSNIG/MÖDRITSCH/LIEBHART (2020), S. 376ff.
[80] Vgl. WANICZEK/RUTHNER/FEICHTER (2016), S. 30.
[81] Vgl. MÜLLER-STEWESENS/LECHNER (2016), S. 591.
[82] Vgl. GLADEN (2013), S. 11ff.

Dadurch ist es möglich Veränderungen wie beispielsweise Umsatzerlöse über einen definierten Zeitraum darzustellen.[83]

Eine Kombination verschiedener Kennzahlen wird durch ein Kennzahlensystem beschrieben, wie es auch bei der BSC der Fall ist. Gemein haben die ausgewählten Kennzahlen, dass sie folgende Funktionen erfüllen:

- **Informationsfunktion**

Die Informationsfunktion beschreibt die Tatsache, dass Kennzahlen in verdichteter Weise und an den Empfänger angepasst über einen gewissen Sachverhalt informieren.[84]

- **Operationalisierungsfunktion**

Durch die Operationalisierungsfunktion erfolgt eine Übersetzung der abstrakten Ziele in konkrete und messbare Größen, die überprüft werden können.

- **Vorgabefunktion**

Indem kritische Werte für die Kennzahlen vorgegeben werden, wird die Vorgabefunktion erfüllt.

- **Anregungsfunktion**

Durch das kontinuierliche Beobachten der Kennzahlen, können Veränderungen und Auffälligkeiten frühzeitig erkannt werden, was durch die Anregungsfunktion beschrieben wird.

- **Steuerungsfunktion**

Steuerungsprozesse werden erleichtert, indem durch die Verwendung von Kennzahlen ihre Komplexität abnimmt. [85]

- **Kontrollfunktion**

Durch die laufende Erfassung lassen sich Soll-Ist-Abweichungen eruieren, sodass Abweichungen frühzeitig erkannt und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden können. Dieser Effekt beschreibt die Kontrollfunktion. Insgesamt sind Kennzahlen ein zentrales Instrument, um die Leistung eines Unternehmens zu messen, steuern und kontrollieren.[86]

Um die genannten Funktionen erfüllen zu können, müssen gewisse Kriterien bei der Formulierung beachtet werden. Die Kennzahlen müssen valide und reliabel sein. Die Reliabilität sagt aus, dass konsistente und zuverlässige Messwerte geliefert werden, unabhängig der durchführenden

[83] Vgl. JUNG (2014), S. 159.
[84] Vgl. TROßMANN (2018), S. 129.
[85] Vgl. PILZ (2018), S. 118.
[86] Vgl. LOSBICHLER (2015), S. 2.

Person und Anzahl der Messwiederholungen. Die Validität einer Kennzahl drückt aus, ob diese aussagekräftig für das beabsichtigte Ziel ist.[87] WEBER/SCHÄFFER betonen zwei weitere Voraussetzungen der Kennzahlen in Verbindung mit der BSC: der Strategiebezug und die Beeinflussbarkeit. Zum einen muss eine direkte oder indirekte Verbindung zum Unternehmenserfolg bestehen. Zum anderen müssen Kennzahlen von Mitarbeiter*innen sowie dem Management beeinflussbar sein.[88] FISCHER setzt zu dem die Benchmarkfähigkeit als Anforderung fest. Es soll möglich sein, das Unternehmen und dessen Leistung mit Mitbewerber*innen und gegebenenfalls branchenfremden Unternehmen vergleichen zu können.[89] Da aber eine BSC individualisiert auf das jeweilige Unternehmen erstellt werden soll und in diesem Zusammenhang oftmals unterschiedliche Ziele zum Erfolg beitragen, ist die Benchmarkfähigkeit nicht immer gegeben.

Bei Kennzahlen einer BSC wird zwischen Früh- und Spätindikatoren unterschieden. Frühindikatoren, die sich in Form von Leistungstreibern auszeichnen, dienen Unternehmen Trends zu erkennen, um rechtzeitig auf Marktveränderungen reagieren zu können. Spätindikatoren werden aus Vergangenheitsdaten bestimmt und können ein rechtzeitiges Eingreifen bei einer Fehlentwicklung nicht gewährleisten. Eine Rentabilitätskennzahl wird oftmals als Spätindikator identifiziert.[90] Frühindikatoren gewährleisten neue Trends vor dessen Eintritt zu erkennen, indem Kauf- oder Verkaufssignale aufgedeckt werden. Wenn hingegen die Bewegung eines Marktes für ein Unternehmen ausschlaggebend ist, sind Spätindikatoren zu verwenden.[91] Der Zusammenhang der beiden äußert sich, indem Leistungstreiber ein Indiz für die Gestaltung der Strategieumsetzung sind und Ergebniskennzahlen einen Ausdruck des Erfolgs der Strategie bieten. Nach KAPLAN/NORTON ist eine Mischung der beiden Arten zu verwenden.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgt keine Umsetzung in MS Excel. Dem Kooperationspartner sollen jedoch alle notwendigen Hinweise zur Erstellung einer BSC in Excel geliefert werden.

Neben der Vereinheitlichung der Schriftart, sollen Bezeichnungen und Legenden verwendet werden, die demselben Schema folgen. Weiters ist der Tabellenaufbau festzulegen und durchgängig zu verwenden. Es sollen dezente horizontale und keine vertikalen Gitternetzlinien verwendet werden. Gruppierungen können über einen erhöhten Zeilenabstand verdeutlicht werden. Die Darstellung der Zahlenformate soll einheitlich gewählt werden und auf

[87] Vgl. BEHRINGER (2021), S. 45f.
[88] Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2022), S. 199f.
[89] Vgl. FISCHER (2009), S. 56.
[90] Vgl. SCHLEMMINGER (2022), S. 474.
[91] Vgl. LANGER/SEUFERT (2016), S. 219.

Schattierungen und Rahmen verzichtet werden. Eine Ausnahme stellt das Ampel-Modell dar, bei dem Abweichungen farblich gekennzeichnet werden.[92]

Bei diesem Modell wird zwischen der klassischen Ampel und einer weiterentwickelten Form unterschieden. Während in der klassischen Form Abweichungen farblich markiert sind, bietet ein Ampelkorridor den Vorteil, dass erst ab einer gewissen Höhe der Abweichung eine Markierung stattfindet. Neben der Frage, welche Vorzeichen für die Abweichungen verwendet werden sollen, muss zwischen einem globalen oder kennzahlenspezifischen Ampelkorridor entschieden werden. In der globalen Betrachtungsweise ist der Arbeitsaufwand gering, Informationen der beitragsmäßigen Höhe können jedoch untergehen. Der Verlust der Aussagekraft kann durch einen kennzahlenspezifischen Korridor verhindert werden. Sollte eine globale Sichtweise umgesetzt werden, ist meist ein Korridor in der Höhe von +/- 5 % zu finden. Um die Höhe der prozentuellen Abweichung visuell besser zu verdeutlichen, kann zusätzlich ein Balken verwendet werden, wie in Abbildung 6 ersichtlich. Dadurch können Informationen der Färbung und Größe des Balkens entnommen werden.[93]

	Ist	Plan	Abweichung	Abw. In %		
Umsätze	11,000	10,000	1,000	10.00%		1000
Materialaufwendungen	-4,400	-4,200	-200	4.76%	-200,0	
Personalaufwendungen	-3,600	-4,200	600	-14.29%		600
Abschreibungen	-1,100	-900	-200	22.22%	-200,0	
Sonstige betr. Aufwendungen	-1,500	-600	-900	150.00%	-900,0	
Ergebnis	**400**	**100**	**300**			

Abbildung 6: Darstellung der Abweichungen mit Balken, Quelle: eigene Darstellung.

3.3.2. Ableitung von Zielwerten und Maßnahmen

Ein Ziel ist vollständig ausformuliert, wenn Zielwerte festgelegt werden. Als Referenz für Zielwerte können neben Erfahrungswerten und individuellen Einschätzungen, Benchmarks, Ergebnisse aus Befragungen der Mitarbeiter*innen und Kund*innen sein. Werden Zielwerte isoliert betrachtet, ist auf die Erreichbarkeit zu achten, da sonst ein Motivationsverlust die Folge sein könnte. Durch die Ursache-Wirkungsbeziehung beeinflussen sich die Kennzahlen einer BSC gegenseitig, weshalb auch überdurchschnittliche Zielwerte in diesem Rahmen festgelegt werden können.[94] Die Periode der Zielwerte und die des Planungszeitraums der Strategie sollten ident sein. Die Formulierung der Zielwerte ist als dynamischer Prozess zu betrachten, der jederzeit Korrekturen zulässt. Es ist notwendig diese stets aktuell zu halten. Die Formulierung von 15 Zielen, bei einem Planungshorizont von fünf Jahren, welcher häufig vorzufinden ist, und einer quartalsmäßigen Auswertung, würde die Festlegung von 300 verschiedenen Zielwerten

[92] Vgl. WANICZEK u.a. (2018), S. 76f.
[93] Vgl. WANICZEK u.a. (2018), S. 88f.
[94] Vgl. KAPLAN/NORTON (1992), S. 219.

bedeuten. Um den Arbeitsaufwand zu vermindern kann ein Zielpfad verwendet werden, der einen linearen, progressiven oder degressiven Verlauf von Anfangs- bis Zielwerten aufweist.

Anschließend erfolgt die Ableitung der Maßnahmen, den erst die Fähigkeit der Umsetzung einer Strategie beweist dessen Qualität. Jedes Ziel wird mit konkreten Maßnahmen hinterlegt, um die Umsetzung der Strategie gewährleisten zu können. Hilfe bei der Formulierung bietet die Frage, welches Ergebnis- oder Verbesserungspotential hinter der Maßnahme steckt. Umsetzungskosten und -komplexität müssen ebenfalls betrachtet werden.[95] Durch die Formulierung der Maßnahmen wird eine Verbindlichkeit der Strategieumsetzung geschaffen. Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Maßnahmen sollen auf persönlicher Ebene festgelegt werden. Vor allem in KMUs wird es als sinnvoll erachtet, eine verantwortliche Person festzulegen.[96]

Zum Schluss wird die Strategie in Form der BSC in das operative Geschäft integriert. Für den Erfolg ist das Zugeständnis der einzelnen Mitarbeiter*innen sowie der Geschäftsleitung zur Strategie von übergeordneter Bedeutung. Diesen muss die Vision greifbar und deren*dessen Beitrag zum Unternehmenserfolg klar ersichtlich gemacht werden. So können Verantwortungen übergeben und gemeinsam an den formulierten Zielen gearbeitet werden.[97]

[95] Vgl. WANICZEK/RUTHNER/FEICHTER (2016), S. 37.
[96] Vgl. MUSSNIG/MÖDRITSCH/LIEBHART (2020), S. 411.
[97] Vgl. HIRT (2015), S. 253.

4. Erstellung einer Balanced Scorecard beim Kooperationspartner

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der Erstellung der BSC beim Kooperationspartner, wobei am Ende die Ergebnisse zusammenfassend anhand einer Strategiebroschüre dargestellt werden.

4.1. Strategische Analyse der Ausgangssituation

Um eine SWOT-Analyse für den Kooperationspartner erstellen zu können, müssen die genannten Analysen durchgeführt und externe Personen in den Prozess miteinbezogen werden.[98] Für die Informationsgewinnung werden qualitative Interviews mit den bedeutendsten Kund*innen und dem wichtigsten Lieferanten der W. D. Druck Lösungen GmbH geführt. Das **Profil der Kund*innen und des Lieferanten**, sowie die **Ziele** und **Ergebnisse** der jeweiligen Interviews werden in den folgenden Kapiteln erörtert. Weiters wird ein Kreativworkshop veranstaltet, Informationen zur Ausgangssituation des Kooperationspartners liefern soll.

Das inhaltsanalytische Vorgehen richtet sich nach der Vorgehensweise von MAYRING, die darauf abzielt durch das Bilden von Kategorien den Umfang und die Komplexität der Inhalte zu reduzieren. Inhalte werden nach ihrem Kontext untersucht und Kategorien zugeordnet. Die Interpretation erfolgt auf Basis vorab festgelegter Regeln. Da der Leitfaden angepasst an die Betrachtungsweisen einer SWOT-Analyse erstellt wurde, werden die Kategorien theoriegeleitet und somit deduktiv gebildet.[99] Nach der Durchführung der Interviews erfolgt eine Transkription mittels MAXQDA. Diese wird manuell auf die wesentlichen Informationen beschränkt und anhand der einzelnen Kategorien ausgewertet. Die Transkriptionen der insgesamt vier Interviews sind im Anhang beigefügt.[100]

Die interne Unternehmensanalyse erfolgt durch Gespräche mit der Geschäftsführung und weitere Methoden.[101]

4.1.1. Qualitatives Interview mit Kund*innen

Insgesamt werden drei verschiedene Kund*innen befragt. Die Auswahl erfolgte mit der Absicht, die Kund*innensegmente der W. D. Druck Lösungen GmbH abzubilden. Die umsatzstärksten Segmente sind Handels- und Handwerksbetriebe, öffentliche Einrichtungen in Form von Gemeinden und Bildungseinrichtungen, sowie Rechtsanwälte. Um einen weitreichenden Bereich

[98] Siehe Kapitel 2.2.1.
[99] Vgl. MAYRING (2022), S. 96f.
[100] Siehe Anhang 2,4,5,6.
[101] Siehe Kapitel 4.1.7.

der Erwerbstätigen mit verschiedenen Wissensständen rund um digitale Medien im Arbeitsalltag abzudecken, wurden Interviewpartner*innen unterschiedlichen Alters gewählt.

Julia Fandler ist Geschäftsführerin der **Ölmühle Fandler GmbH**. Das Familienunternehmen vertreibt, angefangen von Ölen über Salze bis hin zu Schokolade, ein breites Lebensmittelsortiment, das weit über das Pöllautal hinaus einen bekannt ist. Die Ölmühle Fandler GmbH zählt als mittelständischer Handelsbetrieb zu einem langjährigen Kunden.

Ebenfalls ein Familienunternehmen ist die **Rechtsanwaltskanzlei Dr. Leitinger & Leitinger,** geführt von **Florian Leitinger,** mit den beiden Standorten in Weiz und Graz. Seit vielen Jahren betreut der Kooperationspartner die Kanzlei mit der Servicierung und Betreuung von insgesamt 8 Geräten. Als Interviewpartner wurde Herr **David Marktfelder** ausgewählt, da dieser den intensivsten Kontakt mit der W. D. Druck Lösungen GmbH aufweist.

Zu einem*einer der umsatzstärksten Kund*innen zählt die **Marktgemeinde Passail**. Mit insgesamt 8 Geräten, verteilt in den unterschiedlichen Einrichtungen, repräsentiert sie ein großes Segment. Laufenden Kontakt rund um die Betreuung der Druckerinfrastruktur hat der Leiter der Verwaltung, **Markus Fiedler**, weshalb dieser für das Interview ausgewählt wurde.

Alle genannten Kund*innen haben einen Miet- und Wartungsvertrag bei der W. D. Drexler GmbH und sind in regelmäßigen Austausch aufgrund der Störungsfälle, Bestellungen von VB und sonstigem Zubehör.

Die Kategorien der qualitativen Interviews wurden wie in Tabelle 1 ausgewählt:

Kategorie 1	Stärken des Unternehmens
Kategorie 2	Schwächen des Unternehmens
Kategorie 3	Chancen
Kategorie 4	Risiken
Kategorie 5	Nutzerverhalten des Druckers

Tabelle 1: Kategorien der qualitativen Interviews mit Kund*innen, Quelle: eigene Darstellung.

Folgend wird der Interviewleitfaden in schriftlicher Weise beschrieben, wobei dieser im Anhang zu finden ist.[102]

Zu Beginn bedankt sich die Autorin für den Zeitaufwand, erklärt den Zweck und die Zielsetzung. Beginnend mit den Stärken des Unternehmens wird nach den Vorteilen der W. D. Druck Lösungen GmbH als Lieferant gefragt, sowie dem Grund der Zusammenarbeit und Weiterempfehlungen. Anschließend wird auf mögliches Verbesserungspotential und ein unvollständiges Produktangebot Bezug genommen. Es wird erfragt, ob zusätzliche Produkte vom

[102] Siehe Anhang 3.

Kooperationspartner bezogen werden wollen und, ob spezifische Partnerschaften für den*die Kund*in von Relevanz wären. Folgend können die Kund*innen ihre Meinung über Trends bekanntgeben. Im hinteren Teil wird das Nutzerverhalten eines Druckers bei dem*der Kund*in betrachtet, indem nach Situationen gefragt wird, in denen der Ausdruck eines Dokumentes unverzichtbar ist. Durch das Abfragen von Einsparungs- und Digitalisierungsmaßnahmen wird die geplante zukünftige Nutzung in Erfahrung gebracht. Für das Nutzerverhalten relevant sind möglicherweise auch Marktentwicklungen, weshalb diese im Interview erwähnt werden.

4.1.2. Ergebnisse der Kund*innenanalyse

Folgend werden die Ergebnisse der drei Interviews zusammengefasst.

Kategorie 1: Stärken des Unternehmens

Als Stärke der W. D. Druck Lösungen GmbH wurde von den drei befragten Kund*innen die Zuverlässigkeit und schnelle Rückmeldung bei Problemstellungen hervorgehoben. Die örtliche Nähe zum Unternehmen stellt aufgrund der kurzen Kommunikationswege und schnellen Verfügbarkeit der Waren für die Befragten einen Vorteil dar. Weiters waren die Regionalität und persönliche Bekanntschaft Kriterien zur Auswahl. Ein Lieferantenwechsel wurde von den Kund*innen bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht in Erwägung gezogen.

Kategorie 2: Schwächen des Unternehmens

Schwächen wurden von den interviewten Kund*innen nicht genannt. Anlassbezogen wurde ein Vorfall in der Marktgemeinde Passail genannt, der jedoch, wie sich durch interne Nachfrage herausstellte, aufgrund eines Kommunikationsproblems zustande kam und behoben wurde.

Kategorie 3: Chancen

Die beispielhafte Idee des personalisierten Onlineshops wurde von den Kund*innen als attraktiv empfunden, da so der Arbeitsaufwand ihrerseits minimiert wird. Zusätzlich wurden Partnerschaften mit Softwareunternehmen erwähnt.

Produktbezogen stellt der 3D Druck in Abhängigkeit der Branche eine interessante Möglichkeit dar. Deckungsgleich mit der Aussage von Michael Smetana (MS) über den Gebrauch des 3D Druckes in Österreich, geben die Kund*innen bekannt, den Einsatz dieser Drucker in ihren Unternehmen derzeit nicht zu sehen. Eine sinnvolle Nutzung in den kommenden Jahren wird nicht ausgeschlossen.

Kategorie 4: Risiken

Von den Kund*innen wurde die Digitalisierung als sich direkt auf die Branche des Unternehmens auswirkendes Risiko genannt. Gemäß dem Ergebnis eines Interviews kann eine Kostensteigerung zur eingeschränkten Nutzung der Druckerlandschaft führen.

Kategorie 5: Nutzverhalten des Druckers

Das Nutzerverhalten des Druckers der Befragten ist ähnlich. Ein Unterschied in Abhängigkeit des Alters konnte nicht festgestellt werden. Der Gebrauch unterscheidet sich zwischen den Branchen. Derzeit findet eine uneingeschränkte Nutzung statt, in der Digitalisierungsmöglichkeiten zwar vorhanden sind aber nicht vollumfänglich genutzt werden. Während in einer Rechtsanwaltskanzlei Digitalisierungsmaßnahmen aufgrund eines Platzmangels unternommen wurden, ist in einem mittelständischen Produktionsunternehmen keine eingeschränkte Nutzung in den kommenden Jahren vorgesehen. Gemeinden und öffentliche Einrichtungen sind auf die Anweisungen des Bundesministeriums für Inneres (BMI) angewiesen. Wird ein durchdachtes papierfreies Arbeiten vorgegeben, kann es umgesetzt werden. Laut der Einschätzung einer in diesem Segment arbeitenden Person ist eine entsprechende Vorgabe in den kommenden 5 Jahren nicht zu erwarten.

Vor allem bei individuellen und sich schnell ändernden Dokumenten, die in ausgedruckter Form für Kund*innen benötigt werden, wird der Druck nach wie vor geschätzt. Informationsaufnahmen werden als besser eingeschätzt, wenn diese analog anstelle digitaler Medien erfolgen. In Institutionen wie beispielsweise dem Standesamt wird der förmliche Grund aufgrund der symbolischen Wirkung und der Betonung auf die Wichtigkeit sowie Verbindlichkeit geschätzt.

Abschließend geben die Kund*innen an, dass eine vollumfängliche Digitalisierung nicht in Frage kommt.

4.1.3. Qualitatives Interview mit dem Lieferanten

Zu den Hauptlieferanten des Kooperationspartners zählen HP und Sharp, wobei HP aufgrund des Partnerstatus im Zuge dieser Arbeit hervorgehoben wird. Seit 20 Jahren wird der überwiegende Teil der Waren von diesem bezogen. Durch das intensive Engagement des Geschäftsführers gehört die W. D. Druck Lösungen GmbH zu wichtigsten lokalen Händler*innen im Süden Österreichs (Steiermark, Kärnten und Burgenland). Durch diesen Partnerstatus genießt das Unternehmen einen persönlichen Kontakt mit der österreichischen Geschäftsführung, MS, und laufende Unterstützung in produktbezogenen Anliegen. Neben der technischen Unterstützung wird ein Teil der Außenwerbung über den Konzern finanziert und der Kooperationspartner erhält umsatzbezogene Provisionen. Durch die jahrelange Partnerschaft ist es dem

Kooperationspartner möglich Waren zu günstigen Preisen einzukaufen. Dadurch ist eine Wettbewerbsfähigkeit zu anderen HP-Vertriebspartnern in Österreich stets gegeben.

Weltweit besitzt HP mit rund 40 % den größten Marktanteil an Drucker- und Multifunktionsgeräten der vergangenen 14 Jahre.[103] Der Hersteller beschäftigt sich nach internen Angaben intensiv mit den Anforderungen der Kund*innen. Beispielsweise gilt der Hersteller als sicherster Lieferant der IT-Infrastruktur und deckt damit den Platz eins der weltweit von Unternehmen eingeschätzten Risiken - die Cyber-Sicherheit- ab.[104] HP unternimmt transparente Aktionen, um nachhaltiger zu wirtschaften, die Kreislaufwirtschaft zu fördern und Menschenrechte der Mitarbeiter*innen weltweit zu verbessern.

Seit 2020 ist MS der Geschäftsführer von HP Österreich. Durch seine jahrelange Erfahrung und Expertise im IT-Markt und Konzern HP, wird es als sinnvoll erachtet, diesen mithilfe eines qualitativen Interviews zur Ausgangssituation beim Kooperationspartner zu befragen. Boris Wassermann (BW) von HP ist der direkte Ansprechpartner der W.D. Druck Lösungen GmbH und wird in einem Gespräch ebenfalls zu den Stärken und Schwächen des Unternehmens befragt. Das Interview mit MS soll ein Bild über die Stärken und Schwächen des Konzerns HP in der Druckbranche (A4 bis A0 Druck), sowie die Chancen und Risiken der genannten Branche weltweit aber im speziellen auf den österreichischen Markt bezogen, ergeben. Eine Einschätzung eines Branchenkenners zum Kooperationspartner und dem österreichischen Mitbewerb soll eingeholt werden. Dadurch kann der Frage nachgegangen werden, wie ein führender IT-Konzern den Markt im Druckerbereich in den kommenden Jahren einschätzt und welche Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen daraus resultieren.

Auf Basis der Ziele hat die Autorin folgende Kategorien gebildet:

Kategorie 1	Stärken des Konzerns HP
Kategorie 2	Stärken des Kooperationspartners
Kategorie 3	Schwächen des Kooperationspartners
Kategorie 4	Chancen
Kategorie 5	Risiken

Tabelle 2: Kategorien der qualitativen Inhaltsanalyse (HP), Quelle: eigene Darstellung.

Folgend wird der im Anhang[105] beigefügte Leitfaden beschrieben. Zu Beginn des Interviews findet die Begrüßung statt und es folgt eine Aufklärung der Ziele des Interviews. Der Hauptteil des Interviews startet mit der Analyse der hersteller- und sofern bekannt unternehmensspezifischen Stärken. Es folgen Fragen, die darauf abzielen die Schwächen der Marke HP und des

[103] Vgl. STATISTA (2024), Onlinequelle [30.08.2024].
[104] Vgl. ALLIANZ (2024), Onlinequelle [31.08.2024].
[105] Siehe Anhang 1.

Kooperationspartners zu analysieren. Da MS Erfahrung in der IT-Branche hat, kann dessen Einschätzung der Umwelt für die Strategieformulierung der W. D. Druck Lösungen GmbH relevant sein. Es soll eruiert werden, welche Chancen sich zukünftig auf dem Markt ergeben und welche Rollen dabei der 3D und Label Druck hat. Aufgrund der ausgeprägten Partnerschaft zwischen der Marke HP und dem Kooperationspartner ist es möglich von Forschung und Entwicklungsarbeiten des Konzerns zu profitieren. Weiters werden politische und regulatorische Maßnahmen und Trends wie beispielsweise die Nachhaltigkeit thematisiert. Am Ende des Hauptteils wird nach möglichen Bedrohungen und gesetzlichen Bestimmungen gefragt, die den Handel mit Geräten zu Drucklösungen negativ beeinflussen können.

Der Schlussteil des Interviews besteht aus weiterführenden Fragen, die eine Gesamteinschätzung des Marktes von einem Branchenkenner umfassen, sowie der Bedankung für die aufgebrachte Zeit.

4.1.4. Ergebnisse der Lieferantenanalyse

Untenstehend wird auf die Ergebnisse der verschiedenen Kategorien eingegangen.

<u>Kategorie 1: Stärken des Konzerns HP</u>

Eine zentrale Stärke des Konzerns HP ist das jahrelange Bestehen am Markt. Die Entwicklung von einem Hardwareanbieter zu einem kompetenten Softwareanbieter unterscheidet diesen Hersteller von der Konkurrenz. Neben einer zuverlässigen Netzwerksicherheit und Nachhaltigkeit bietet HP innovative Lösungen und beständige Funktionsfähigkeit der Produkte, die bei anderen Herstellern in dieser Größe und Verlässlichkeit nicht zu finden sind.

<u>Kategorie 2: Stärken des Kooperationspartners</u>

Spezifische Stärken des Kooperationspartners konnten in diesem qualitativen Interview oberflächlich abgefragt werden. Es wurde auf den direkten Betreuer von HP für die W. D. Druck Lösungen GmbH, Boris Wassermann (BW), verwiesen. Im Rahmen eines Gesprächs am 03.10.2024 wurden Stärken besprochen. Nachstehend sind die Aussagen der beiden Befragten (MS und BW) zusammengefasst.

Als Stärken des Kooperationspartners ist dessen Markenbekanntheit in der Oststeiermark hervorzuheben, die für Kompetenz und Regionalität steht. Das technische Wissen rund um die Produktpalette ist im Vergleich zu anderen HP-Partnern in Österreich hervorzuheben. Die Größe des Unternehmens wird als Vorteil gesehen, da Kommunikations- und Entscheidungswege kurz sind. Als Resultat kann ein verstärkter Fokus auf die Betreuung der Kund*innen gelegt und ein größeres Vertrauen aufgebaut werden.

Kategorie 3: Schwächen des Kooperationspartners

Als Schwäche ist wie bei den Stärken auf die Größe des Unternehmens referenziert worden. Die Reichweite ist beschränkt, wodurch das Wachstumspotenzial gehemmt werden kann.

Durch das Gespräch mit BW wurde klar, dass der Kooperationspartner eine geringe Anzahl der von HP zur Verfügung gestellten innovativen Softwarelösungen umgesetzt und vertrieben hat. Der Fokus liegt auf der reinen Hardware des Gerätes. Weiters hat die Anzahl der neuen Stellplätze an Geräten in den vergangenen Jahren abgenommen, was auf ein verlangsamtes Wachstum schließen lässt.

Kategorie 4: Chancen

Eine zentrale Chance der kommenden Jahre ist die verstärkte Nachfrage an Komplettlösungen. Unternehmen legen Wert darauf Prozesse effizienter zu gestalten, um personelle Ressourcen zu sparen und Kapazitäten besser einsetzen zu können. Im Idealfall bietet man ein rundum Service um das Dokument, indem man als Komplettanbieter lösungsorientierte Beratung und technische Expertise zur Verfügung stellt. Dadurch beschränkt sich die Notwendigkeit andere Anbieter als Lieferanten zu wählen. Dieses Themengebiet umfasst die Digitalisierung, wobei cloudbasierte und KI-unterstützte Drucklösungen zukünftig verstärkt nachgefragt werden.

Beispielhaft können Projekte einer KI-gestützten Archivierung Unternehmen zukünftig helfen Workflows effizienter zu gestalten. Im Bereich der Konferenztechnologien wird an dem akustischen und visuellen Erlebnis gearbeitet. Laptops sollen die Anforderungen bei Online-Meetings noch besser erfüllen.

Forschungen seitens der HP werden im Bereich der Medizin vorangetrieben, indem durch kleine Flüssigkeitsmengen Tests und Impfungen schneller durchgeführt werden können.

Als Beitrag zur Nachhaltigkeit werden von HP EvoMore Tinten und Toner produziert, die einem Recyclingprozess unterzogen werden. Auf die Gesamtanzahl der VB gesehen ist der Anteil jedoch gering.

Eine Chance für den Kooperationspartner stellt jene Tatsache dar, dass eine Konsolidierung am Markt stattfindet. Aufgrund der fehlenden Nachfolge in Familienunternehmen und einer schwachen wirtschaftlichen Lage wird sich der Wettbewerb dem Interviewpartner zur Folge entschärfen. Dies betrifft lokale Fachhändler*innen und weltweit vertretene Hersteller, die sich aus der Branche zurückziehen. Die Wettbewerbsintensität sinkt.

Kategorie 5: Risiken

Eine Gefahr für den Druck A0 bis A4 ist die Digitalisierung, wodurch Unternehmen einen markant reduzierten Papierverbrauch aufweisen. Verstärkt durch regulatorische und politische

Regelungen, die den bewussten Umgang natürlicher Ressourcen fordern, wird das bestehende Kerngeschäft des Kooperationspartners außer einer Marktverdrängung kein Wachstum erleben. Gepaart mit der rasanten Weiterentwicklung von Druckertechnologien und anderen digitalen Lösungen wird das Unternehmen permanent gefordert diese im Überblick zu behalten, um sich nicht in einer schlechteren Marktposition als die Konkurrenz wiederzufinden.

4.1.5. Stärken und Schwächen des Kooperationspartners

Hilfreich für die Analyse der Stärken und Schwächen eines Unternehmens ist nach Funktionsbereichen und Abteilungen vorzugehen. Es gibt zwei mögliche Herangehensweisen. Einerseits kann nach den subjektiven und intuitiven Sichtweisen der Entscheidungsträger analysiert werden. Andererseits können objektiv überprüfbare Werte im Vergleich zur stärksten Konkurrenz betrachtet werden. Da beide Herangehensweisen Nachteile aufweisen, ist es sinnvoll diese zu kombinieren. Ein sukzessives Vorgehen wird empfohlen und ist wie folgt aufgebaut:

Im ersten Schritt werden Entscheidungsträger und Schlüsselkräfte des Unternehmens nach der persönlichen Einschätzung von vorhandenen und zukünftigen Potenzialen, sowie Stärken und Schwächen befragt. Weiters fließen auch die Erkenntnisse aus den Interviews mit den Kund*innen ein. Folgend werden den eruierten Merkmalsausprägungen finanzielle und nicht-monetäre Kennzahlen beigemessen, um der Objektivität Rechnung zu tragen. Um diese dann als Stärke oder Schwäche zuordnen zu können, erfolgt ein Vergleich mit der stärksten Konkurrenz. Sind die Daten aus dem Mitbewerb nicht vorhanden, können betriebswirtschaftliche Standards oder das Anspruchsniveau des Unternehmens herangezogen werden. Neben einer geordneten Herangehensweise kann man sich bei der Analyse folgende Fragen stellen:[106]

- Was kann das Unternehmen besser als die Konkurrenz- worin liegt die Kernkompetenz, die für die Kund*innen von relevantem Nutzen sind?
- Welches Potential weisen die Mitarbeiter*innen auf? Teilen diese gemeinsame Werte mit der Leitung?
- Besonders relevant bei Kleinst- und Kleinunternehmen ist die Frage, inwiefern langfristig Ziele und Planung vorhanden sind.

Die Informationsquelle der folgenden Stärken und Schwächen sind einerseits Gespräche mit der Geschäftsführung, Wolfgang Drexler. Andererseits wurde die leitende Mitarbeiterin im Marketing und jene des Front Office, um schriftliche Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens gebeten. Als Ergebnis wurden deckungsgleiche Inhalte genannt, die gemeinsam mit der Geschäftsführung verifiziert und durch korrespondierende Kennzahlen hinterlegt wurden.

[106] Vgl. HELD (2020), S. 94f.

Stärken

Herausragende Servicequalität und Erreichbarkeit durch gut ausgebildete Techniker:

Die Interviews der Kund*innen haben ergeben, dass die Servicequalität und Erreichbarkeit des Kooperationspartners sehr zufriedenstellen sind. Dies wird durch die Einschätzung der Geschäftsführung und den Ergebnissen eines im Jahr 2023 durchgeführten Fragebogens zur Kund*innenzufriedenheit bestätigt. Ein Wechsel zur Konkurrenz wurde aus den eben genannten Vorteilen nicht in Erwägung gezogen. Als unternehmensinterne Kennzahl kann die Kündigung von Miet- oder Wartungsverträgen herangezogen werden. Interne Analysen haben ergeben, dass etwa 3 % der Kund*innen Verträge nach der Vertragsdauer von 5 Jahren kündigen. Laut der Geschäftsführung ist die Kündigungsrate auf die Konkurrenz durch Billiganbieter wie Kyocera und Canon zurückzuführen. Eine Stärke der W. D. Druck Lösungen GmbH ist die kund*innenorientierte Arbeitsweise, Servicequalität und gute Erreichbarkeit.

Regionalität:

Als weitere Stärke des Unternehmens führt die Geschäftsführung das jahrelange Bestehen am Markt an. Der Bekanntheitsgrad konnte durch den Bau des Betriebsgebäudes in St. Ruprecht an der Raab 2015 und den persönlichen Kontakt der Geschäftsführung zu jeglichen Kund*innen gesteigert werden. Kund*innen nennen die örtliche Nähe und Regionalität als Vorteil. Eine dementsprechende Stärke wurde auch von MS und BW genannt.

Gute Lieferantenbeziehung zu HP:

Als Stärke und Konsequenz der jahrelangen Zusammenarbeit erwähnt die Geschäftsführung die konkurrenzfähigen Einkaufspreise an Drucker- und Plotterhardware von HP im Vergleich zu anderen Händler*innen. Auf dem österreichischen Markt ist es dem Kooperationspartner aufgrund des Partnerstatus möglich durchschnittlich eine Marge von 30 % zu verrechnen. Das Unternehmen wird finanziell im Außenauftritt und durch Provisionen unterstützt. Jährlich entsprechen diese Zahlungen etwa 3 % des Gesamtumsatzes. Den Einschätzungen und Erfahrungswerten der Geschäftsführung zur Folge stellt der Gewinnaufschlag von 30 % einen guten Wert im Vergleich zu den Konkurrenten in der Branche dar.

Hohes Eigenkapital:

Betrachtet man den Jahresabschluss aus dem Jahr 2023, lässt sich feststellen, dass das Unternehmen eine Eigenkapitalquote in der Höhe von 55 % aufweist. Durch die thesaurierten Gewinne der vergangenen Jahre und die Reinvestition in die Anschaffung neuer Geräte zur Vermietung befindet sich der Kooperationspartner in einer stabilen finanziellen Lage.

Niedrige Fluktuationsquote und hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen:

Durch flache Hierarchien und eine Einfachbesetzung der verschiedenen Rollen bzw. Stellen in KMU´s wird ein erhöhtes Engagement sowie intrinsische Motivation von dem Mitarbeiter*innen gefordert. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit exklusive der Geschäftsführer beläuft sich auf 12 Jahre, wobei das Durchschnittalter bei 36 Jahren liegt. Weiters geben die Mitarbeiter*innen an, mit ihren Aufgaben und Kolleg*innen zufrieden bis sehr zufrieden zu sein.

Schwächen

Niedrige Anzahl an neuen Kund*innen und damit Miet- und Wartungsverträgen:

Trotz des präsenten Betriebsstandortes und Bekanntheit in der Region ist die Anzahl der Anfragen neuer Kund*innen und der Abschluss von Miet- und Wartungsverträge rückläufig. Einerseits konnte dies durch den HP Betreuer Boris Wassermann und andererseits durch die Analyse unternehmensinterner Kennzahlen bestätigt werden. Betrachtet man die Anlage an Neukund*innen im Vergleich zur Gesamtanzahl wurden im Jahr 2023 5 % neu angelegt. Da das Unternehmen trotz einer gesättigten Marktlage wachsen will, ist hierfür ein höherer Prozentsatz notwendig.

Einseitiges Produktportfolio durch geringe Anzahl an Innovationen in den vergangenen Jahren:

Im Rahmen der SWOT-Analyse muss der Vergleich mit dem stärksten Konkurrenten stattfinden. [107] Vergleicht man das Produktportfolio des Kooperationspartner mit den Konkurrenten am Druckermarkt stellt sich heraus, dass diese ein weitaus breitgefächertes Produktportfolio aufweisen. Dieses reicht von Softwarelösungen, über Schnittstellenprogrammierung bis hin zu Dienstleistungen im IT-Bereich. Teils geschuldet durch die Trennung des Unternehmens im Jahr 2024 ist ein Bereich der eben genannten Leistungen abgespalten worden und daher nicht relevant für den Kooperationspartner. Dazu gehören sämtliche IT-Dienstleistungen, Dokumentensoftwareapplikationen und Scangeräte.

Kombiniert man diese Erkenntnis mit der Tatsache, dass ein gesättigtes Marktniveau herrscht, ist eine Erweiterung des Portfolios zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit notwendig.

Niedriger Digitalisierungsgrad und ressourcenintensive Prozesse:

In Gesprächen mit leitenden Positionen im Unternehmen und als Ergebnis des Kreativworkshops wurden der durch den niedrigen Digitalisierungsgrad verbundene Aufwand und die Unübersichtlichkeit der internen Prozesse erwähnt. Durch das Bestehen veralteter Prozesse sind die Arbeitsweisen nicht effizient. Dadurch kann auf Veränderungen der Umwelt zeitverzögert

[107] Vgl. HELD (2020), S. 94.

reagiert werden. Maßnahmen wurden bereits besprochen, zur Umsetzung kam es nicht. Da es sich um eine qualitative Einschätzung der unternehmensinternen Personen handelt, wird dieser Schwäche keine Kennzahl beigemessen.

4.1.6. Ergebnisse des Kreativworkshops

Neben einer verschriftlichten Geschäftsmodellstrategie und einem Vorschlag zur Umsetzung dieser in einer BSC, werden ausgewählte Produkterweiterungen anhand des BMC analysiert. Zur Ideenfindung wird ein Kreativworkshop durchgeführt.[108] Nachstehend werden die Teilnehmer*innen des Workshops vorgestellt und dessen*deren Rolle im Unternehmen erläutert. Weiters werden die Fragestellungen angeführt, der Ablauf und die Ergebnisse des Kreativworkshops beschrieben.

Die Teilnehmer*innen des Kreativitätsworkshops wurden anhand dessen*derer Position im Unternehmen oder dessen*derer Beziehung zum Unternehmen ausgewählt.

- Johanna Drexler: Buchhaltung/Controlling/Lohnverrechnung
- Alexandra Kopsche-Gschanes: Front Office/Verkauf/Verrechnung
- Michael Dornhofer: Leitung Technik
- Sabine Drexler: Marketing
- Jana Baumann: Branchenfremde Person mit Ausbildung in der Judikatur

Das Design der Fragen und die Moderation des Workshops wurden von Martin Tritscher des INNOLAB´s am Campus02 im Rahmen einer Restart-up-Begleitung für steirische KMU durchgeführt. Diese Förderung wird von der steirischen Wirtschaftskammer bereitgestellt. Das Format wurde auf die Teilnehmer*innenanzahl von 5 angepasst. Es wurde eine 5-3-4 Methode angewandt. Insgesamt sind 75 verschiedene Ansätze entstanden.

- **Frage 1:** Was würdet ihr grundsätzlich ändern/verbessern/ergänzen?
- **Frage 2:** Welche Ideen fallen euch ein in Kombination mit den Trends?
- **Frage 3:** Welche Produkte und Services können wir zusätzlich anbieten?
- **Frage 4:** Welche Branchen haben noch wenig Digitalisierung/ In welchen Bereichen wird sich Druck noch lange halten?- Was fällt uns dazu ein?
- **Frage 5:** Wie können wir das Kundenerlebnis steigern? Kundenverbindung? Und wie können wir mehr Neukunden bekommen? (Kano-Modell)

Nachdem jeder*jede der Teilnehmer*in drei Ergänzungen auf jedem der 5 Zettel beisteuerte, wurden die Erkenntnisse in der Gruppe besprochen und durch mündliche Erklärungen ergänzt.

[108] Siehe Kapitel 2.2.3.

Danach wurde jedem*jeder insgesamt 4 Punkte zur Verfügung gestellt, um diese auf die insgesamt 75 Ideen verteilen zu konnten. Dabei stellte sich das Ergebnis wie folgt dar:

Ideen mit 3 Punkten:

- Automatisierte Anzeige für Kund*innen, welches VB sie benötigen (Simple Print Thematik)
- Personalisierter Onlineshop mit personenbezogenen Druckleistungen wie beispielsweise individuelles Weihnachtsverpackungspapier
- Räume konzipieren, in denen jederzeit 24/7 gedruckt werden kann in der Nähe von Universitäten und Schulen
- Verkaufsautomaten mit Tinten und Tonern

Ideen mit 2 Punkten:

- Webseite mit bekannten Problemen und Lösungen kreieren

Ideen mit 1 Punkt:

- Do it yourself Kurse (insbesondere für die Zielgruppe der Silver Society)
- Sinnvolle ergänzende Software anbieten
- Personalisiertes Drucken (Etiketten, 3D Druck)
- Auf (Drucker-)Messen präsent sein und Kunden bekommen z.B.: Fotografenmessen oder Bildungsmessen
- Druckroboter für Bauunternehmen vermieten
- Reparatur von Gesundheitsgeräten
- 3D Druck anbieten
- Schauraum/Verkaufsraum mehr nutzen

Eine Selektierung und die Auswahl einer der gefundenen Ideen erfolgt in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und den Schlüsselfunktionen im Unternehmen. Die Entscheidung wird auf Basis einer ersten Einschätzung der Durchführbarkeit und dessen Erfolg getätigt. Die Darstellung des BMC erfolgt dann in einem separaten Kapitel.[109]

4.1.7. Analyse nach Porters Five Forces

Nachstehend werden die Ergebnisse der Analyse nach Porters Five Forces beschrieben, welche aus Gesprächen im Zuge des Kreativitätsworkshops, sowie jenen mit der Geschäftsführung resultieren.

[109] Siehe Kapitel 5.

Potenzielle Konkurrenten

In Bezug auf den Vertrieb von Druckerprodukten der Marke HP sind die Eintrittsbarrieren für andere Unternehmen hoch. Erst durch ein jahrelanges Bestehen am Markt können Einkaufspreise erreicht werden, die konkurrenzfähig zu Onlineanbietern und anderen österreichischen Händler*innen sind. Bei A3 Geräten stellt der Onlinehandel keine Konkurrenz dar, da die Lieferung und Installation eines 80 Kilogramm schweren Gerätes selten ausschließlich über den Onlinehandel abgewickelt wird. Bezogen auf das VB ist eine eingeschränkte Verfügbarkeit gegeben, da nur für die gängigsten Modelle online erworben werden können. Diese Modelle betreffen meist den A4 Druckbereich, der vorwiegend durch Privatpersonen genutzt wird. Herstellerspezifisch ist daher keine Konkurrenz zu erwarten. Betrachtet man die anderen Hersteller, können diese durch die Verfolgung einer aggressiven Preisstrategie insbesondere in Zeiten eines schwachen Wirtschaftswachstums in direkten Wettbewerb mit dem Kooperationspartner treten.

Bestehende Rivalität

Die Strategie der Preisverdrängung wird, wie vom Kooperationspartner von anderen Unternehmen der Branche verfolgt, da in einem gesättigten Markt agiert wird. Das Unternehmen Nipcon, welches die Marke Kyocera vertreibt und fünf Standorte in Österreich sowie einen in der Schweiz hat, stellt eine Konkurrenz dar. Weiters ist das Unternehmen Triumph-Adler mit Standort Wien und der Marke Kyocera zunehmend auf dem steirischen Markt zu finden.

Besel in Ludersdorf bei Gleisdorf oder Petric in Graz konkurrieren durch die örtliche Nähe mit dem Kooperationspartner.

Neben den örtlichen Lieferanten verfolgen die Druckerhersteller wie beispielsweise Canon, Minolta und Ricoh das Konzept der Direktvertriebsschiene und gewinnen dadurch Marktanteile.

Bestehende Rivalität bieten ebenfalls Onlinedruckanbieter wie druck.at oder flyeralarm. Zu günstigen Preisen kann der Druck individuell und auf Abruf gestaltet werden, ohne weitere Investitionen tätigen zu müssen. Insbesondere Privatpersonen nehmen dieses Angebot an.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die bestehende Rivalität hoch ist. Diese Erkenntnis bezieht sich auf den Business to Business (B2B), als auch auf den Business to Customer Bereich (B2C). Dies liegt an der ununterbrochenen Verfügbarkeit der Produkte und dem Vorhandensein unterschiedlicher Hersteller.

Substitutionsprodukte

Als Substitutionsprodukte dieser Branche sind Maßnahmen und Softwaremöglichkeiten zur Unterstützung der Digitalisierung zu verstehen, welche durch dementsprechende

Gesetzgebungen bezüglich einer bewussteren Nutzung der Ressourcen gefördert wird. Privatpersonen werden durch die Einführung des digitalen Amtes gezwungen, den Behördenverkehr digital abzuwickeln.

In Unternehmen wird zunehmend ein digitaler Belegfluss umgesetzt, der das Ausdrucken vieler Dokumente überflüssig macht. Wie im Kreativworkshop[110] analysiert, wird in gewissen Branchen wie beispielsweise in Bildungseinrichtungen oder Rechtsanwalts- sowie Steuerberatungskanzleien ein hoher Anteil der Dokumente gedruckt. Die Gründe eines niedrigen Digitalisierungsgrades reichen von den Anforderungen der Schulbildung, über das durchschnittliche Alter der Belegschaft bis hin zu fehlende finanzielle und personelle Ressourcen zur Umsetzung der Digitalisierung.

Weiters sind die Produkte anderer Hersteller Substitutionsprodukte, da die diese den Nutzen der Kund*innen in gleichwertiger Weise erfüllen. Während der Kooperationspartner als kostengünstigeres Substitutionsprodukt zum Drucker der Marke HP auch Sharp im Portfolio hat, werden bei Nipcon Druckerlösungen der Marken Kyocera und Epson verkauft. Herstellerspezifisch sind die Marken Canon im A3 und Kyocera im A4 Bereich die stärksten Konkurrenten. Im A0 Bereich ist ein geringerer Wettbewerb vorzufinden, da nur die Marke Canon neben HP in diesem Segment vertreten ist.

Verhandlungsstärke der Kund*innen

Die Verhandlungsstärke der Kund*innen wird durch das flächendeckende Angebot der Hersteller und bereits genannten Konkurrenten von der Geschäftsführung als hoch eingeschätzt. Der Preis spielt bei Kauf- und Mietentscheidungen eine entscheidende Rolle. Durch das Bestehen anderer Hersteller können Preisvergleiche durchgeführt werden, wodurch die Preisgestaltung des Kooperationspartners unter Druck gesetzt wird. Andere Rahmenbedingungen wie Nachhaltigkeit in Form ressourcenschonender Herstellung oder Recycling der VB, sowie Optik oder die Benutzerfreundlichkeit haben einen geringen Stellenwert bei Kund*innen.

Betrachtet man die Struktur der Kund*innen beim Kooperationspartner fällt auf, dass kein*e Kund*in mehr als 4 % des Gesamtumsatzes ausmacht. Es existiert eine breite Streuung der Kund*innen, was den Druck durch Verhandlungsmacht entschärft.

Verhandlungsstärke der Lieferanten

Betrachtet man die Preissteigerungen, ist es gelungen diese ohne Abschläge an den*die Kund*in weiterzugeben. Handelt es sich um einen Auftrag, der eine größere Investition an Geräten erfordert, ist es möglich Sonderpreise zu beantragen, die zu 90 % genehmigt werden. HP kann

[110] Siehe Anhang 7.

bei fünf verschiedenen Distributionen bezogen werden. Es kann keine Abhängigkeit und korrespondierende Verhandlungsstärke durch HP festgestellt werden. Mit den anderen Lieferanten und Distributionsunternehmen herrscht aufgrund der langjährigen geschäftlichen Beziehung eine gute Verhandlungsbasis. Keines der Produkte im Portfolio des Kooperationspartners kann ausschließlich über einen Distributor bezogen werden.

Zusammenfassend ist durch die geringe Verhandlungsmacht der Lieferanten, keine bedrohliche Situation für den Kooperationspartner zu erwarten.

Wirtschaftliche Einflussfaktoren

Ökonomische Faktoren beschreiben die gesamtwirtschaftliche Lage und können durch ein Potential des Marktwachstum, sowie dessen Sättigung beschrieben werden.[111]

4.1.8. Chancen und Risiken des Kooperationspartners

Im Folgenden werden aus den bisher beschriebenen Erkenntnissen der empirischen Methoden sowie der Analyse nach Porter Chancen und Risiken für den Kooperationspartner abgeleitet.

Chancen

<u>Fehlende Expertise der IT-Anbieter im Drucker- und Plotterbereich:</u>

Bemerkbar durch laufende Anfragen und von dem Geschäftsführer von HP bestätigt, stellt das Eingehen von Kooperationen eine Chance zum Wachstum dar. Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen wurde in den Interviews mit den Kund*innen erwähnt und als Idee im Kreativworkshop generiert. Diese Nachfrage resultiert aus der fehlenden Expertise der IT- und Softwareanbieter im Bereich der Druckerlandschaft. Der Softwarehändler Mait aus Oberösterreich fragte im Jahr 2023 um eine Kooperation an. Eine Kooperationsmöglichkeit wird als Chance zum Wachstum für den Kooperationspartner gesehen.

<u>Steigende Nachfrage nach 3D, Label- und Lebensmitteldruck:</u>

Im Gegensatz zum Beginn des Druckens können heutzutage viele Materialoberflächen in unterschiedlichen Größen bedruckt werden. Beispielsweise der Label Druck, der in den meisten Produktionsbetrieben benötigt wird, macht das Drucken von klebbaren Etiketten möglich. Zu den Nutzer*innen gehören auch Unternehmen, die regelmäßig Pakete verschicken. Kombiniert mit dem Trend der Individualisierung, könnte dadurch ein größerer Kund*innenstock akquiriert werden.

Der 3D-Druck weist Potential für die Zukunft auf, wobei eine klare Nutzung noch unklar ist. Das Interesse in diesem Bereich besteht jedoch. Eine Expertise diesbezüglich aufzubauen, könnte

[111] Vgl. OLBRICH (2022), S. 35.

dem Unternehmen klare Wettbewerbsvorteile bringen. Beispielsweise werden 3D-Drucker im Bereich der Medizin für Prothesen, Schienen, anatomische Modelle, Hörgeräte oder Zahnersätze verwendet. Vergleicht man diese Anwendungen mit den Megatrends, lässt sich eine Parallele mit der Silver Society und dem daraus resultierendem steigenden Bedarf an medizinischer Versorgung erkennen.

Konsolidierung der anbietenden Hersteller und agierenden Händler*innen:

Zu den Chancen des Kooperationspartners zählt die Konsolidierung am Markt. Das Unternehmen hat durch den Abschluss der Verträge in den vergangenen Jahren eine stabile Ertragslage. 2015 wurde das Betriebsgebäude in St. Ruprecht an der Raab gebaut, das im Vergleich zur Konkurrenz einen attraktiven Unternehmensstandort darstellt.

Durch die Anzahl der bestehenden Händler*innen bemerkbar, verringert sich die Konkurrenz. Gemäß der Branchenkenntnis des Geschäftsführers Österreichs werden sich konkurrierende Hersteller am Markt zurückziehen. Dadurch werden Stellplätze und Marktpotential frei.

Zukünftige Relevanz von Expertise in Handwerksbetrieben:

Vieles wird in Zukunft durch die KI ersetzt werden können. Davon, zum momentanen Zeitpunkt nicht betroffen, sind handwerkliche Fähigkeiten. Vorschläge zur Reparatur eines bekannten Fehlers können abgefragt werden, die tatsächliche Reparatur wird aber weiterhin durch einen Experten durchgeführt. Denkbar sind Robotik Technologien, die zum jetzigen Zeitpunkt in der österreichischen Wirtschaft nicht angekommen sind.

Risiken

Digitalisierung:

Das größte Risiko für das bestehende Geschäft des Kooperationspartners ist die Digitalisierung. Diese wird zu den bedeutendsten Megatrends des 21. Jahrhunderts gezählt.[112] In Bereichen, in denen das ausgedruckte Papier durch Bildschirme und digitale Prozessabwicklung ersetzt werden kann, ist in den kommenden Jahren eine reduzierte Nachfrage an Druckern zu erwarten. Im A0 Bereich ist der Einsatz digitaler Medien anstelle eines Papiers beschränkt. Planungs-, Architektur- und Bauunternehmen benötigen Großformatdrucker, um in Umgebungen außerhalb des Büros flexibel arbeiten zu können.

[112] Vgl. SCHLIMBACH/ASGHARI (2020), S. 867.

Preiskämpfe durch bestehende Rivalität:

Die Rivalität im Druck- und Plotterbereich ist hoch. Entweder durch Händler*innen oder Direktvertriebsschienen der Hersteller haben Kund*innen ein breites Spektrum zur Auswahl. Da HP nicht zu den Billiganbietern gehört, wird diese Marke bei Preisentscheidungen nicht gewählt.

Rasante Technologiefortschritte in der IT:

Die Software- und Technologiebranche wird durch neue Forschungsergebnisse vorangetrieben. Durch die KI werden neue Applikationen und Programme auf den Markt gebracht, die den Arbeitsalltag erleichtern sollen.

4.1.9. SWOT-Analyse und strategische Stoßrichtungen

Stärken (Strenghts)	Schwächen (Weaknesses)
• Schnelle Erreichbarkeit und Servicequalität durch gut ausgebildete Techniker • Regionalität • Gute Lieferantenbeziehung zu HP • Hohes Eigenkapital	• Niedrige Anzahl an Neukund*innen und damit Miet- und Wartungsverträgen • Einseitiges Produktportfolio durch geringe Anzahl an Innovationen in den vergangenen Jahren • Niedriger Digitalisierungsgrad und ressourcenintensive Prozesse
Chancen (Opportunities)	**Risiken (Threats)**
• Fehlende Expertise der IT-Anbieter im Drucker- und Plotterbereich • Steigende Nachfrage nach alternativen Druckarten • Konsolidierung der Marken und Händler*innen • Zukünftige Relevanz von Expertise in Handwerksbetrieben	• Digitalisierung • Preiskämpfe durch bestehende Rivalität • Rasante Technologiefortschritte in der IT

Tabelle 3: SWOT-Analyse der Drexler GmbH, Quelle: eigene Darstellung.

In diesem Unterkapitel werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens, sowie die Chancen und Risken der Umwelt des Kooperationspartners in Tabelle 3 dargestellt. Im weiteren Verlauf des Kapitels werden strategische Stoßrichtungen abgeleitet.

SO-Strategien

Eine strategische Stoßrichtung, die zum Wachstum des Unternehmens beitragen kann, ist das Eingehen von Kooperationen mit IT- und Software Unternehmen, in dem die Drexler GmbH deren Leistungen und Expertise zur Verfügung stellt. Erfahrungswerte haben gezeigt, dass reine IT-Anbieter lieber Kooperationen mit Unternehmen eingehen, die nur Drucker- und Plotter Artikel anbieten. Dadurch kann dem Verlust der Kund*innen an die Konkurrenz entgegengewirkt werden. Durch diese Option wird vom Ausbildungsstand und der Servicequalität der Techniker profitiert.

Eine weitere Stoßrichtung ist die Erweiterung des Produktportfolios aufgrund der steigenden Nachfrage und fortschreitenden Entwicklung in der Technologie bezüglich alternativer Druckarten wie beispielsweise dem Lebensmittel- oder 3D Druck, sowie dem Label Druck.

Denkbar ist auch der Erwerb eines Unternehmens des Mitbewerbers, welches durch das starke Eigenkapital erleichtert werden würde. Der Kooperationspartner verfügt über die notwendigen Ressourcen und das Fachwissen, sowie langfristige Verbindungen zu den Lieferanten. Diese strategische Stoßrichtung kann als SO-Strategie und WO-Strategie gesehen werden, da die interne Schwäche des geringen Wachstums durch externe Chancen genutzt werden.

WO-Strategien

Durch die unternehmensinterne Schwäche der veralteten und ineffizienten Prozesse wäre bei Wachstum eine Ressourcenknappheit die Folge und der Kooperationspartner kann die Konsolidierung am Markt nicht voll ausschöpfen. Eine Stärke durch Regionalität wurde eruiert, kann durch die Anzahl der laufenden Anfragen aber nicht bestätigt werden. Um die Chance der freiwerdenden Stellplätze nutzen zu können, ist eine Steigerung der Sichtbarkeit des Unternehmens notwendig.

ST-Strategien

Um ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Rivalität zu erreichen und den Preiskampf durch andere Verkaufsargumente zu entschärfen, muss mit den Stärken des Kooperationspartners geworben werden. Beispielsweise die schnell-verfügbare und gute Servicequalität der Techniker kann im Außenauftritt genutzt werden. Durch Verhandlungen mit den Lieferanten können Einkaufspreise des Kooperationspartner verringert werden.

WT-Strategien

Aufgrund des niedrigen Digitalisierungsgrades und der personellen Ressourcenknappheit ist das Wachstum beschränkt. Durch veraltete Prozesse stoßen Mitarbeiter*innen, insbesondere im Büro, mit derzeitiger Auslastung an ihre Kapazitätsgrenzen. Kombiniert man diesen Faktor mit

den Risiken, wird klar, dass der Kooperationspartner Digitalisierungsmaßnahmen umsetzen und an der Effizienz der internen Prozesse arbeiten muss.

Durch die rasant fortschreitenden Erkenntnisse in der IT und der niedrigen Innovationskraft beim Kooperationspartner, ergibt sich ein Risiko. Es ist notwendig laufende Evaluierungen des Geschäftsmodells durchzuführen und aktuelle Entwicklungen, sowie Neuerungen zu verfolgen, um zeitnah reagieren zu können. Wird dies nicht gemacht, kann die Konkurrenz Wettbewerbsvorteile aufzubauen, wodurch die bestehende Rivalität verstärkt wird.

Das Fundament einer Strategie sind wie bereits erwähnt die Vision und Mission eines Unternehmens.[113] Die Ergebnisse der Interviews und Analysen ermöglichten der Geschäftsführung eine Vision und Mission für die kommenden Jahre konkret auf das bestehende Geschäftsmodell zu formulieren. Nachfolgend werden diese verschriftlicht und durch eine Zusammenfassung der strategischen Stoßrichtungen ergänzt.

Vision

*„Unsere Vision ist es, jeden*jeder Business Kund*in in der Steiermark mit dem richtigen Printing Produkt zur Seite zu stehen und in jede Kauf- oder Mietentscheidung miteinbezogen zu werden."*

Mission

*„Wir wollen allen Ansprechpartner*innen der Betriebe auf Augenhöhe begegnen und mit der besten Beratung, Lieferung und Service die verlässlichste Lösung schaffen."*

Vision und Mission sollen mit den folgenden strategischen Stoßrichtungen umgesetzt werden:

- Eingehen von Kooperationen mit IT-Anbietern inklusive Produktschulungen
- Erweiterung des Produktportfolios passend zum bestehenden Angebot
- Ausbau der Expertise der Techniker
- Ausweitung der Stellplätze durch Miet- und/oder Wartungsverträge durch zielgerichtetere Werbung und Außenauftritt (Neukund*innengewinnung)
- Verstärkte Nutzung der guten Lieferantenbeziehung, um Verkäufe von VB zu fördern
- Digitalisierung und Effizienzsteigerung der internen Prozesse
- Laufende Erfassung der technischen Neuerungen als Bestandteile des Berichtwesens
- Attraktivität als Arbeitgeber beibehalten/ausbauen

[113] Siehe Kapitel 2.1.

4.2. Auswirkungen der strategischen Stoßrichtungen in den Perspektiven

Nachdem die strategischen Grundlagen des Kooperationspartners geklärt wurden, kann im nächsten Schritt mit dem Aufbau der BSC begonnen werden. In diesem Unterkapitel werden die Perspektiven festgelegt.

Zu Gunsten der Übersichtlichkeit und schnelleren Datenerfassung wird in der vorliegenden Arbeit die Ursprungsversion von KAPLAN/NORTON mit vier Perspektiven verwendet. Um diese an die Verhältnisse beim Kooperationspartner anzupassen, werden, wie bereits beschrieben[114], in den einzelnen Perspektiven Ergänzungen wie beispielsweise die Digitalisierung in der Prozessperspektive aufgegriffen. Die identifizierten strategischen Stoßrichtungen erfordern keine Ergänzungen in den Perspektiven. In Tabelle 4 befindet sich die Zuordnung der strategischen Stoßrichtungen, übersetzt in Unterzielen, zu den einzelnen Perspektiven.

Finanzperspektive	(1) Erhöhung der Stellplätze durch Miet- und Wartungsverträge (2) Steigerung der Verbrauchsmaterialumsätze (3) Interne Kosten senken (4) Umsätze in neuartigen Produktkategorien schaffen
Kund:innenperspektive	(5) Kund:innen im Klein- und Mittelsegment in der Oststeiermark gewinnen (6) Anzahl an Kund:innen durch Extended Partner erhöhen (7) Kund:innennutzen erhöhen durch neue Produkte (8) Kund:innenzufriedenheit beibehalten
Prozessperspektive	(8) Interne Prozesse ressourcenschonender gestalten (9) Digitalisierungsgrad erhöhen
Lern- und Entwicklungsperspektive	(11) Ausbildungsstand/Kenntnisse der Techniker erweitern (12) Einführung eines Ideenmanagements (13) Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen

Tabelle 4: Darstellung der strategischen Ziele, Quelle: eigene Darstellung.

[114] Siehe Kapitel 3.2.

Nachstehend wird zur Verdeutlichung der Wechselwirkungen auf die Auswirkungen der wichtigsten strategischen Stoßrichtungen auf die unterschiedlichen Perspektiven eingegangen.

Der **Aufbau von Kooperationen mit IT-Unternehmen** hat Auswirkungen auf die Kund*innenperspektive, da ein Zugewinn dieser bewirkt werden kann. Der dadurch erschaffene Vertriebskanal erfordert keine Darstellung in einer eigenen Perspektive. Durch die Erweiterung von Kompetenzen und Produktwissen sowie Fähigkeiten sind Auswirkungen in der Mitarbeiter*innenperspektive zu finden. Um den externen Vertriebsmitarbeiter*innen der IT-Unternehmen die notwendige Infrastruktur wie beispielsweise jederzeit abrufbare Preise, Verfügbarkeiten oder Detailwissen zu den Geräten und VB zur Verfügung stellen zu können, müssen interne Prozesse verbessert und ressourcenschonender gestaltet werden. Diese Notwendigkeit kann in der Prozessperspektive abgebildet werden.

Die **Erweiterung des Produktportfolios passend zum bestehenden Angebot** hat Einfluss auf die Prozessperspektive, da Abläufe vom Einkauf über die interne Lagerhaltung bis hin zum Vertrieb festgelegt und etabliert werden müssen. Weiters ist die Mitarbeiter*innenperspektive betroffen, da gegebenenfalls neue Fähigkeiten erlernt werden müssen.

Weniger perspektivenübergreifend ist der **Aufbau der Expertise der Techniker**. Um den Erreichungsgrad dieses Ziels laufend monitoren und steigern zu können, müssen korrespondierende Kennzahlen in die Entwicklungsperspektive eingebaut werden.

Der **Ausbau der Stellplätze durch Miet- und/oder Wartungsverträge** ist eine strategische Stoßrichtung, die indirekt auf alle Perspektiven einen Einfluss hat. Insbesondere sind die Kund*innen- und Prozessperspektive betroffen. Durch zielgerichtete Werbung sollen bestehende Kund*innen weitere Leistungen beziehen und neue Kundschaft angesprochen werden. Um die Erweiterung ohne die Anstellung eines zusätzlichen Personals bewältigen zu können, ist es notwendig Prozesse effizient und ressourcenschonend zu gestalten.

Auf Basis der identifizierten strategischen Ziele kann eine Ursache-Wirkungsbeziehung, wie zu einem früheren Zeitpunkt dieser Arbeit beschrieben[115], dargestellt werden. Diese wird in der Abbildung 7 auf der kommenden Seite verbildlicht.

[115] Siehe Kapitel 3.1.

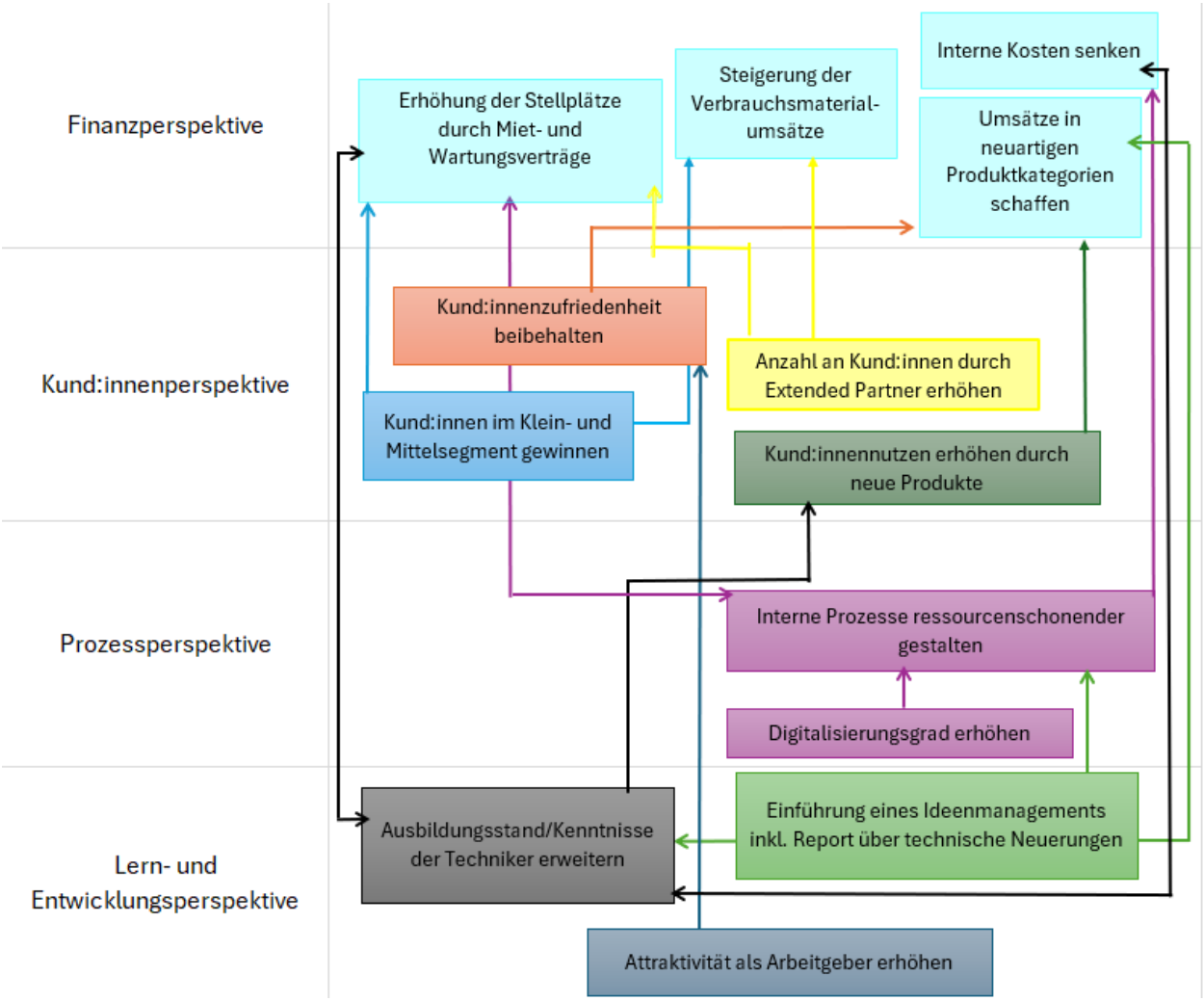


Abbildung 7: Strategy-Map, Quelle: eigene Darstellung.

Beginnend auf der Ebene der Lern- und Entwicklungsperspektive wird in Abbildung 7 dargestellt, dass die Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Kund*innen hat. Dieser Zusammenhang ergibt sich dadurch, dass zufriedene Mitarbeiter*innen eine höhere intrinsische Motivation aufweisen und Kund*innen besser betreuen können. Weiters wird der Einstieg von neuem Personal wahrscheinlicher, wodurch Kund*innen von ausreichenden personellen Ressourcen des Kooperationspartners profitieren.

Der Ausbildungsstand und die Kenntnisse der Techniker über die bestehenden Produkte sollen erhöht werden. Das Ziel ist es, ein vollumfängliches Wissen über die Geräte im Unternehmen zu bündeln. Der Kund*innennutzen wird positiv beeinflusst. Durch erweiterte Kenntnisse in der IT und anderen artverwandten Produktsparten können Anliegen und Wünsche der Kund*innen besser erfüllt werden, was zu einer Steigerung der Stellplätze durch Miet- und Wartungsverträge beitragen kann.

Die Einführung eines Ideenmanagements inklusive eines Berichtes über technische Neuerungen soll das Geschäftsmodell laufend weiterentwickeln und eine Wettbewerbsfähigkeit gewährleisten.

Auf Ebene der Finanzperspektive werden Umsätze in neuartigen Produktkategorien geschaffen. Weiters können weitere, für den Kooperationspartner bisher unbekannte Branchen durch Produktkategorien angesprochen werden. Auswirkungen zeigen sich auch in der Prozessperspektive, da Vorschläge zur Effizienzsteigerung von Prozessen und Unternehmensabläufen hervorgebracht und umgesetzt werden können.

Durch die Erhöhung des Digitalisierungsgrades werden interne Prozesse, beschrieben in der gleichnamigen Perspektive, verbessert. Die Folgen sind Kostensenkung und Ressourcenschaffung, wodurch ein Ausbau der Stellplätze ermöglicht wird. Die Finanzperspektive wird ebenfalls beeinflusst.

Die Ziele der Kund*innenperspektive beeinflussen jene der Finanzperspektive. Eine verstärkte Akquise und Fokussierung die Zielgruppe des Kooperationspartners, Klein- und Mittelbetriebe in der Oststeiermark, erhöht einerseits die Stellplätze durch den Abschluss von Miet- und/oder Wartungsverträgen. Dadurch können Umsätze bei VB gesteigert werden. Mit selben Auswirkungen ist nach dem Abschluss von Kooperationsverträgen mit IT-Unternehmen zu rechnen. Indem die Kund*innenzufriedenheit auf einem guten Niveau gehalten wird, entschließen sich diese möglicherweise bei Ausweitung des Produktportfolios weitere Leistungen und Produkte des Kooperationspartners in Anspruch zu nehmen.

4.3. Diskussion geeigneter Kennzahlen

Um den Erfolg der strategischen Stoßrichtungen messen zu können, müssen passende Kennzahlen und Zielwerte formuliert. Im folgenden Unterkapitel werden auf Basis der Erkenntnisse der vergangenen Kapitel und einer Literaturrecherche verschiedene Kennzahlen kritisch betrachtet. Es erfolgt die Beschreibung zur Auswahl dieser.

Kennzahlen der Finanzperspektive

Korrespondierend mit der strategischen Stoßrichtung wird in der Finanzperspektive die Anzahl der neuabgeschlossenen Miet- und Wartungsverträge abzüglich der gekündigten Verträge in einer Periode herangezogen. Diese kann entweder auf Neukund*innen beschränkt oder durch verlängerte Verträge ergänzt werden. Der VB-Umsatz stellt ebenfalls eine Kennzahl zur Messung der strategischen Ziele dar. Eine reine Umsatzbetrachtung kann in Mehrproduktunternehmen zu Problemen führen, da die Entwicklung einzelner Bereiche nicht eruiert wird. Es kann keine Aussage über die Kosten getroffen werden, die zu diesem Umsatz geführt haben. Es wird empfohlen den Deckungsbeitrag als Kennzahl zu verwenden.[116] Im Fall des Kooperationspartners können Deckungsbeiträge der VB in Abhängigkeit der

[116] Vgl. OSSALA-HARING/SCHLAGETER/SCHÖNING (2019), S. 6.

Druckformatgruppen, bis A3 und ab A2, unterschieden werden. Um Fehlinterpretationen zu vermeiden, wird der Gewinn in die Auswahl mitaufgenommen.

Aufgrund des Geschäftsmodells ist der Kooperationspartner gezwungen durch die Vermietung der Geräte und die Bereitstellung des dazugehörigen VB monetäre Vorleistungen zu erbringen. Die Liquidität spielt daher für das Wachstum eine Rolle. Zu den wichtigsten Kennzahlen der Liquidität gehören die Liquiditätsgrade eins bis drei. Im Rahmen dieser Arbeit wird auf die Liquidität zweiten Grades, der bestehende Lieferforderungen als sofort verfügbare Mittel sieht, eingegangen. Zur Berechnung werden liquide Mittel zuzüglich kurzfristiger Forderungen durch die kurzfristigen Verbindlichkeiten dividiert. Zwar bedeutet ein Ergebnis unter der Empfehlung von 100 % keine Illiquidität, dennoch sollte das Unternehmen in der Lage sein, die in naher Zukunft fällig werdenden Verbindlichkeiten bedienen zu können.[117] Die Begründung der Wahl liegt darin, dass Zahlungsausfälle beim Kooperationspartner selten vorkommen und durchschnittlich das Zahlungsziel 14 Tagen eingehalten wird.

Aufgrund der fehlenden Betrachtung des Zeitwerts des Geldes werden die Liquiditätsgrade kritisiert.[118] Eine Liquiditätsbewertung über einen gewissen Zeitraum kann durch die Kennzahl der Geldfluss-Marge berechnet werden. Dabei wird der Geldfluss der betrieblichen Tätigkeit durch den Umsatz dividiert. Dadurch kann eine Aussage über den in Cash-Zufluss verbleibenden Umsatz getroffen werden.[119]

Die Planung zukünftiger Kennzahlen zwingt Unternehmen sich mit der Entwicklung des Unternehmens auseinanderzusetzen. Dadurch werden Werttreiber und gewinnschmälernde Positionen im Unternehmen betrachtet, wodurch eine Evaluierung stattfindet.[120] Daher wird die Genauigkeit der Ergebnisrechnungen in den Vorschlag der Kennzahlen mitaufgenommen.

[117] Vgl. BRECHT (2012), S. 210.
[118] Vgl. STOLZ/GEHRING (2024), S. 177.
[119] Vgl. STOLZ/GEHRING (2024), S. 198.
[120] Vgl. RIEG (2015), S. 215.

In der Tabelle 5 werden die beschriebenen Kennzahlen zusammengefasst dargestellt, die der Geschäftsführung als Auswahlmöglichkeiten vorgelegt werden.

Finanzen	Anzahl der Miet- und Wartungsverträge mit neuen Kund*innen abzüglich der gekündigten Verträge
	Anzahl der Miet- und Wartungsverträge gesamt abzüglich der gekündigten Verträge
	Deckungsverbeiträge der VB in Abhängigkeit der verschiedenen Formate
	Gewinn
	Liquidität zweiten Grades
	Geldfluss-Marge
	Planungsgenauigkeit der Ergebnisrechnungen

Tabelle 5: Kennzahlen der Finanzperspektive, Quelle: eigene Darstellung.

Kennzahlen der Kund*innenperspektive

Das strategische Ziel des Kund*innenzuwachs kann durch die absolute Zahl der Kund*innen gemessen werden. Abgeleitet von den Zielen des Kooperationspartners soll dieser Zuwachs durch eigene Kraft und Extended Partner*innen stattfinden. Zweiteres kann nur bedingt durch den Kooperationspartner erreicht werden, da die externen IT-Partner*innen für die Neukund*innenakquise verantwortlich sind. Als geeignete Kennzahl kann die Anzahl der abgeschlossenen Extended Partner*innen Verträge herangezogen werden.

Unter der Voraussetzung, dass der Kontakt zu potenziellen Kund*innen hergestellt wurde, muss der Erfolg der Geschäftsbeziehung beurteilt werden. Von KÜHNAPFEL wird die Angebotserfolgsquote in Anzahl oder Volumen empfohlen. Die Berechnung erfolgt durch die

Division der Anzahl oder des Umsatzes der erfolgreichen durch die Anzahl oder den Gesamtumsatz der erstellten Angebote.[121]

Die Kosten einer Neukund*innengewinnung werden durch die *Customer Acquisition Costs (CAC) oder Customer Retention Costs (CRC)* beschrieben. Während sich die CAC auf eine einmalige kund*innenbezogene Investitionszahlung beziehen, werden bei den CRC kontinuierliche Marketingausgaben betrachtet. Um eine Bewertung durchführen zu können, muss ein Vergleich mit dem Kund*innenwert, dem *Customer Lifetime Value (CLV)* stattfinden, der für eine Vorteilhaftigkeit höher ausfallen muss.[122] Der CLV beschreibt den Barwert, der aus der Kund*innenbeziehung resultierenden Ein- und Auszahlungen. Anzumerken ist, dass die Implementierung dieser Kennzahl für Unternehmen aufgrund der mit einem hohen Arbeitsaufwand verbundenen Datenbeschaffung und Unsicherheit der Prognosen schwierig ist. Die Interpretierbarkeit wird als hoch eingeschätzt. Zur Verringerung des Aufwandes schlägt LENNARTZ die Ermittlung auf Basis von retrospektiven Deckungsbeiträgen aus dem bereits bestehenden Datenmaterial vor.[123]

Das strategische Ziel die Zufriedenheit der bestehenden Kund*innen aufrecht zu erhalten kann durch die Wiederverkaufsrate, welche von GELDERN empfohlen wird, gemessen werden.[124] Im Fall des Kooperationspartner müssten bei dieser Kennzahl, Kund*innen mit Miet- und Wartungsverträgen ausgeschlossen werden, da das VB inkludiert sind.

Da das Unternehmen durch die Expertise der Techniker großen Wert auf die Dienstleistung in Form von Reparaturen und Störungsbehebungen legt, ist auch die Bearbeitungszeit zwischen der Störungsmeldung und -behebung für den Erfolg ausschlaggebend. Diese Dauer wirkt sich auf die Zufriedenheit der Kund*innen aus.

[121] Vgl. KÜHNAPFEL (2021), S. 15.
[122] Vgl. STÜKER (2009), S. 172.
[123] Vgl. LENNARTZ (2016), S. 148ff.
[124] Vgl. GELDERN (2017), S. 126.

Insgesamt wurden sieben Kennzahlen als passend für den Kooperationspartner erachtet und in der nachstehenden Tabelle mit der Nummer 6 angeführt.

Kund*innen	Absolute Anzahl der neugewonnen Kund*innen
	Abgeschlossene Extended Partner Verträge
	Angebotserfolgsquote (Anzahl)
	Angebotserfolgsquote (Volumen)
	CAC und CRC in Relation zu CLV
	Wiederverkaufsrate der transaktionalen VB-Verkäufe
	Durchschnittliche Reaktionszeit bei Störungsmeldung

Tabelle 6: Kennzahlen der Kund*innenperspektive, Quelle: eigene Darstellung.

Kennzahlen der Prozessperspektive

Im Fokus der Prozessperspektive steht die Effizienzsteigerung der internen Abläufe im Unternehmen. In diesem Bereich werden derzeit die Kosten einer geschriebenen Rechnung berechnet, da die zuständigen Mitarbeiter*innen trotz kleiner Strukturen fast ausschließlich in diesem Bereich tätig sind und sich diese Kennzahl vergleichsweise einfach bestimmen lässt. Da eine Kostenreduktion in diesem Bereich durch Verbesserung der Abläufe möglich ist, wird diese Kennzahl in die Auswahl mitaufgenommen.

Ein weiteres strategisches Ziel, das zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit beitragen soll, ist den Digitalisierungsgrad zu erhöhen. Dieser bestimmt sich durch die Division der realisierten Digitalisierungsoptionen zu den möglichen.[125] Da die Berechnung mit einem hohen

[125] Vgl. ÖZCAN u.a. (2023), S. 160.

Arbeitsaufwand verbunden ist, gelangt diese nicht zur Anwendung. Als Ersatz wird die Anzahl der umgesetzten Prozessverbesserungs- und Digitalisierungsmaßnahmen betrachtet.

Eine Aussage über die Effizienz der internen Arbeitsabläufe kann mithilfe der Kennzahl des Umsatzes pro produktiver Stunde getroffen werden. Im Unternehmen des Kooperationspartners ist ein abteilungsübergreifendes Arbeiten und damit die effiziente Gestaltung der internen Prozesse für den Erfolg maßgeblich. Die Kennzahl wird daher über die Summe der Mitarbeiter*innen berechnet. Zusätzlich wird die Anzahl der produktiven Stunden in die Auswahl genommen.

Der Kooperationspartner ist neben der Dienstleistung im Handel der Geräte und VB tätig. Dadurch hat die Lagerhaltung und das damit gebundene Kapital einen Einfluss auf die Liquiditätssituation des Unternehmens. Die Lagerumschlagshäufigkeit wird in die Kennzahlenauswahl der Prozessperspektive aufgenommen. Je höher diese Kennzahl ist, desto mehr Bewegung findet im Lager statt und niedriger sind die durchschnittlichen Lagerkosten der Waren.

Mit der Verbesserung der internen Prozesse wird unter anderem das Ziel verfolgt, Bestellungen der Kund*innen effizienter abzuwickeln. Die Geschwindigkeit der Auftragserteilung bis zur Zustellung soll erhöht werden. Weiters soll die Quote der falsch gelieferten Artikel ab Haus oder Direktlieferungen reduziert werden. Interne Überprüfungsinstanzen und/oder automatisierte Bestellvorgänge können Verbesserungen bewirken.

Die Reparaturen oder Einsätze bei Störungsfällen werden von den Technikern unzureichend aufgezeichnet und nachbearbeitet. Als Folge müssen Sachbearbeiterinnen in der Buchhaltung und Front Office weitere Details erfragen oder durch Anrufe von Kund*innen weitere Auskünfte oder Vorgehensweisen erklären. Ein untergeordnetes Ziel der Geschäftsführung ist es die Teilprozesse der Auftragsnachbearbeitung zu optimieren, um den Arbeitsaufwand der gesamten Belegschaft zu reduzieren. Daher wird die Anzahl der Rückfragen nach Reparatureinsätzen in die Kennzahlenauswahl aufgenommen.

Die beschriebenen Kennzahlen werden in der Tabelle 7 auf der folgenden Seite zusammengefasst dargestellt.

Prozesse	Kosten einer geschriebenen Rechnung
	Umsatz pro produktive Stunde
	Anzahl der produktiven Stunden
	Anzahl der umgesetzten Prozessverbesserungs- und Digitalisierungsmaßnahmen
	Lagerumschlagshäufigkeit
	Fehlerquote der Lieferungen
	Anzahl der Rückfragen bei Reparatureinsätzen

Tabelle 7: Kennzahlen der Prozessperspektive, Quelle: eigene Darstellung.

Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive

Um das strategische Ziel der Einführung eines Ideenmanagements zu erreichen, muss ein passendes Konzept erarbeitet werden. In weiterer Folge müssen in regelmäßigen Abständen Ideen/Innovationen, sowie technische Neuerungen von Mitarbeiter*innen gesammelt und bewertet werden. Da diese Prozessgestaltung nicht Teil dieser Arbeit sein wird, wird im weiteren Verlauf von einem bestehenden System ausgegangen. Eine korrespondierende Kennzahl wird in den Vorschlag der Kennzahlen mitaufgenommen.

Bei der Einführung neuer Produkte empfehlen OSSALA-HARING/SCHLAGETER/SCHÖNING die Verwendung des relativen Umsatzes im Vergleich zum Gesamtumsatz. Bei Unternehmen mit mehreren Produkten muss berücksichtigt werden, dass eine Steigerung dieser Kennzahl auch an der sinkenden Nachfrage der anderen Produkte liegen kann. Um eine Fehlinterpretation zu vermeiden, sollten Vergleiche mit vorangegangenen Perioden und den relativen Umsatzanteilen der anderen Produktkategorien durchgeführt werden.[126] Da der Kooperationspartner die

[126] Vgl. OSSALA-HARING/SCHLAGETER/SCHÖNING (2019), S. 10.

Einführung neuer Produkte anstrebt, wird diese Kennzahl unter Berücksichtigung des genannten Kritikpunktes aufgenommen.

Das Ziel den Ausbildungsstand der Mitarbeiter*innen zu erhöhen, kann mit der Anzahl der absolvierten Aus- und Weiterbildungsstunden gemessen werden. Da das Unternehmen Produkte mehrerer Hersteller bezieht und diese jährlich mehrmals Fortbildungsangebote bereitstellen, ist ausreichend Gelegenheit geboten. Auch in den anderen Bereichen wie beispielsweise der Buchhaltung gibt es laufend Fortbildungen.

Das Ziel der Attraktivitätssteigerung als Arbeitgeber kann beurteilt werden, indem regelmäßige Mitarbeiter*innenbefragungen die Zufriedenheit in Erfahrung bringen. Dadurch können Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden. Von der Geschäftsführung erwünscht, derzeit aber nicht umgesetzt, sind Teamevents. Beispielsweise gemeinsame Sport- oder Kulturausflüge wecken zwar das Interesse, es scheitert aber an der Organisation. Mit dem Wunsch die Teamfähigkeit weiter auszubauen, werden regelmäßige Events angestrebt. Die Zahl der Teamevents wird in die Kennzahlenauswahl mitaufgenommen.

Lern- und Entwicklungsperspektive	Anzahl der Ideen/Innovationen in einer Periode
	Anzahl der berichteten technischen Neuerungen
	Relativer Anteil des Umsatzes eines neuartigen Produktes am Gesamtumsatz
	Anzahl der absolvierten Aus- und Weiterbildungsstunden
	Anzahl der Befragungen der Mitarbeiter*innen zur Zufriedenheit
	Anzahl der Teamevents

Tabelle 8: Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive, Quelle: eigene Darstellung.

4.4. Scoring-Methode zur Auswahl der Kennzahlen

Welche der im vorherigen Kapitel genannten Kennzahlen zur Anwendung gelangen, wird durch die Scoring-Methode bestimmt. Die Scoring-Methode stellt eine Möglichkeit dar, verschiedene Optionen zu bewerten und anhand zuvor festgelegter Kriterien zu priorisieren. Die Methode wird

bei komplexen Fragestellungen, die die Berücksichtigung mehrerer Aspekte erfordert, verwendet. Mithilfe des Instruments können quantitative und qualitative Kriterien berücksichtigt werden.[127]

Im ersten Schritt werden die Kriterien festgelegt. Dieser analytische und kreative Prozess soll das Entscheidungsproblem unter Berücksichtigung des Handlungsrahmens vor dem Hintergrund der Zielsetzung beleuchten. Folgende vier Kriterien sollten erfüllt sein:

1. **Vollständigkeit**

   Kein Aspekt, der für die Entscheidungsfindung relevant sein könnte, darf ausgelassen werden.

2. **Bewertbarkeit**

   Das ausgewählte Kriterium muss von den Entscheidungsträgern durch einen wirtschaftlich sinnvollen Aufwand bewertet werden können. Verfügt nur ein eingeschränkter Personenkreis über das benötigte Wissen zur Bewertung, kann ein Verlust der Objektivität die Folge sein.

3. **Relevanz**

   Die ausgewählten Kriterien müssen eine Relevanz für die zu bewertenden Optionen aufweisen. Zwar ist eine rein objektive Betrachtung schwierig, da Entscheidungsträger nicht zwingend dieselben Ziele verfolgen, dennoch sollten alle Kriterien relevant für die Entscheidung sein.

4. **Reproduzierbarkeit**

   Unter der Reproduzierbarkeit versteht man ähnliche oder idente Ergebnisse bei gleichbleibenden Bedingungen unabhängig von dem Zeitpunkt der Befragung. Beispielsweise wenn man den Informationsgehalt als Kriterium wählt, muss die verfügbare Datenquelle stets dieselbe sein. Kann eine dauerhafte Benutzung nicht vorausgesetzt werden, ist die Anwendung des Kriteriums in dieser Art nicht möglich.[128]

Die Kriterien, die im nachfolgenden festgelegt werden, leiten sich aus den spezifischen Anforderungen des Kooperationspartners an die BSC und den bereits beschriebenen Funktionen[129] ab. Insgesamt wurden vier verschiedene Kriterien ausgewählt und dessen Relevanz für den Kooperationspartner durch eine entsprechende Gewichtung ausgedrückt.

[127] Vgl. KÜHNAPFEL (2021), S. 3.
[128] Vgl. KÜHNAPFEL (2021), S. 8.
[129] Siehe Kapitel 3.3.1.

- Strategische Relevanz

Durch dieses Kriterium wird ein Bezug zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens hergestellt. Es wird bewertet, inwiefern die angegebenen Kennzahlen mit den Zielen des Unternehmens verknüpft sind und mit der Strategie in Zusammenhang stehen. Diesem Kriterium werden 35 % beigemessen.

- Datenbeschaffung

Die Verwendung bestimmter Kennzahlen soll zu keinem Mehraufwand für die Mitarbeiter*innen des Unternehmens führen. Ein anfänglicher Mehraufwand kann für den Aufbau eines fundamentierten Controllingsystem gerechtfertigt werden. Die Gewichtung wird mit 20 % festgelegt.

- Frühwarnfunktion

Wie bereits an mehreren Punkten in dieser Arbeit erwähnt, müssen Unternehmen den Erfolg der getroffenen Maßnahmen laufend überprüfen und gegebenenfalls anpassen. Je eher diese Anpassungen erfolgen, desto geringer wird die Schadenshöhe etwaiger Fehlentwicklungen ausfallen. Da das Unternehmen in einem Bereich agiert, in dem Technologien und Geräte fortlaufend weiterentwickelt werden, wird die Bewertung dieses Kriteriums von vergleichsweise höherer Relevanz gesehen und mit 30 % gewichtet.

- Vergleichbarkeit

Der Kooperationspartner agiert mit Produkten und Dienstleistungen in einem gesättigten Markt. Das Unternehmensumfeld ist geprägt von Konkurrenzunternehmen.[130] Aus diesem Grund ist ein Vergleich mit Durchschnittsgrößen oder falls vorhanden spezifischen Werten aus der Branche hilfreich für die Bewertung. Da es sich teilweise um sensible Unternehmensdaten handelt, könnte die Datenbeschaffung heraufordernd sein. Die Gewichtung dieses Kriteriums wird mit 15 % gewählt, um die Benchmarkfähigkeit im Vergleich zu anderen Kriterien in untergeordneter Rolle zu bewerten.

[130] Siehe Kapitel 4.1.7.

Als Übersicht der gewählten Kriterien und der dazugehörigen Gewichtung dient die Abbildung 8.

Abbildung 8: Priorisierung der Kriterien, Quelle: eigene Darstellung.

Die Bewertung erfolgt durch die Geschäftsführung des Unternehmens, Wolfgang Drexler, und die Controllerin des Unternehmens. Diese müssen das größte Verständnis der Kennzahlen besitzen. Für die Durchführung und Wartung der BSC wird zukünftig die Controllerin zuständig sein wird. Mitarbeiter*innen des Unternehmens wurden in dieser Phase nicht integriert, um die Komplexität zu begrenzen und die Fokussierung auf strategische Prioritäten zu gewährleisten. In der Kommunikation und dem Verständnis der Kennzahlen sowie daraus abgeleiteten Maßnahmen im operativen Alltag, somit der Implementierungsphase, findet eine Integration des Personals statt.

Vor der Durchführung der Bewertung werden die beschriebenen Kennzahlen durch eine mündliche Erläuterung der Geschäftsführung präsentiert, um die Verständlichkeit zu gewährleisten.

In der Literatur wird eine fünfstufige Skala aufgrund weitreichender Verständlichkeit und Akzeptanz empfohlen. KÜHNAPFEL betont, dass das Verhältnis der Gewichtung einen Einfluss auf die Bewertungsskala haben kann. Wird keines der Kriterien als überaus wichtig im Vergleich zu den anderen eingestuft, kann eine dreistufige Skala verwendet werden.[131] In der vorliegenden

[131] Vgl. KÜHNAPFEL (2021), S. 10.

Arbeit wird auf eine dreistufige Skala zurückgegriffen. Ein Punkt in der Bewertung bedeutet, dass das Kriterium von der jeweiligen Kennzahl nicht oder nur in minimalem Ausmaß erfüllt wird. Zwei Punkte implizieren, dass eine grundsätzliche Erfüllung der Fall ist, wobei eine zufriedenstellende Bewertung mit der Vergabe von drei Punkten ausgedrückt werden kann.

4.5. Ergebnisse der Scoring-Methode und Analyse der Kennzahlen

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Scoring-Methode beschrieben. 27 Kennzahlen wurden durch die Geschäftsführung und Controllerin bewertet. Die Meinung der Geschäftsführung ging mit 60 % und jene der Controllerin mit 40 % in die finale Entscheidung ein. Die Kennzahlen wurden in Abhängigkeit der Bewertung gereiht und die ersten vier ausgewählt.

4.5.1. Kennzahlen der Finanzperspektive

Die Scoring-Methode hat ergeben, dass folgende Kennzahlen in die BSC mitaufgenommen werden sollen: [132]

- Anzahl der Miet- und Wartungsverträge mit neuen Kund*innen abzüglich der gekündigten Verträge (Frühindikator)
- Anzahl der Miet- und Wartungsverträge gesamt abzüglich der gekündigten Verträge
- Liquidität zweiten Grades (Spätindikator)
- Planungsgenauigkeit der Ergebnisrechnung (Spätindikator)

Im nachfolgenden Teil wird näher auf die einzelnen Kennzahlen eingegangen, um die strategische Relevanz, eine genaue Definition, sowie die Art und Häufigkeit der Datenbeschaffung zu erläutern. Mithilfe dieser detaillierten Beschreibung soll vermieden werden, dass Unklarheiten entstehen. Die Kennzahlen 1 und 2 der Finanzperspektive werden aufgrund des ähnlichen Sachverhalts gemeinsam beschrieben.

Anzahl der Miet- und Wartungsverträge gesamt/neu mit Kund*innen abzüglich der gekündigten Verträge

<u>Strategische Relevanz:</u> Den größten Deckungsbeiträge der Umsätze erzielt der Kooperationspartner bei dem Abschluss eines Miet- und/oder Wartungsvertrages im A3 Druckbereich. Zusätzliche Produkte im Portfolio zielen auf den Abschluss eines solchen Vertrages ab. Daher ist das langfristige Ziel die Erweiterung der A3 Stellplätze über den Großraum Graz, sowie die Oststeiermark.

[132] Siehe Anhang 9.

Definition und Berechnung: Diese Kennzahl berechnet sich, indem die neu abgeschlossenen Verträge, unabhängig, ob es sich um Miet- oder Wartungsverträge handelt, summiert werden. Es wird zwischen den Formatgrößen A3 bis A4 und A0 unterschieden. Dadurch können gezieltere Maßnahmen ergriffen werden. Auch bestehende Kund*innen, die ihre Verträge verlängern, werden betrachtet.

Diese Kennzahlen bieten planbare Erlöse für die jeweilige Vertragsdauer und gehört damit zu den Frühindikatoren.

Datenbeschaffung und Häufigkeit* Aus Sicht der Geschäftsführung erweist sich eine quartalsweise Datenerhebung als sinnvoll. Als verantwortliche Mitarbeiter*in der Datenbeschaffung wird die Controllerin des Unternehmens festgelegt, da entsprechende Daten dieser jederzeit zur Verfügung stehen.

Liquidität zweiten Grades

Strategische Relevanz: Ein gutes Liquiditätsmanagement ermöglicht Unternehmen Stabilität und Sicherheit in krisenreichen Zeiten. Neben der Tatsache, dass das Geschäftsmodell des Kooperationspartner eine stabile Liquidität erfordert, können Strategiemaßnahmen dadurch ohne die Abhängigkeit von externen Geldgebern umgesetzt werden. Das Risiko einer Illiquidität wird durch das Erfassen dieser Kennzahl reduziert.

Definition und Berechnung: Nachstehend wird die Berechnung des zweiten Liquiditätsgrades angepasst auf den Kooperationspartners als Formel dargestellt.

$$Liquidität\ zweiten\ Grades = \frac{Bankkonto + Kund * innenforderungen}{Lieferverbindlichkeiten}$$

Der zweite Liquiditätsgrad gehört zu den Spätindikatoren, da Vergangenheitswerte ausgewertet werden, die über den aktuellen Liquiditätsstand Aussagen zulassen.

Datenbeschaffung und Häufigkeit: Angepasst an die Berechnungshäufigkeit der Planung wird diese Kennzahl mithilfe denen im Enterprise-Ressource-Planning (ERP) Systems gebuchten Werten quartalsweise ermittelt.

Planungsgenauigkeit der Ergebnisrechnung

Strategische Relevanz: Durch das Planen monetärer Werte in Form von Ergebnisrechnungen wird das Management gezwungen sich intensiver mit der Zukunft auseinander zu setzen. Je detaillierter die Definition erfolgt, desto genauer kann der Geschäftsgang kontrolliert werden. Wie

bereits erwähnt, werden gewinnschmälernde Positionen genauer betrachtet, was zu einer Verbesserung der Ressourcenverteilung führt.

Definition und Berechnung: Diese Kennzahl wird berechnet, indem die geplanten mit den tatsächlichen Werten verglichen werden. Positive Veränderungen werden ausgabenseitig mit selbigen Vorzeichen und gegenteilig höhere IST-Ausgaben mit einem negativen Vorzeichen berücksichtigt. Durch die Verwendung relativer Abweichungen anstelle absoluter können Datenreihen mit verschiedenen Werteniveaus besser verglichen werden.[133] Die Gliederung der Ergebnisrechnung wird an die Gewinn- und Verlustrechnung angepasst, sodass Prognosen über den buchhalterischen Gewinn, wie von der Geschäftsführung gewünscht, getroffen werden können.

Da ein Vergleich bereits eingetretener Werte mit den Plandaten stattfindet, gehört diese Kennzahl zu den Spätindikatoren. Hinweise auf zukünftige Entwicklungen können durch regelmäßige Abweichungsanalysen geschehen. Durch die Interpretation können Aussagen über die Zukunft getroffen werden, was eine Frühwarnfunktion bedeutet. Die Zuordnung dieser Kennzahl hängt damit von der Verwendung ab.

Datenbeschaffung und Häufigkeit: Beim Kooperationspartner gibt es saisonale Unterschiede in der Geschäftstätigkeit. In Ferienzeiten sind reduzierte Kauf- und Reparaturanfragen zu verzeichnen. Nachträgliche Ergebnisrechnungen werden momentan monatlich erstellt, wobei eine Planung ab 2025 quartalsweise eingeführt werden soll.

4.5.2. Kennzahlen der Kund*innenperspektive

In der Kund*innenperspektive wurden folgende Kennzahlen ausgewählt, auf die nachstehend eingegangen wird.[134] Die Kennzahlen 3 und 4 werden gemeinsam behandelt.

- Wiederverkaufsrate der transaktionalen VB-Verkäufe
- Durchschnittliche Reaktionszeit bei Störungsmeldung
- Angebotserfolgsquote (Volumen)
- Angebotserfolgsquote (Anzahl)

Wiederverkaufsrate der transaktionalen VB-Verkäufe

Strategische Relevanz: Durch den Partnerstatus bei HP können den Kund*innen wettbewerbsfähige Verkaufspreise für VB angeboten werden. Diese Möglichkeit wird nach dem Kauf eines Gerätes auffallend selten genutzt. Ein Großteil der Auslieferungen des VB erfolgt an Vertragskund*innen ohne Verrechnung. Der Kontakt zur Kundschaft ohne Vertrag bricht damit

[133] Vgl. RIEG (2015), S. 109.
[134] Siehe Anhang 10.

nach der erfolgten Lieferung und Installation der Geräte ab. Für ein Wachstum und eine Erweiterung des Bekanntheitsgrades sind erneute Käufe wichtig.

Definition und Berechnung: Im ersten Schritt müssen für diese Kennzahl alle Geräteverkäufe eines Quartals summiert werden, was derzeit in unregelmäßigen Abständen geschieht. Danach wird die Anzahl der Kund*innen mit resultierenden VB-Einkäufen addiert. Da die Druckvolumen der Kund*innen und die Anschaffungskosten der Geräte variieren, wird auf den Wert der Einkäufe nicht geachtet. Die Anzahl der späteren Kontaktaufnahmen im Vergleich zu den Geräteverkäufen soll betrachtet werden. Unterhalb befindet sich die Formel der Berechnung.

$$Wiederverkaufsrate = \frac{Anzahl\ Kund.m.\ Verbrauchsmaterialverkauf\ nach\ Gerätekauf}{Anzahl\ der\ Kund*innen\ mit\ Gerätekauf}$$

Die Wiederverkaufsrate ist ein Spätindikator, da sie auf abgeschlossenen Verhalten beruht und das Kund*innenverhalten der Vergangenheit misst. Segmentiert man diese Kennzahl, um daraus Aussagen über bestimmte Kund*innengruppen ableiten zu können, wird damit eine Frühwarnidentifikation verbunden.

Datenbeschaffung und Häufigkeit: Die Anzahl der Geräteverkäufe wird bereits erhoben. Die Verkäufe von VB nach erfolgter Gerätelieferung müssen durch ein Merkmal im Kund*innenstamm des ERP-Systems eingerichtet werden.

Durchschnittliche Reaktionszeiten bei Störungsfällen

Strategische Relevanz: Die bestehenden Kund*innen weisen eine mittlere bis hohe Zufriedenheit auf, die sich in der niedrigen Kündigungsrate der Verträge widerspiegelt. Den Aussagen der Geschäftsführung und Kund*innen zufolge erfolgt keine konsequente. Dadurch wird bei der Kundschaft Unzufriedenheit gestiftet, was zu schlechter Reputation und gehemmten Unternehmenswachstum führen kann. Aufgrund der Tatsache, dass der Kooperationspartner einen Teil des Umsatzes in der Dienstleistung generiert, ist die Zufriedenheit der Kund*innen von Bedeutung, wenn es um die Umsetzung der Strategie geht.

Definition und Berechnung: Probleme mit Geräten werden meist telefonisch oder per Email gemeldet. Durch eine Mitarbeiterin im Front Office findet eine Eintragung im Ticketsystem statt. Die nächste Kontaktaufnahme mit den Kund*innen und Behebung der Störung erfolgt durch die Techniker. Für die Berechnung dieser Kennzahl wird der Zeitraum zwischen Eingabe des Tickets und der Statusänderung des Tickets auf „Erledigt“ betrachtet.

Da eine retrospektive Bewertung der Leistung stattfindet, wird diese Kennzahl den Spätindikatoren zugeordnet. Trends und Entwicklungen wie beispielsweise zukünftige Unzufriedenheit der Kund*innen oder Unterkapazität der Techniker können abgelesen werden, wenn wie im Fall des Kooperationspartners ein kontinuierliches Überprüfen der Kennzahl stattfindet. Strategisch ist daher eine Frühwarnfunktion enthalten.

Datenbeschaffung und Häufigkeit: Im Unternehmen wird die Software Freshworks verwendet, die eine Auswertung über die insgesamte Bearbeitungszeit des Tickets ermöglicht. Der Zeitpunkt der ersten Kontaktaufnahme der Techniker wird im Unternehmen durch eine Kommentarfunktion im Ticket ergänzt. Eine quartalsweise Auswertung scheint sinnvoll, da so Ausreißer durch krankheits- oder urlaubsbedingte Ausfälle der Techniker ausgeglichen werden können. Um den Teamgeist zu steigern, erfolgt eine Auswertung der Techniker gesamt und nicht eines jeden einzelnen.

Angebotserfolgsquote nach Volumen und Anzahl

Strategische Relevanz: Für eine Erhöhung der Stellplätze ist die Erstellung vieler Angebote vielversprechend, jedoch wirkungslos, wenn es zu keinem Abschluss kommt. Durch die Berechnung dieser Kennzahl kann auf die Wettbewerbsfähigkeit geschlossen werden, welche für das erfolgreiche Fortbestehen notwendig ist. Unter anderem können auch Schlüsse auf die Preisgestaltung gezogen werden. Vergleichsweise hohe Quoten können auf eine zu niedrige Preisgestaltung hinweisen, während bei einem geringen Erfolg der gelegten Angebote die Preise zu hoch oder/und das Leistungsversprechen für Kund*innen zu gering dargestellt wurde.

Definition und Berechnung: Berechnet werden diese Kennzahlen einerseits durch die Division der Anzahl der erfolgreichen durch jene der insgesamt erstellten Angebote. Andererseits werden auch die monetären Werte der Berechnungskomponenten für Auswertungen verwendet. Es werden alle Angebote, unabhängig der Produkt- oder Geräteart, herangezogen, da die Wettbewerbsfähigkeit und Preisgestaltung des gesamten Portfolios eine strategische Relevanz aufweisen. Nachstehend werden die beiden Formeln der Berechnung dargestellt, wobei als Periode wie bei anderen Kennzahlen zuvor ein Quartal herangezogen wird.

$$Angebotserfolgsquote\ (Anzahl) = \frac{Gelegte\ Angebote\ in\ einer\ Periode}{Angenommene\ Angebote\ in\ einer\ Periode}$$

$$Angebotserfolgsquote\ (Monetäre\ Bewertung) = \frac{Betrag\ der\ gelegten\ Angebote}{Betrag\ der\ angenommnenen\ Angebote}$$

Datenbeschaffung und Häufigkeit: Derzeit gibt es keinen Prozess, der die Auswertung dieser Kennzahlen ermöglicht. Angebote, insbesondere für Mietverträge und den Verkauf von A3 sowie A0 Maschinen, werden von der Geschäftsführung erstellt. VB, Kostenvoranschläge bei Reparaturen und A4 Geräte werden von einer Mitarbeiterin im Front Office, Alexandra Kopsche-Gschanes, angeboten. Es wird eine Vorlage in Excel, wie in Abbildung 9 ersichtlich, zur Protokollierung der notwendigen Daten zur Verfügung gestellt.

Nummer gestelltes Angebot	Kund:in	Quartal	Erfolgreich	Grund für Ablehnung

Abbildung 9: Informationen zur Angebotserfolgsquote, Quelle: eigene Darstellung.

Um die Dauer der Entscheidungsprozesse der Kund*innen zu berücksichtigen erfolgt eine quartalsweise Berechnung. In strategischer Betrachtung zählt die Angebotserfolgsquote zu den Frühindikatoren. Aussagen über die Umsatzentwicklung können getroffen werden.

4.5.3. Kennzahlen der Prozessperspektive

Die Entwicklung der Prozessperspektive soll durch folgende Kennzahlen überprüft werden:[135]

- Anzahl der produktiven Stunden
- Anzahl der Rückfragen bei Vertragsserviceeinsätzen
- Lagerumschlagshäufigkeit
- Anzahl der aufgewendeten Stunden für Prozessverbesserungs- und Digitalisierungsmaßnahmen

Anzahl der produktiven Stunden

Strategische Relevanz: Durch die Auswertung der produktiven Stunden der Mitarbeiter*innen, insbesondere der Techniker, kann, ungeachtet des Vorhandenseins fehlender Motivation, ein Rückschluss auf die Auslastung getroffen werden. Dadurch, dass die Auslastung von der Nachfrage abhängt, ist es möglich, in weiterer Folge den Erfolg der Strategieumsetzung zu überprüfen. Von besonderer Relevanz ist die Kenntnis über Kapazitäten, wenn neue Produktgruppen eingeführt werden sollen. Durch eine effiziente Personaleinteilung können Kosten gespart und in andere Bereiche investiert werden. Auch eine Ressourcenzuteilung kann effizienter erfolgen.

Definition und Berechnung: Diese Kennzahl definiert sich durch die Summe der produktiven Stunden aller Mitarbeiter*innen, unabhängig von dessen*deren Tätigkeitsfeld im Unternehmen.

Es findet eine Analyse der erbrachten Leistungen statt, weshalb diese Kennzahl den Spätindikatoren zugeteilt wird. Durch regelmäßige Überprüfung und Interpretation können aber,

[135] Siehe Anhang 11.

wie bei bereits Kennzahlen, Rückschlüsse auf die Auslastung und Motivation der Mitarbeiter*innen getroffen werden. Dadurch kann beispielsweise die Personalplanung angepasst werden.

Datenbeschaffung und Häufigkeit: Eine Verpflichtung der Aufzeichnung nach Tätigkeiten ist in der Technikabteilung bereits etabliert. Es ist möglich tätigkeitsbezogene Auswertungen zu erhalten, die Auskunft über den Anteil der produktiven Stunden geben. Für die Mitarbeiter*innen im Büro ist zum derzeitigen Zeitpunkt lediglich eine Schätzung möglich. Drei von vier Beschäftigen im Büro arbeiten Teilzeit, wobei das Aufgabengebiet exakt an das entsprechende Stundenausmaß angepasst wurde und die Gefahr einer Unterkapazität nahezu ausgeschlossen werden kann. Eine Zeitaufzeichnung dieser soll in den kommenden Jahren dennoch eingeführt werden. Ausgewertet wird diese Kennzahl einmal im Quartal.

Anzahl der Rückfragen bei Vertragsserviceeinsätzen

Strategische Relevanz: Eines der strategischen Ziele des Kooperationspartner ist der Ausbau der Produktexpertise der A0 bis A4 Drucker. Dadurch soll ein Kompetenzzentrum geschaffen werden, das auch über die steirischen Grenzen hinaus, für dessen Produktwissen und gut ausgebildete Techniker bekannt ist. Aus diesem Grund ist die Qualität der Dienstleistung bei Reparaturanfragen ein entscheidender Faktor. Auch der zusätzliche Nachbearbeitungsaufwand der restlichen Belegschaft sollte so gering wie möglich gehalten werden. Durch die Entgegennahme der Anrufe von Kund*innen im Büro ist diese Kennzahl durch die Techniker nur sehr eingeschränkt manipulierbar.

Definition und Berechnung: Die Einsätze, verwendet in dieser Kennzahl, beziehen sich auf jene Geräte, deren Funktionsfähigkeit durch eine vierteljährliche Verrechnung in Form von Miet- oder Wartungspauschalen an den*die Kund*in, durch den Kooperationspartner gewährleistet werden. Relevant ist jegliche Art der Kontaktaufnahme innerhalb von 24 Stunden nach dem Einsatz. Der Einsatz kann durch den Techniker vor Ort oder telefonisch erledigt werden. Berücksichtigt werden Meldungen über einen erneuten Fehler der Funktionsfähigkeit der Geräte, sofern eine Fehlerbehebung nicht ordnungsgemäß stattgefunden hat. Weiters fließen auch Rückfragen, die durch eine fehlende Expertise der Techniker entstanden sind, in die Berechnung mit ein.

Da diese Kennzahl verwendet wird, um Signale für die Prozessqualität und das Vertrauen der Kund*innen in die Expertise der Techniker zu erhalten, zählt sie zu den Frühindikatoren. Kündigungsrisiken, steigende Unzufriedenheit und eine Verschlechterung der Servicequalität können frühzeitig erkannt werden.

Datenbeschaffung und Häufigkeit: Durch laufende Aufzeichnung werden beschriebene Rückfragen notiert und von der Geschäftsführung einmal im Quartal überprüft. Um zu

entscheiden, ob die Kontaktaufnahme in die Berechnung der Kennzahl mitaufgenommen wird, ist eine stichwortartige Beschreibung der Rückfrage wichtig. Weiters wird der Name der*des Kunden*Kundin, sowie der Zeitabstand zum Einsatz notiert.

Lagerumschlagshäufigkeit

Strategische Relevanz: Ein Teil des Vermögens des Kooperationspartners ist im Umlaufvermögen in Form von Warenbeständen gebunden. Überflüssige Waren, insbesondere höherwertige Geräte binden Kapital, das anderswertig effizienter eingesetzt werden kann. Durch eine bedarfsgerechte Lagerhaltung kann auf Nachfrageeinbrüche schneller reagiert werden. In diesem Bereich muss kostengünstig gewirtschaftet werden, um Strategien wie geplant umsetzen zu können.

Definition und Berechnung: Berechnet wird diese Kennzahl, indem man den Wareneinsatz der jeweiligen Periode mit dem durchschnittlichen Wert des Lagers in Relation setzt, wie in der folgenden Formel dargestellt.

$$Lagerumschlagsh\ddot{a}ufigkeit = \frac{Wareneinsatz\ einer\ Periode}{Durchschnittlichen\ Lagerstand\ der\ Periode}$$

Da der Geräteeinkauf meist bessere Konditionen durch höhere Abnahmemengen aufweist, wird die Lagerumschlagshäufigkeit separat für VB und Geräte berechnet.

Die Lagerumschlagshäufigkeit wird genutzt, um Kapitalbindungsrisiken zu erkennen und die Effizienz des Kapitaleinsatzes einer vergangenen Periode zu beurteilen. Aussagen über die Zukunft lassen sich aus dieser Kennzahl nur begrenzt treffen, weshalb es sich um einen Spätindikator handelt.

Datenbeschaffung und Häufigkeit: Im ERP-System des Kooperationspartners werden Lagerbuchungen getätigt. Der Wert des Lagers und jener des Wareneinsatzes können auf Knopfdruck ausgewertet werden. Um Schwankungen durch Mehrabnahmerabatte zu relativieren, werden die beiden Kennzahlen quartalsweise berechnet.

Anzahl der aufgewendeten Stunden für Prozessverbesserungs- und Digitalisierungsmaßnahmen

Strategische Relevanz: Ein festgestelltes Defizit des Kooperationspartners ist die fehlende Digitalisierung und laufende Effizienzverbesserung der Arbeitsabläufe. Durch veraltete und ressourcenintensive Prozesse ist ein Wachstum ohne Personalerweiterung nicht denkbar.

Definition und Berechnung: In die Berechnung miteinbezogen werden Prozess- und Digitalisierungsschritte, die Ressourcenfreisetzung, Arbeitserleichterung, Kostenersparnis und/oder Fehlerreduktion hervorbringen. Die Summe der dafür aufgewendeten Stunden aller Mitarbeiter*innen wird summiert. Da in Abhängigkeit des Projektes ein unterschiedliches Zeitausmaß beansprucht wird, wird die Anzahl der Umsetzungen unregelmäßig ausfallen. Um die Kennzahlen der Perioden vergleichen zu können, wird das Stundenausmaß dieser Tätigkeiten und nicht die Anzahl der umgesetzten Projekte in die BSC aufgenommen.

Mithilfe der Berechnung dieser Kennzahl kann auf die Innovationskraft und den Fortschritt der Prozessoptimierung im Unternehmen geschlossen werden. Diese weiche Kennzahl zählt zu den Frühindikatoren.

Datenbeschaffung und Häufigkeit: Die Datenbeschaffung erfolgt durch die Zeitaufzeichnung, wie sie durch die Kennzahl der produktiven Arbeitsstunden verpflichtend wird. Die Auswertung findet einmal im Quartal statt.

4.5.4. Kennzahlen der internen Lern- und Entwicklungsperspektive

Für die Bewertung des Wissenstandes und der Kompetenzen im Unternehmen wurden nachstehende Kennzahlen ausgewählt:[136]

- Relativer Anteil des Umsatzes eines neuartigen Produktes am Gesamtumsatz
- Anzahl der Befragungen zur Mitarbeiter*innenzufriedenheit
- Anzahl der absolvierten Aus- und Weiterbildungsstunden
- Anzahl der Ideen/Innovationen in einer Periode

Relativer Anteil des Umsatzes eines neuartigen Produktes am Gesamtumsatz

Strategische Relevanz: Die Weiterentwicklung des Produktportfolios ist relevant, um zukünftigen Nachfragen am Markt gerecht zu werden und langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Eine Kontrolle des Erfolges ist unverzichtbar.

Definition und Berechnung: Für die Berechnung relevant ist jener Umsatz, der in Zusammenhang mit dem neuartigen Produkt steht. Handelt es sich beispielsweise um Angebote rund um Label Drucker, werden hier sowohl Geräte- als auch VB-Verkäufe und Dienstleistungen berücksichtigt. Der Umsatz wird in Relation zum Gesamtumsatz des Unternehmens gesetzt, wobei sich die Berechnungsformel wie folgt definiert:

[136] Siehe Anhang 12.

$$Umsatzanteil\ des\ neuartigen\ Produktes = \frac{Umsatz\ neuartiges\ Produkt}{Umsatz\ des\ gesamten\ Unternehmens}$$

Eine Umsatzbetrachtung gehört zu den Spätindikatoren, da eine Aussage über die Vergangenheit getroffen wird. Durch die Relation auf den Gesamtumsatz werden Hinweise auf Veränderungen im Markt und der Kund*innennachfrage geliefert, weshalb der Verwendung dieser Kennzahl im Fall des Kooperationspartners auch eine Frühwarnidentifikation beigemessen werden kann.

Datenbeschaffung und Häufigkeit: Relevante Daten können direkt aus dem ERP-System bezogen werden. Auch wenn die Anlage separater Buchhaltungskonten nicht erfolgt, können Merkmalsausprägungen bei der Erstellung von Rechnungen verwendet werden. Es erfolgt eine quartalsweise Auswertung dieser Kennzahl, wobei durch den ersten lukrierten Umsatz eine Berechnung ausgelöst wird.

Anzahl der Befragungen der Mitarbeiter*innen zur Zufriedenheit

Strategische Relevanz: Wie bereits erwähnt, ist eines der strategischen Ziele ein oststeirisches Kompetenzzentrum zu erschaffen. Die wichtigste Ressource stellen die Mitarbeiter*innen dar. Um Investitionen in dessen*deren Ausbildung langfristig nutzen zu können und Fluktuationsquoten niedrig zu halten, soll aktiv an der Bleibedauer der Belegschaft gearbeitet werden. Durch regelmäßige Erhebungen der Zufriedenheit kann überraschenden Austritten entgegengewirkt werden.

Definition und Berechnung: Bisher wurden Mitarbeiter*innengespräche einmal jährlich durchgeführt, was sich auf Wunsch der Geschäftsführung auch nicht ändern soll, da die Möglichkeit der persönlichen Gespräche regelmäßig wahrgenommen wird. Es besteht seiner Ansicht nach die Gefahr, dass durch kleine Strukturen im Unternehmen eine Hemmschwelle für Äußerungen gegenüber anderen Personen vorhanden ist bzw. bestimmte Mitarbeiter*innen offene Ansichten nur anonym teilen würden. Um diese Hürden zu überwinden, sollen anonyme Feedbackbögen ausgeschickt werden. Dadurch wird auch unterjährig ein Stimmungsbild erzeugt.

Aus den Ergebnissen der Befragungen können Maßnahmen zur Behebung vorhandener Unzufriedenheiten ergriffen und zukünftige Risiken des Personalwesens erkannt werden. Aufgrund dessen gehört diese Kennzahl zu den Frühindikatoren.

Datenbeschaffung und Häufigkeit: Entsprechende Feedbackbögen müssen in weiterer Folge im Rahmen der Implementierung der BSC erstellt und einmal im Quartal ausgeschickt werden.

Anzahl der absolvierten Aus- und Weiterbildungsstunden

Strategische Relevanz: Es wurde nachgewiesen, dass tätigkeitsbezogene Weiterbildungen von Mitarbeiter*innen geschätzt werden und die Verbundenheit mit dem Unternehmen dadurch verstärkt wird. [137] Mithilfe von Aus- und Weiterbildungen wird dem Personal die Identifizierung mit der Unternehmensstrategie erleichtert.[138] Für den Aufbau und die Erweiterung des Geschäftsfeldes sind laufende Aus- und Weiterbildungen der Mitarbeiter*innen notwendig. Insbesondere ist die laufende Weiterbildung in der IT-Branche relevant, um auf Veränderungen der Technologien zeitnah reagieren zu können.

Erweitert man dieses Ziel auf das gesamte Team, ist Weiterbildungsbedarf für die Mitarbeiterinnen im Front Office vorhanden. Arbeitsabläufe sollen rascher von Statten gehen, Ressourcen effizienter verteilt und die Basis für ein Wachstum geschaffen werden.

Definition und Berechnung: Je nach der Beschäftigtenanzahl gilt es ein gewisses Stundenausmaß zu erfüllen. Erhöht sich die Anzahl der Mitarbeiter*innen, erhöht sich auch die Anzahl der absolvierten Aus- und Weiterbildungsstunden. Die Art der Bildungsstunden spielt keine Rolle. Ziel ist die rollenspezifische Wissenserweiterung, von der das Unternehmen zukünftig profitiert. Aus diesem Grund handelt es sich um einen Frühindikator. Berechnet wird die Summe über die gesamte Belegschaft, was den Vorteil bringt, dass sofern in einer Periode keine passenden Aus- und Weiterbildungen für gewisse Mitarbeiter*innen zur Verfügung stehen oder die Zeit eine knappe Ressource darstellt, der Wissenserwerb in Summe steigen kann.

Datenbeschaffung und Häufigkeit: Durch Aufzeichnungen werden entsprechende Stunden festgehalten und einmal im Quartal berichtet.

Anzahl der Ideen/Innovationen in einer Periode

Strategische Relevanz: Innovationen sind für die Weiterentwicklung eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Diese können sich auf die Weiterentwicklung des Produktportfolios und die Gestaltung interner Prozesse beziehen. Innovationsarbeit wird heutzutage zunehmend als Teamarbeit verstanden, welche durch Kommunikation und den Wissensaustausch untereinander gefördert wird.[139]

Definition und Berechnung: Im Rahmen dieser Arbeit werden Ideen und Innovationen, die Produktportfolioerweiterungen betreffen und Vorschläge zur effizienteren Arbeitsgestaltung betreffen, mitaufgenommen. Ausschlaggebend ist die Summe, der kommunizierten Entwicklungsmöglichkeiten.

---

[137] Vgl. FREY (2015), S. 350f.
[138] Vgl. MOHR (2024), S. 141.
[139] Vgl. HILLER (2015), S. 54.

Das Ergebnis dieser Kennzahl ist ein Anhaltspunkt für die Weiterentwicklung des Unternehmens und zählt zu den Frühindikatoren.

Datenbeschaffung und Häufigkeit: Um den Mehraufwand der Datenerhebung gering zu halten, wird es neben der anonymen Befragung zur Zufriedenheit eine Möglichkeit der Eingabe von Innovationsideen online geben. Einmal im Quartal werden die Ideen gesammelt und von der Geschäftsführung auf dessen Durchführbarkeit überprüft. Ziel ist es jährlich ein Innovationsprojekt umzusetzen.

4.6. Festlegung von Zielwerten und Maßnahmen

In nachstehenden Tabellen 9 bis 12 werden Zielwerte für die beschriebenen Kennzahlen festgelegt. Nachstehend befinden sich Erläuterungen und Maßnahmen. Wie bereits erwähnt ist auch die Vergleichbarkeit von Kennzahlen mit der Branche oder Konkurrenz für dessen Aussagekraft relevant.[140] Unter Zuhilfenahme der Vergleichswerte, sofern verfügbar, wurden die Zielwerte gemeinsam mit der Geschäftsführung diskutiert und festgelegt. Die vereinfachte Transkription ist dem Anhang zu entnehmen.[141]

Finanzperspektive

Finanzperspektive - Ziele	Zielwerte
Anzahl der Miet- und Wartungsverträge mit neuen Kund*innen abzüglich der gekündigten Verträge	Drei neue Verträge (A3), zwei neue Verträge (A0) im Quartal
Anzahl der Miet- und Wartungsverträge gesamt abzüglich der gekündigten Verträge	Acht neue Verträge im Quartal
Liquidität zweiten Grades	> 100 %
Planungsgenauigkeit der Ergebnisrechnungen	> 90 %

Tabelle 9: Zielwerte der Finanzkennzahlen, Quelle: eigene Darstellung.

Die Geschäftsführung betont, dass hinsichtlich der ersten beiden Kennzahlen **(Anzahl der Miet- und Wartungsverträge)** Branchenkennzahlen oder Vergleichswerte der Konkurrenz schwer in Erfahrung gebracht werden können. Die Zielwerte leiten sich aus den Vorstellungen der Geschäftsführung ab. Die zweite Vertragskennzahl zielt auf die Vertragserneuerung der bestehenden Kund*innen nach dem Zeitablauf von fünf Jahren ab. Die Steigerung in diesem Bereich soll höher sein, um von bestehender Kundschaft zu profitieren.

Maßnahmen: Durch vermehrte Werbung in den Zielregionen soll die Sichtbarkeit des Unternehmens erhöht werden. Eine der Maßnahmen können vor Ort Termine bei neuen

[140] Siehe Kapitel 3.3.1.
[141] Siehe Anhang 13.

Kund*innen oder der Besuch von Messen sein. Die Betonung bei diesen Terminen soll auf der Regionalität und das lange Bestehen am Markt liegen. Das Ziel ist Vertrauen zu schaffen.

Zusätzlich sollen weitere Produkte ins Portfolio aufgenommen werden, die den Mehrwert für Kund*innen steigern und den Abschluss eines Vertrages über den Kooperationspartner im Vergleich zur Konkurrenz attraktiver gestalten. Beispielsweise kann es sich um Label Drucker handeln, die den Erstkontakt zu neuen Unternehmen erleichtern.

Die Liquidität zweiten Grades

Wie bereits beschrieben[142] sollte der zweite Liquiditätsgrad 100 % nicht unterschreiten. Da der Kooperationspartners in der Dienstleistung und im Handel der Geräte und VB tätig ist, ist weder ein hoher noch auffallend geringer durchschnittlicher Lagerbestand im Vergleich zu anderen Branchen zu erwarten. Es wurde ein Wert von mind. 100 % beschlossen.

Maßnahmen: Ist der Richtwert von 100 % unterschritten, bedeutet es, dass nicht alle kurzfristigen Verbindlichkeiten mit den kurzfristigen Forderungen gedeckt werden können und die goldene Bilanzregel nicht erfüllt ist.[143] Um dieses Szenario zu vermeiden kann es helfen, neben dem Finanzplan auch einen Kapitalflussplan, der die Zahlungsströme einer gewissen Periode aufzeigt, aufzustellen.[144] Die Berechnungskomponenten der Formel können optimiert werden, indem mit Kund*innen kürzere und gegenteilig mit Lieferanten längere Zahlungsziele vereinbart werden.

Planungsgenauigkeit der Ergebnisrechnung

Da eine Planung zum momentanen Zeitpunkt nicht umgesetzt wird, gibt es keine unternehmensinternen Erfahrungswerte auf, die zurückgegriffen werden, kann. Die Anforderungen an Ergebnisrechnungen variieren zwischen den Unternehmen und ein allgemeingültiger Wert kann nicht festgelegt werden. Als Zielwert wird die Schätzung der Geschäftsführung angenommen, die bei einer durchschnittlichen Abweichung von 10 % liegt.

Maßnahmen: Weichen tatsächliche von den geplanten Werten ab, können unterschiedliche Ursachen zugrunde liegen. Eine konkrete Maßnahmenempfehlung ist bei dieser Kennzahl schwer zu treffen. Durch die Analyse der Abweichung müssen spezifische Verbesserungsvorschläge erbracht werden.

[142] Siehe Kapitel 4.5.1.
[143] Vgl. BARTH u.a. (2014), S. 93ff.
[144] Vgl. BRECHT (2012), S. 210.

Kund*innenperspektive

Kund*innenperspektive - Ziele	Zielwerte
Wiederverkaufsrate der transaktionalen VB-Verkäufe	80 %
Angebotserfolgsquote (Anzahl)	40 %
Angebotserfolgsquote (Volumen)	40 %
Durchschnittliche Reaktionszeit bei Störungsmeldung	Kontaktaufnahme nach längstens 5 Stunden, Störungsbehebung nach 48 Stunden

Tabelle 10: Zielwerte der Kund*innenkennzahlen, Quelle: eigene Darstellung.

Wiederverkaufsrate der transaktionalen VB-Einkäufe

Das Ziel der Geschäftsführung, das durch einen After-Sales Prozess verfolgt wird, ist jedem*jeder Kund*in das dazugehörige VB zu verkaufen. Mindestens 80 % sollen nach einem erfolgten Gerätekauf auch das VB beim Kooperationspartner beziehen.

Maßnahmen: Eine Maßnahme, über die im Unternehmen auch schon diskutiert wurde und zur Steigerung der Wiederverkaufsraten beitragen würde, ist die Aussendung eines Formulars nach erfolgter Lieferung. In diesem sollen die Zufriedenheit der Lieferung durch unsere Techniker und die Funktionsweisen des Gerätes abgefragt werden. Im Zuge dessen wäre denkbar, Angebote mit passenden VB anzufügen, die dem*der Kund*in auch gleichzeitig eine Suche im Internet ersparen würde. Ein After-Sales Prozess ist beim Kooperationspartner zum derzeitigen Stand noch nicht etabliert.

Weiters können auch direkt beim Geräteverkauf Gutscheine in Form von Rabattierungen beigelegt werden. Diese Rabattierungen können die Installation des Programmes zur automatischen VB-Lieferung beinhalten. Das Ziel der Maßnahmen soll sein, es dem*der Kund*in möglichst einfach zu gestalten, VB zu beziehen.

Angebotserfolgsquote (Anzahl und Volumen)

Da die Kennzahl derzeit noch nicht berechnet wird, kann für die Festlegung des Zielwertes kein Erfahrungswert verwendet werden. Weiters hat eine Recherche gezeigt, dass in Abhängig der Branchen und Angebotssummen die Quote stark variieren kann, weshalb ein Vergleichswert nicht gefunden werden konnte.

Die Geschäftsführung geht davon aus, dass höherer Angebotssummen zu einer geringeren Quote führen. Durch die eigene betriebliche Tätigkeit und Gespräche mit Konkurrenten in ähnlicher Betriebsgröße geht dieser von etwa 40 % aus. Über das gesamte Leistungsspektrum des Unternehmens, von Verkauf eines VB bis hin zu einem Abschluss eines Vertrages, wird ein Zielwert von 40 % festgelegt. Dieser Wert soll mit dem Vorbehalt der laufenden Evaluierung für die Anzahl und Volumen gelten.

Maßnahmen: Um zielgerichtete Maßnahmen formulieren zu können, muss der Grund der Nichtannahme erfragt werden. Handelt es sich um preisbezogene Themen, muss, sofern möglich, der Verkaufspreis an Mitbewerber angepasst werden. Eine Nichtannahme des Angebotes kann auch daran liegen, dass ein höherer Preis gegenüber dem*der Kund*in unzureichend durch entsprechende Vorteile des Produktes gerechtfertigt wurde. Als Resultat muss an den Produktvorstellungen gearbeitet werden.

Andere Themen wie beispielsweise regionale Überlegungen der Kundschaft sind vom Kooperationspartner nur begrenzt beeinflussbar. Weiters wird empfohlen Angebote schnellstmöglich zu bearbeiten und Alternativen bei den gestellten Angeboten anzubieten.[145]

Durchschnittliche Reaktionszeit bei Störungsmeldungen

Die Geschäftsführung gibt an, einen maximalen Zeitraum von fünf Stunden bis zur ersten Kontaktaufnahme der Techniker den Kund*innen garantieren zu wollen. Sollte die Behebung der Störung einen vor Ort Termin bei dem*der Kund*in erfordern, soll dieser innerhalb von 48 Arbeitsstunden geschehen.

Maßnahmen: Reaktionszeiten, die über das geforderte Ausmaß hinaus gehen, sind im ersten Schritt Werkstätten Leiter, Michael Dornhofer, zu besprechen. Es muss erfragt werden, ob Unterkapazität, fehlendes Produktwissen oder Motivationsprobleme die Gründe einer verzögerten Rückmeldung sind. Abhängig vom Ergebnis müssen gegensteuernde Aktionen geplant und umgesetzt werden.

Maßnahmen: Techniker müssen verstärkt darauf hingewiesen werden, sich bei Serviceeinsätzen bei den Kund*innen persönlich vorzustellen, um als konkrete Ansprechperson aufzutreten. Weiters ist, wie bereits erwähnt[146], an der Qualität der Nachbearbeitung der Aufträge zu arbeiten. Durch regelmäßige Feedbackrunden der Geschäftsführung mit den Technikern soll unternehmensinterne und -externe Klarheit geschaffen werden.

Prozessperspektive

Prozessperspektive - Ziele	Zielwerte
Anzahl der umgesetzten Digitalisierungsmaßnahmen	1 pro Quartal
Anzahl der produktiven Stunden	70 %
Lagerumschlagshäufigkeit	30 T. bei VB/60 T. bei Geräten
Anzahl der Rückfragen bei Vertragsserviceeinsätzen	20 %

Tabelle 11: Zielwerte der Prozesskennzahlen, Quelle: eigene Darstellung.

[145] Vgl. OSSOLA-HARING/SCHLAGETER/SCHÖNING (2019), S. 81.
[146] Siehe Kapitel 4.3.

Anzahl der umgesetzten Digitalisierungsmaßnahmen

Die Geschäftsführung gibt an in diesem Bereich wenig umgesetzt zu haben, weswegen viele Möglichkeiten gegeben sind. Als knappe Ressource werden personelle Stunden angegeben, weshalb zumindest eine Maßnahme pro Quartal umgesetzt werden soll.

Maßnahmen: Um diese Projekte zu starten, müssen in einem ersten Schritt die Prozesse im Unternehmen erhoben werden. Gemeinsam wird dann das Verbesserungspotential erarbeitet und durch Arbeitsteilung untereinander umgesetzt. Die Erhebung erfolgt mithilfe eines externen Beraters, der bereits festgelegt wurde. Geplant ist der Start mit Sommer 2025.

Anzahl der produktiven Stunden

Durchschnittlich liegt die Auslastung der Mitarbeiter*innen zwischen 60 % und 80 %.[147] Durch das Vertragsgeschäft gibt der Geschäftsführer an Stehzeiten der Techniker in Kauf nehmen zu müssen. Den Zielwert an der oberen Grenze anzusetzen, wäre nicht sinnvoll. Zumindest sollen 70 % der wöchentlichen Normalarbeitszeit als produktiver Anteil nachgewiesen werden können.

Maßnahmen: Vorausgesetzt es erfolgt eine genaue Aufzeichnung, kann bei einem Unterschreiten der Kennzahl, eine Überkapazität an Personal die Ursache sein. In diesem Fall müssen Kennzahlen, die sich auf den Erfolg des Geschäftsmodells beziehen überprüft werden. Das Überschreiten ist gedeckelt mit dem maximalen Stundenausmaß der Belegschaft, wobei als Konsequenz das Stimmungsbild der Mitarbeiter*innen erhoben werden muss. Dadurch soll gewährleistet werden, dass zu häufig vorkommende Stresssituationen nicht zu dauerhafter Unzufriedenheit und resultierender Kündigung führen. Eine situationsbedingte Unterkapazität in Urlaubs- oder Krankheitsfällen kann die Geschäftsführung in diesem Fall nicht ausschließen.[148]

Lagerumschlagshäufigkeit

Im Einzelhandel liegt die durchschnittliche Lagerdauer zwischen 72 und 24 Tagen, was einer Lagerumschlagshäufigkeit von 5 bis 15 entspricht.[149]

Dadurch, dass diese Kennzahl durch den Kooperationspartner nicht geschätzt werden kann, soll der Zielwert an den Branchendurchschnitt angepasst werden. Bei VB wird eine maximale Lagerdauer von 30 Tagen als Ziel gesetzt. Hingegen bei Geräten werden 60 Tage als Zielwert angesetzt, da aufgrund von Sonderpreiskonditionen bei einer höheren Abnahmemenge oftmals mehr bestellt wird.

[147] Vgl. o.V. (2025), Onlinequelle [12.02.2025].
[148] Siehe Anhang 13.
[149] Vgl. BECKER/WINKELMANN (2019), S. 298f.

Maßnahmen: Überschreiten die tatsächlichen Werte die Zielwerte, kann von einer ineffizienten Lagerhaltung ausgegangen werden. Korrespondierende Maßnahmen zielen auf ein zielgerichteteres Beschaffungsmanagement ab. Beispielsweise könnte eine unternehmensinterne Richtlinie eingeführt werden, Lieferungen an Kund*innen ausnahmslos über den Lieferanten als Direktlieferungen durchzuführen. Hilfreich wäre eine Liste, in der Mindest- und Höchstbestandsmengen des VB für das jeweilig passende Gerät festgelegt werden. Ausschlaggebend für die Stückzahlen ist die Anzahl des jeweiligen Gerätetyps bei den Kund*innen in Form von Mietverträgen, um Stillstände der Maschinen zu vermeiden. Als weitere Hinweise auf den notwendigen Lagerbestand dienen die aktuellen Verkaufszahlen der Geräte.

Pflegt man diese Mindest- und Höchstbestandsmengen in das ERP-System ein, können automatisch Bestellvorschläge erstellt werden, was zu einer Reduktion des Fehlerpotentials führt.

Anzahl der Rückfragen bei Vertragsserviceeinsätzen

Momentan gibt es den Angaben der Geschäftsführung zu Folge bei knapp der Hälfte aller Serviceeinsätze nachträglich Rückfragen seitens der Kund*innen. Dadurch wird die Zufriedenheit geringer und der Arbeitsaufwand für die gesamte Belegschaft wird erhöht. Das Ziel von Wolfgang Drexler ist die Anzahl der Rückfragen auf 20 % aller Serviceeinsätze zu beschränken.

Lern- und Entwicklungsperspektive

Lern- und Entwicklungsperspektive - Ziele	Zielwerte
Anzahl der Ideen/Innovationen in einer Periode	2 Ideen/Innovationen im Quartal
Relativer Anteil des Umsatzes eines neuartigen Produktes am Gesamtumsatz	5 % im ersten Jahr/10 % im darauffolgenden Jahr
Anzahl der absolvierten Aus- und Weiterbildungsstunden	100 Stunden im Quartal
Anzahl der Befragungen der Mitarbeiter*innen zur Zufriedenheit	Einmal im Quartal

Tabelle 12: Zielwerte der Lern- und Entwicklungskennzahlen, Quelle: eigene Darstellung.

Anzahl der Ideen/Innovation in einer Periode

Durch das Erheben der Zufriedenheit wird den Mitarbeiter*innen quartalsweise die Möglichkeit geboten, Innovationen und Ideen zur Produkt- oder Prozessentwicklung zu äußern. Die Geschäftsführung sieht die Verbesserung der Kennzahl in seiner Verantwortung, um das Unternehmen erfolgreich weiterentwickeln zu können. Zwei Ideen/Innovationen sollen im Quartal aufgegriffen werden und am Jahresende über die Durchführung zwischen diesen entschieden werden.

Maßnahmen: Wie bereits erwähnt wird Innovationsarbeit zunehmend als Teamarbeit[150] gesehen. Wird ein Rückgang dieser Kennzahl verzeichnet, könnte fehlende Kommunikation die Ursache

[150] Siehe Kapitel 4.5.

sein. Da die Innovationsarbeit nicht in der Verantwortung der Mitarbeiter*innen liegt, ist auch die Führungskraft für die Verbesserung zuständig.

Relativer Anteil des Umsatzes eines neuartigen Produktes am Gesamtumsatz

Vergleicht man diesen Wert mit Statistiken muss unterschieden werden, ob es sich bei neuartigen Produkten, um Markt- bzw. Weltmarktneuheiten oder neue unternehmensinterne Produkte auf bestehenden Märkten handelt. Eine in Deutschland erhobene Statistik des Jahres 2021, die sich Markt- und Unternehmensneuheiten bezieht, weist einen Anteil von neuartigen Produkten im Bereich des Druckes in der Höhe von 8,8 % auf.[151]

Um für den Kooperationspartner einen sinnvollen Zielwert zu bestimmen, müssen die strategischen Ziele, die den Ausbau des bestehenden Geschäftes beinhalten, miteinbezogen werden. Da es sich um kein Startup handelt, das diesen Zielwert hoch ansetzen wird, scheinen die vom Geschäftsführer vorgeschlagenen Werte mit 5 % im ersten Jahr der Einführung und 10 % im darauffolgenden als passend.

Maßnahmen: Für das Abweichen der Werte können verschiedene Ursachen verantwortlich sein. Neben eines unwirksamen Außenauftritts kann fehlende Nachfrage am Markt niedrige Absatzzahlen bewirken. Durch proaktive Kommunikation mit Kund*innen können Funktionen des Produktes, sowie Preise des Angebots angepasst werden. Vertriebsseitig kann mithilfe von Schulungen und Bonifikationen versucht werden, Verkaufszahlen zu steigern.

Umsätze von Unternehmensneuheiten oder Markt- bzw. Weltmarktneuheiten können durch Kooperationen mit anderen Unternehmen und Wissenschaftseinrichtungen vorangetrieben werden.

Handlungsbedarf ergibt sich, auch wenn zu hohe Werte berichtet werden. Es besteht ein Risiko für das Kerngeschäft oder das langfristige Bestehen des neuen Produktes am Markt.

Anzahl der absolvierten Aus- und Weiterbildungsstunden

Ein Richtwert für das Ausmaß der Aus- und Weiterbildungsstunden für Mitarbeiter*innen kann in der Literatur nicht gefunden werden. In Abhängigkeit der Branche und Unternehmensgröße sind große Unterschiede vorhanden. Die Statistik Austria veröffentlicht alle fünf Jahre eine Erhebung zur betrieblichen Weiterbildung, letztmalig mit 2020. Durchschnittlich verbrachte ein*e Mitarbeiter*in jährlich 19 Stunden der Arbeitszeit in Kursen. Personalverantwortliche im Papier- und Verlagswesen schätzen den zukünftigen Weiterbildungsbedarf im Branchenvergleich am höchsten ein. [152]

[151] Vgl. RUDNICKA, J. (2024), Onlinequelle [13.02.2025].
[152] Vgl. STÖGER, E (2023): Onlinequelle [12.03.2025].

Aufgrund der Tatsache, dass der Erhebungszeitraum bereits fünf Jahre in der Vergangenheit liegt und der Weiterbildungsbedarf des Kooperationspartners groß ist, werden 19 Stunden als zu gering eingeschätzt

Der Geschäftsführung schlägt einen Zielwert von 100 Stunden vor. Umgerechnet auf die zu leistenden Stunden der Belegschaft im Quartal werden davon 3,3 % in Aus- und Weiterbildungen investiert.

Maßnahmen: Für die Umsetzung dieses Zieles muss ein Weiterbildungsplan mit den Mitarbeiter*innen erarbeitet werden. Durch Zusammenarbeit der Führungskraft mit dem Personal soll durch eine Selbsteinschätzung die Weiterentwicklung im Unternehmen besprochen werden.

Anzahl der Befragungen der Mitarbeiter*innen zur Zufriedenheit

Durch eine quartalsweise anonyme Aussendung wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen abgefragt. Überraschenden Austritten soll vorgebeugt und introvertierten Personen die Möglichkeit geboten werden, regelmäßig ihre Meinung und Feedback zur Arbeitssituation geben zu können.

Maßnahmen: Da im Rahmen der BSC die Anzahl der ausgeschickten Fragebögen und nicht das Ausmaß der Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen ausschlaggebend ist, sind dazugehörige Maßnahmen mit einem verglichen zu den anderen Zielen geringeren Arbeitsaufwand verbunden. Maßnahmen, die auf die Steigerung der Zufriedenheit abzielen, müssen angepasst an die Ergebnisse entworfen werden.

4.7. Darstellung der Unternehmensstrategie

In den Abbildungen 10 und 11 werden die Erkenntnisse der vergangenen Kapitel übersichtlich präsentiert. Die Darstellung soll ein Gesamtbild einer Geschäftsmodellstrategie für die Drexler GmbH für die kommenden Jahre vermitteln. Auf Basis dieser sollen künftige Entscheidungen fundamentiert getroffen werden können und als Grundlage für die Umsetzung der BSC in MS Excel verwendet werden.

Abbildung 10: Außenseite der Strategiebroschüre, Quelle: eigene Darstellung.

FINANZPERSPEKTIVE

Kennzahlen	Zielwerte
Anzahl der Miet- und Wartungsverträge mit neuen Kund:innen abzüglich der gekündigten Verträge	A3: 3 Stück A0: 2 Stück
Anzahl der Miet- und Wartungsverträge gesamt abzüglich der gekündigten Verträge	8 Stück
Liquidität zweiten Grades	> 100 %
Planungsgenauigkeit der Ergebnisrechnung	> 90 %

KUND:INNENPERSPEKTIVE

Zielwerte	Kennzahlen
> 80 %	Wiederverkaufsrate der Verbrauchsmaterialien
Reparatur-zeitraum < 48 Std.	Durchschnittliche Reaktionszeit bei Störungsmeldungen
> 40 %	Angebotserfolgsquote (Volumen)
> 40 %	Angebotserfolgsquote (Anzahl)

PROZESSPERSPEKTIVE

Kennzahlen	Zielwerte
Anzahl der umgesetzten Digitalisierungsmaßnahmen	1 pro Qu.
Anzahl der produktiven Stunden	> 70 %
Lagerumschlagshäufigkeit	30 T./60 T.
Anzahl der Rückfragen bei Serviceeinsätzen	< 20 %

LERN- UND ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVE

Zielwerte	Kennzahlen
1 Stück pro Qu.	Befragungen der Mitarbeiter:innen Zufriedenheit
5 % bzw. 10 %	Relativer Anteil des Umsatzes eines neuartigen Produktes am Gesamtumsatz
2 Stück pro Qu.	Anzahl Ideen/Innovationen
100 Std.	Anzahl der absolvierten Aus- und Weiterbildungsstunden

Wolfgang Drexler Drucklösungen GmbH

„Unsere Vision ist es, jeden:jeder Business Kund:in in der Steiermark mit dem richtigen Printing Produkt zur Seite zu stehen und in jede Kauf- oder Mietentscheidung miteinbezogen zu werden."

Strategische Stoßrichtungen

- Eingehen von **Kooperationen** mit **IT-Anbietern** inkl. Produktschulungen
- **Erweiterung des Produktportfolios** passend zum bestehenden Angebot
- **Ausbau der Expertise** der Techniker
- **Ausweitung** der Stellplätze mit **Miet- und/oder Wartungsverträge** durch zielgerichtetere Werbung und Außenauftritt
- Verstärkte **Nutzung der guten Lieferantenbeziehung**
- **Digitalisierung** und **Effizienzsteigerung** der internen Prozesse
- **Attraktivität als Arbeitgeber** beibehalten/erhöhen

Abbildung 11: Innenseite der Strategiebroschüre, Quelle: eigene Darstellung.

5. Business Model Canvas für ausgewählte Geschäftsmodelle

Im ersten Teil dieses Kapitels erfolgt eine Analyse des Label Druckes, einer bereits bestehenden Geschäftsidee des Geschäftsführers.[153] Es werden die Art des Druckes vorgestellt und der derzeitige unternehmensinterne Fortschritt in der Umsetzung beschrieben. Ursprünglich wurde angedacht auch 3D Druck zu analysieren, was jedoch in Anbetracht der hohen Auflagen, am Markt bereits bestehenden Konkurrenz und der Auskunft von BW und MS für den Kooperationspartner zum derzeit zu hohe Eintrittsbarrieren mit sich bringt.

5.1. Business Model Canvas für Label Drucker

Der Label Druck ermöglicht Etikettendruck. Es handelt sich um Produktinformationen, Logos, QR- oder Barcodes. Häufig finden diese Geräte Verwendung in der Logistik, Produktion und dem Einzelhandel. Der Kooperationspartner verwendet Label Drucker bereits für interne Zwecke, indem Banderolen für Schokolade gedruckt und als Geschenke an Kund*innen vergeben werden. Für die sachgerechte Bedienung nahm ein Mitarbeiter der Technik an Produktschulungen teil. Um das Potenzial dieser Druckart zu erheben und den exakten Anwendungsbereich zu definieren, erfolgt in den folgenden Zeilen die Analyse.

Werteversprechen für die Kund*innen

Das Werteversprechen für Kund*innen ist eine personalisierte Druckoption unabhängig von der geforderten Anzahl der Auflagen. Durch die Expertise des Kooperationspartners erfolgt die Einbindung der Geräte in tägliche Prozesse und vereinfacht die Bedienung für die Kund*innen. Als Dienstleistungsangebot werden die Beratung zur Anwendung und Wartung der Geräte angeboten. Es besteht die Möglichkeit automatisierte VB-Bestellungen zu integrieren, was den Betriebsaufwand für Kund*innen vereinfacht.

Für den bestehenden Kund*innenstamm bietet sich durch die Wahl des Kooperationspartners als Lieferanten der Vorteil einen Ansprechpartner in Angelegenheiten rund um den 2D Druck zu haben.

Partnernetzwerk

Trifft man wie bereits in der vorliegenden Arbeit[154] erwähnt, eine klare Unterscheidung zwischen herkömmlichen Lieferanten und Schlüsselpartnern lässt sich schlussfolgern, dass durch das Vorhandensein mehrerer Hersteller kein Schlüsselpartner benötigt wird. Zu den größten Herstellern dieser Drucker gehören Zebra Technologies, Epson, Honeywell und Brothers. Derzeit bezieht der Kooperationspartner entsprechende Geräte von den Marken Epson und Zebra. Durch

[153] Siehe Kapitel 2.2.2.
[154] Siehe Kapitel 2.2.2.

den qualitativ hochwertigeren Farbdruck ist die Marke Epson für personalisierte Einzeldrucke geeignet. Zebra bedient Kund*innen in der Industrie und jene, die hohe Mengen drucken. Der Aufbau einer verlässlichen Lieferantenbeziehung bringt Vorteile für den Kooperationspartner bezogen auf Preisgestaltung, Verfügbarkeiten, Zahlungskonditionen und Lieferbedingungen.

Kernaktivitäten

Durch das Bestehen mehrerer Hersteller zählt die Beratungsleistung für den kund*innenspezifischen Anwendungsbereich zu den Dienstleistungen, die der Kooperationspartner bieten kann. Durch eine bedarfsgerechte Einbindung des Gerätes in die Prozesse der Kund*innen werden Arbeitsabläufe erleichtert. Die Kompetenzen und das Wissen der entsprechenden Techniker werden in individuellen Einschulungen bei Kund*innen und die laufende Wartung genutzt. Durch regelmäßige Fortbildungsmaßnahmen bleiben die Techniker informiert über Neuigkeiten und Technologieveränderungen.

Kernressourcen

Zu der bedeutendsten Kernressource über die der Kooperationspartner verfügen muss, zählt die Expertise in der Funktionsweise der Geräte. Dazu gehören Kenntnisse über die verschiedenen Einsatzbereiche, die Installation und Wartungsarbeiten. Diese unterscheiden sich in Abhängigkeit der Hersteller, weshalb Schulungen spezifisch besucht werden müssen. Auch für die Kampagnenplanung, administrative Aufgaben und den laufenden Außenauftritt müssen personelle Kapazitäten zur Verfügung gestellt werden.

Kund*innensegmente

Bedarf für Etikettendruck besteht in verschiedenen Branchen und Geschäftsmodellen. Zu einem der Geschäftsmodelle zählt der Onlinehandel. Zu den Branchen gehören beispielsweise die Logistik, Lebensmittelindustrie oder der Einzelhandel, sowie jene Unternehmen, denen eine Beschriftung ihrer Produkte gesetzlich vorgeschrieben ist.

Erlösstruktur

Die Erlösstruktur ähnelt jener der bestehenden Produkte des Kooperationspartners. Geräte können erworben und gemietet werden. Mietverträge werden auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kund*innen angepasst, in dem VB und/oder Wartungsarbeiten inkludiert sind. Weitere Erlöse können durch den Verkauf von VB in Form von Tinten und Papier generiert werden. Ein Vorteil des Vertragsgeschäfts sind kontinuierliche Einzahlungen, die nur unter Einhaltung einer Kündigungsfrist gestoppt werden können. Es sollte ein verstärkter Fokus auf die Kalkulation gesetzt werden, um den Break-Even Punkt fristgerecht zu erreichen. Weiters können durch eine regelmäßige Nachbestellung der VB laufende Einzahlungen geschaffen werden.

Kanäle

Bestehende Kanäle auf den sozialen Medien, sowie die Webseite können für die Bewerbung des Produktes genutzt werden. Auch der bestehende Kund*innenstamm, selektiert mithilfe der definierten Kund*innensegmente, soll über das Produktportfolio informiert werden.

Kostenstruktur

In Verbindung mit diesem Produkt stehende Kosten betreffen den Einkauf der Geräte und VB. Bei einer Vermietung sind die Anschaffungskosten im Vorhinein zu finanzieren, welche in angemessener Frist inklusive einer Verzinsung eingenommen werden sollten. Kurzfristige Liquiditätsengpässe können durch Einzahlungen aus Vertragsgeschäften abgedeckt werden. Handelt es sich um einen Direktverkauf der Geräte können Vorauskassen oder Teilzahlungen die Liquiditätssituation verbessern. Zudem können Rabatte für die Abnahme größerer Stückzahlen angeboten werden.

Weitere Kosten entstehen durch Marketingaufwendungen, die durch die bereits im Unternehmen vorhandene Rolle im Außenauftritt gedeckt werden würden. Eine Neuanstellung wäre nicht notwendig. Das vorhandene Wissen der bestehenden Produkte ist teilweise deckungsgleich mit Technologien der Label Drucker. Wartungsarbeiten könnten durch die bestehende Kapazität an Technikern bis zu einem Stundenausmaß von 15 wöchentlich bewerkstelligt werden.

Anpassungsfähigkeit des Geschäftsmodells

Wie im bestehenden Produktportfolio müssen bei Label Druckern technische Neuerungen beobachtet werden. Dazu zählen neue Drucktechniken und dazugehörige Softwareprogramme, die die Bedienerfreundlichkeit erweitern. In den Jahren von 2006 bis 2023 ist der Onlinehandel der Österreicher kontinuierlich gestiegen, wobei weiterhin ein Anstieg zu vermuten ist.[155] Insbesondere Etiketten für Pakete werden in den kommenden Jahren von Relevanz sein. Diesbezüglich ist auf die Nachhaltigkeit der Materialien zu achten.

5.2. Business Model Canvas für Verkaufsautomaten Shoppingcenter

Im Laufe der bereits beschriebenen Restart-up-Begleitung für steirische KMU[156] wurde die Idee mithilfe von Verkaufsautomaten VB anzubieten weitergedacht und um weitere Produkte ergänzt. Konkret soll eine Zentralisierung von Verkaufsautomaten mit unterschiedlichen Produkten stattfinden, die dem Konzept eines Shoppingcenters gleichen. Der Trend der ständigen Verfügbarkeit soll dadurch aufgegriffen werden.[157]

[155] Vgl. STATISTA (2023), Onlinequelle [25.01.2025].
[156] Siehe Kapitel 4.1.6.
[157] Siehe Anhang 8.

Im Folgenden wird das Konzept eines Verkaufsautomaten Shoppingcenters mithilfe des BMC analysiert. Im Rahmen der Diskussion mit INNOLab wurde klar, dass Kund*innen einerseits Endkund*innen sind, zumeist Privatpersonen, die die Einkäufe tätigen und andererseits Kund*innen, denen die Verkaufsmöglichkeit geboten wird, sein werden.

Werteversprechen für die Endkund*innen

Die ununterbrochene Verfügbarkeit der Produkte steht für die Kund*innen im Fokus. Die Einkäufe können ohne Wartezeiten und zu flexiblen Zeiten erledigt werden. Weiters können mehrere Produkte an einem Standort bezogen werden, was Zeitersparnis bedeutet, und der Umsatz aller Verkaufsautomaten erhöht wird.

Werteversprechen für die Kund*innen

Kund*innen, denen der Raum und die Möglichkeit geboten wird, die eigenen Produkte zu verkaufen, ersparen sich Personalkosten. Die laufenden Kosten beschränken sich auf den Wareneinsatz der Produkte und die Kosten des Automaten. Diese können durch das konzentrierte Angebot von dem Verkauf artfremder Artikel profitieren.

Partnernetzwerk

Schlüsselpartner sind Unternehmen, die eine Expertise für Verkaufsautomaten aufgebaut haben. Eine Internetrecherche hat ergeben, dass der Lieferant Kellner & Kunz in Thal bei Graz als Expertise in diesem Fachgebiet gilt.

Kernaktivitäten

Im ersten Schritt muss eine Auswahl des Standortes eines solchen „Shoppingcenters“ erfolgen. Bevorzugt sollen Standorte in der Oststeiermark ausgewählt werden, die eine hohe Frequenz aufweisen. Weiters muss das Design und die Auswahl der Produkte folgen. Hilfreich bei der Zusammenstellung des Produktangebotes könnten Befragungen an Privatpersonen sein. Beispielsweise kann eruiert werden, welche Produkte zu Zeiten benötigt wurden, in denen der Handel geschlossen hatte bzw. keine Bezugsmöglichkeit vorhanden war. Die Auswahl der Produkte definiert die Anzahl und Art der Automaten, welche gewartet und befüllt werden müssen. Ist die Erstellung des Konzeptes erfolgt, muss der entsprechende Außenauftritt gestaltet werden, um Kund*innen auf die Einkaufsmöglichkeit aufmerksam zu machen. Laufend müssen dann Optimierungspotenziale erhoben und das Konzept auf Erfolg überprüft werden.

Kernressourcen

Physisch sind für die Umsetzung dieses Konzepts, die Automaten bereitzustellen. Für die Servicierung ist das entsprechende Produktwissen notwendig, das entweder zugekauft oder intern aufgebaut werden kann. Personelle Ressourcen werden auch in der Planung, der Befüllung

und der laufenden Evaluierung der Wirtschaftlichkeit benötigt. Um eine bedarfsgerechte und zielgerichtete Befüllung gewährleisten zu können, ist ein logistisches Konzept notwendig.

Endkund*innensegmente

Im Endkund*innensegment werden Privatpersonen angesprochen, die über wenig freie Zeit verfügen und daher Wert auf einen raschen Einkauf legen. Beispielsweise Pendler, die in der Früh auf dem Weg in die Arbeit, ein frisches Brot vom Bäcker als Frühstück, den Warteschlangen in der Bäckerei aber entgehen wollen. Weiters kann diese Einkaufsmöglichkeit auch für Touristen aufgrund der Zeitersparnis einen Vorteil bringen.

Kund*innensegmente

Unternehmen, die ihr Produkt mithilfe von Automaten verkaufen, können in verschiedenen Branchen tätig sein. Denkbar wären die Bereiche Floristik oder Bäckerei sowie Lebensmittel-, Büro-, Elektro- und Schreibwarenhandel. Die Automaten könnten ebenfalls mit Haushaltsartikel wie beispielsweise Batterien oder Hygiene- und Kosmetikartikel befüllt sein.

Erlösstruktur

Die Einnahmequelle für den Kooperationspartner sind laufende Mieten der Automaten. Ausschlaggebend für die Höhe kann der Inhalt der Automaten sein, da teurere Waren höhere Versicherungskosten verursachen. Diese Art ermöglicht einen planbaren Liquiditätszufluss. Die entsprechenden Gegenleistungen sind das Bereitstellen und die Wartung der Geräte. Weiters können Provisionen mit dem*der jeweiligen Händler*in vereinbart werden, durch die sich der Kooperationspartner im Gegenzug zur Organisation der Wiederauffüllung verpflichtet.

Kanäle

Für die Abfrage des Bestandes der Produkte und eine Vorbestellung kann eine Applösung entwickelt bzw. zugekauft werden. Weiters spielen soziale Medien wie beispielsweise Instagram, Facebook und LinkedIn eine entscheidende Rolle, um bestimmte Zielgruppen zu erreichen. Durch die Tatsache, dass es sich bei der W. D. Druck Lösungen GmbH um ein etabliertes Unternehmen in der Oststeiermark handelt, kann die vorhandene Bekanntheit und Webseite für die Vermarktung des Konzeptes verwendet werden. In der Region des Shoppingcenters kann durch physische Werbung auf das Verkaufsautomaten-Shoppingcenter aufmerksam gemacht werden.

Kostenstruktur

Einen Bestandteil der Kostenstruktur sind die Anschaffungs- bzw. Mietkosten der Automaten. Laut Auskunft einer Mitarbeiterin bei Kellner und Kunz beläuft sich der Kaufwert in Abhängigkeit der Ausstattung und Größe des Automaten auf € 5.000 bis € 10.000. Würde sich der

Kooperationspartner entscheiden, Automaten zu kaufen anstelle zu mieten, wären im Vergleich zu den derzeit vertriebenen Geräten hohe Summen vorzufinanzieren. Ein monatlicher Liquiditätsabfluss in Form der Miete würde durch den Zufluss der Einzahlungen von Händler*innen gedeckt werden. Zu den Investitionen zählen Schulungskosten, sofern die Wartung der Geräte durch die Techniker im Unternehmen abgedeckt werden soll. Sollte diese direkt durch den Lieferanten erfolgen, werden Wartungskosten fällig. Um von der Frequenz profitieren zu können, muss ein attraktiver Standort gewählt werden, der durch Mietkosten finanziert wird. Weiters sind zusätzliche Kosten für den Außenauftritt und Versicherungen gegen Vandalismus, sowie administrative Personalkosten miteinzubeziehen.

Anpassungsfähigkeit des Geschäftsmodells

Der Vorteil dieses Geschäftsmodells ist die Anpassungsfähigkeit an die Nachfrage der Kund*innen durch unterschiedliche Bestückung. Durch Evaluierungen und empirische Erhebungen kann der Bedarf der Endkund*innen ermittelt und integriert werden. Die Entwicklung in der Funktion der Geräte ist zu beobachten. Für den laufenden Betrieb ist ein geringer Personalaufwand notwendig, der das Risiko eines Arbeitskräftemangels für den Kooperationspartner minimiert.

Ebenfalls in Überlegungen miteinbezogen werden, muss die Anpassungsfähigkeit in Form der Standortwahl. Die Attraktivität des gewählten Standortes kann durch etwaige bauliche Maßnahmen verringert werden, wobei eine Verlagerung des Verkaufsautomaten Shoppingcenter inklusive der neuen Standortwahl weitere Kosten mit sich bringt.

Insgesamt wird dieses Geschäftsmodell als anpassungsfähig aufgrund der raschen Reaktionsmöglichkeit auf veränderte Nachfragen gesehen.

5.3. Gegenüberstellung der Analysen

Das Fazit der beiden Analysen ist, dass beide Geschäftsmodelle zu unterschiedlichen Teilen durch die vorhandene Expertise im Unternehmen abgedeckt werden können. Der bestehende Fokus auf technische Geräte ist für die Durchführung beider Modelle geeignet. Für jenes der Verkaufsautomaten Shoppingcenter wären höhere Schulungs- und Investitionskosten notwendig. Dabei sind Anfangsinvestitionen zu tätigen, die erst zu einem späteren Zeitpunkt durch die Mieten der Händler*innen in Form von Einzahlungen refinanziert werden.

Weiters können Social-Media Kanäle und die Webseite für die Bewerbung der Produkte genutzt werden. Das Endkund*innensegment der Verkaufsautomaten besteht aus Privatkund*innen, die in der bestehenden Kund*innenstruktur nur zu einem geringen Prozentsatz vertreten sind. Betrachtet man die Anwender von Label Drucker unterscheiden auch diese sich von der bestehenden Kundschaft des Kooperationspartners. Momentan werden Kleinst- bis Kleinbetriebe

betreut, worin aufgrund der Größe nahezu keine Logistikbetriebe enthalten sind. Ein gut gepflegtes Partner*innennetzwerk ist in beiden Fällen von Vorteil, aber nicht ausschlaggebend für die Erbringung der Dienstleistung oder dem Vertrieb der Produkte.

Die Anpassungsfähigkeit ist bei beiden Geschäftsmodellen gegeben, wobei Verkaufsautomaten Shoppingcenter durch die variierenden Bestückungsmöglichkeit aus derzeitiger Sicht attraktiver erscheinen. Sowohl die Verwendung der Label Drucker als auch Verkaufsautomaten lassen, korrespondierend mit den Megatrends, eine steigende Nachfrage erwarten.[158]

Aufgrund der beschriebenen Argumente und den vorhandenen Kapazitäten im Unternehmen wird die Umsetzung der Label Drucker als ergänzendes Produkt in der W. D. Druck Lösungen GmbH empfohlen. Geringe Schulungs- und Investitionskosten ermöglichen die Aufnahme eines neuen Produktes in das Portfolio. Dadurch können neue Unternehmen in weiteren Branchen angesprochen werden. Durch die Erweiterung des Kund*innenstammes können bestehende Produkte im Portfolio angeboten werden.

[158] Siehe Kapitel 2.2.3.

6. Resümee

Der Praxisoutput der vorliegenden Arbeit zielte darauf ab die Geschäftsmodellstrategie des Kooperationspartners zu analysieren und zusammenfassend darzustellen. Die Darstellung soll eine Umsetzung dieser in Form einer BSC ermöglichen. Dadurch soll zukünftig eine gezielte Steuerung und zeitnahe Erhebung der erfolgsüberprüfenden Daten möglich sein.

Im Zuge der Bearbeitung wurde beantwortet, welche strategischen Stoßrichtungen sich ergeben und wie diese in Ziele, Kennzahlen und dazugehörige Zielwerte übersetzt werden können. Da die wirtschaftliche Entwicklung unter anderem entstanden durch Megatrends Anpassungen im Geschäftsmodell erfordert, wurden weitere Geschäftsmodelle analysiert. Das ausgewählte Tool wurde kritisch beurteilt und an den Kooperationspartner angepasst.

In den nachstehenden Zeilen werden die Ergebnisse der anfangs gestellten Forschungsfragen dargestellt und ein Ausblick für die Umsetzung der Geschäftsmodellstrategie gegeben. Es erfolgt eine kritische Würdigung der Ergebnisse sowie ein Ausblick.

6.1. Zusammenfassung

Anfangs wurde die Ausgangssituation des Kooperationspartners erläutert. Die Aufspaltung des Familienbetriebes und die Entwicklung des Geschäftsfeldes erforderte eine Konkretisierung der Strategie.

Durch eine Literaturrecherche wurden die Definitionen der Vision, Mission und Werte eines Unternehmens literarisch erörtert. Weiters wurden die idealtypischen Ebenen und Phasen der Strategieformulierung verschriftlicht. Diese Beschreibung ist für den Kooperationspartner von Relevanz, da in der Vergangenheit Entscheidungen intuitiv getroffen wurden. Mithilfe der Ausarbeitung soll zukünftig eine methodische Vorgehensweise in der Ausarbeitung der Strategie gewährleistet werden.

Im mittleren Teil des Strategieprozesses befindet sich die Entwicklung von Strategiealternativen. In diesem Teilabschnitt sollen verschiedene Richtungen bewertet werden, um über deren Umsetzung zu entscheiden. Auf Basis einer Literaturrecherche wurde das BMC als passendes Bewertungstool erarbeitet. Insgesamt 9 Perspektiven erörtern den Wertschöpfungsprozess rund um ein Unternehmen, der durch den Vertrieb eines gewissen Produktes oder Dienstleistung ausgelöst wird. Eine kompakte Visualisierung bestehend aus finanziellen und nicht monetären Informationen wird ermöglicht. Das Modell nimmt Bezug auf unternehmensexterne Sichtweisen wie beispielsweise das Werteversprechen für Kund*innen oder die Analyse der erforderlichen Lieferantenbeziehungen. Unternehmensintern erfolgt unter anderem eine Erörterung der Kostenstruktur, sowie die Beschreibung der Kernressourcen, die für die erfolgreiche Einführung

der Produkte oder Dienstleistungen notwendig sind. Zu den Kritikpunkten des Modells zählen die fehlende Betrachtung der Zahlungsströme, sowie eine unzureichende Abbildung der sich ändernden Rahmenbedingungen. Die zunehmend digitalisierte Welt erfordert eine Wandelbarkeit der Geschäftsmodelle. Recherchiert durch einen Artikel wird das DC vorgeschlagen, welches die Anpassungsnotwendigkeit, verursacht durch technologische Entwicklungen, sich verändernden Trends und gesellschaftliche Veränderungen, in die Analyse aufnimmt. Aufgrund fehlender Studien der Umsetzung des DC hat sich die Autorin entschieden die Ursprungsform des BMC zu verwenden und die Anpassungsfähigkeit als weitere Perspektive zu ergänzen. Um den Kritikpunkt der fehlenden Liquiditätsbetrachtung aufzugreifen, wird in den bestehenden Perspektiven auf Zahlungsströme Bezug genommen.

Angewendet wurde dieses Tool auf zwei Ideen. Von der Geschäftsführung schon mehrfach angedacht und zum Geschäftsmodell passend ist der Label Druck. Die zweite Idee, ein Verkaufsautomaten-Shoppingcenter, wurde mittels Kreativitätsworkshop erarbeitet. Dieser fand unter Konzeptionierung und Anleitung eines Mitarbeiters des INNOLab´s am Campus02 statt. Unter den insgesamt 5 Teilnehmer*innen des Kreativworkshops befanden sich Schlüsselfunktionen im Unternehmen und eine branchenfremde Person. Anhand 5 verschiedener Fragestellungen, die mittels der 6-3-5 Methode gestellt wurden, wurde das Geschäftsmodell des Kooperationspartner analysiert. Um die eingangs gestellte Frage nach der Vorteilhaftigkeit der Trends für den Kooperationspartner beantworten zu können, wurde eine dementsprechende Frage aufgenommen. Alle notierten Ideen wurden gesammelt, sofern notwendig mündlich ergänzt und durch Vergabe von Punkten bewertet. Die maximale Punkteanzahl, die dabei generiert wurde, waren 3 Punkte. Eine der Ideen war ein Verkaufsautomat mit Verbrauchsmaterial. Diese Idee wurde im Rahmen der Restartvereinbarung in Zusammenarbeit mit INNOLab um weitere Produkte ergänzt. Dadurch wurde das Geschäftsmodell eines Verkaufsautomaten Shoppingcenters generiert, das verschiedene Produkte an einem Ort anbietet. Beispielsweise Backwaren, Spielzeuge, Blumen und Handwerksmaterialien können rund um die Uhr an einem zentralen Ort gekauft werden. Dadurch wird der Trend der ununterbrochenen Verfügbarkeit aufgegriffen. Durch die Bewertung mit BMC wurde analysiert, dass das Kund*innensegment aus Privatpersonen bestehen würde. Da der Kooperationspartner im B2B Bereich tätig ist, kann von keinen Erfahrungswerten profitiert werden. Zur Schaffung der Infrastruktur sind hohe Anschaffungsinvestitionen notwendig. Produktkenntnisse der Automaten sind im Unternehmen nicht vorhanden. Die Techniker haben jedoch ein Basisverständnis für die Funktionsweise von technischen Maschinen. Die Analyse hat ergeben, dass dieses Geschäftsmodell an eine veränderte Nachfragesituation einfach angepasst werden kann. Durch geringen Aufwand können die Produkte der Automaten getauscht werden und auf veränderte Nachfragen reagiert werden.

Eine geringere Flexibilität weist die Produktausweitung um den Label Drucker auf. Gemein haben beide Ideen, dass ein Zusammenhang mit einem der Megatrends besteht. Der Label Drucker ermöglicht eine individuelle Etikettierung von Produkten. Kombiniert man diese Möglichkeit mit den steigenden Paketversendungen und einer immer stärker ausgeprägten Globalisierung, lässt sich eine steigende Nachfrage vermuten. Bedarf für diese Druckart haben verschiedene Branchen und Geschäftsmodelle. Unternehmensinterne Ressourcen und Kenntnisse sind beim Label Druck vorhanden. Der zusätzliche Schulungsaufwand für die Techniker ist gering, was eine rasche Umsetzung ermöglicht. Die Erlösstruktur dieser Drucker gleicht jener der bereits bestehenden Geräte. Durch den Vertrieb von Geräten und/oder Verbrauchsmaterial und die Vermietung bzw. den Abschluss von Wartungsverträgen können Erlöse generiert werden. Von dieser Ähnlichkeit profitiert der Kooperationspartner in der Liquiditätsplanung.

Aufgrund des überschaubaren Schulungsaufwand und der geringen Investitionskosten zur Umsetzung wird vorerst der Vertrieb und die Servicierung von Label Druckern empfohlen. Dem Kooperationspartner wurde ein Tool vorgestellt, dass eine Evaluierung weiterer Geschäftsmodelle ermöglicht. Es wurde gezeigt wie bestehende Trends als vorteilhaft für eine Geschäftsidee erkannt werden können.

Der naheliegende und auch in den vier Interviews analysierte 3D Druck stellt für den Kooperationspartner zum momentanen Zeitpunkt kein interessantes Geschäftsmodell dar. Einerseits ist das Bewusstsein der Kund*innen zur Nutzung der Technologie noch zu gering. Andererseits spricht der Geschäftsführer von HP Österreich von hohen Eintrittsbarrieren und bereits bestehender Konkurrenz in Österreich. Verkleinert man den Radius auf die Steiermark gibt es Unternehmen im Großraum Graz, die sich bereits auf diese Druckart spezialisiert haben.

Da die Implementierung der bewerteten Ideen nicht Teil dieser Arbeit war, wurde der weitere Verlauf des Strategieprozesses auf das bestehende Geschäftsmodell bezogen.

Entsprechend den recherchierten Phasen wurde mit der strategischen Analyse der Ausgangssituation begonnen. Als empirische Methoden wurden Interviews mit dem Hauptlieferanten HP und drei Kund*innen geführt. Die Auswahl letzterer erfolgte mit der Absicht die Zusammenstellung des bestehenden Kund*innenstammes bestmöglich abzubilden. Gemein hatten die insgesamt vier Interviews, dass jeweils aus der Sicht des*der Interviewpartner*Interviewpartnerin Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken abgefragt wurden. Weiters wurde nach Trends und möglichen Verbesserungsvorschlägen gefragt. Zusätzlich wurden Gespräche mit den Schlüsselfunktionen im Unternehmen geführt.

Ergänzend als externe Analyse wurde eine Branchenstrukturanalyse nach Michael Porter durchgeführt, die die Wettbewerbssituation eines Unternehmens durch die sogenannten Five Forces beschreibt. Das Modell wurde deshalb als passend für den Kooperationspartner erachtet,

da dieser auf einem gesättigten Markt mit hoher Konkurrenz agiert. Zusammengeführt wurden die Ergebnisse der beschriebenen Methoden in einer SWOT-Analyse, wodurch strategische Stoßrichtungen formuliert wurden. Dadurch konnte die eingangs gestellte Frage nach der Strategie des Kooperationspartners, die ein Wachstum beinhaltet, beantwortet werden.

Die fehlenden Kenntnisse der IT-Anbieter im Druckerbereich begünstigen den Abschluss von Kooperationen mit diesen und gemeinsame Nutzung des Kund*innenstammes. Innerbetrieblich hat sich ein hohes Maß an Verbesserungspotential der Prozesse zur Kostensenkung und Ressourcenschaffung gezeigt. Zukünftig soll verstärkt an effizienteren Abläufen gearbeitet werden. Im Fokus der Geschäftsmodellstrategie der bestehenden Produktpalette steht der Ausbau der Stellplätze von Miet- und Wartungsverträgen im A3 Bereich, da hier der größte Gewinnanteil erwirtschaftet werden kann.

Es hat sich gezeigt, dass die Regionalität und schnelle Erreichbarkeit der Techniker wesentliche Rollen in der Lieferantenwahl der Kund*innen spielen. Eine weitere Stärke stellt die Tatsache dar, dass der Kooperationspartner durch eine jahrelange Geschäftsbeziehung mit der Marke HP ein Fundament für ein Wachstum geschaffen hat.

Die Hersteller Canon und Kyocera gewinnen durch aggressive Preisstrategien Marktanteile, wodurch der Konkurrenzkampf intensiviert wird. Laut der dem österreichischen Geschäftsführer von HP Österreich findet aber eine Konsolidierung anderer Marken statt. Dadurch wird auch die lokale Konkurrenz des Kooperationspartners geringer, was als Chance genutzt werden kann.

Anwendungen in Form von Applikationen, die Belegflüsse digital abbilden, erfüllen die Bedürfnisse der Kund*innen in gleicher oder ähnlicher Weise und sind Substitutionsprodukte. Die Interviews mit den Kund*innen haben gezeigt, dass beschriebene Applikationen momentan gering genutzt werden. Eine verstärkte Nutzung dieser ist jedoch geplant. Eines der Ziele ist ein permanenter Prozess zur Entwicklung neuer Ideen/Innovationen, um den Kund*innennutzen zeitgemäß erfüllen zu können.

Im zweiten Teil der empirischen Ausarbeitung galt es die Strategie in konkrete Ziele, Kennzahlen und Zielwerte als Vorbereitung einer BSC zu verwandeln. Im ersten Schritt wurde durch eine Literaturrecherche beantwortet, wie eine BSC angepasst an den Kooperationspartner aussehen muss. Es wurde eruiert, dass unternehmensspezifische Aspekte durch die 4 Ursprungsperspektiven der Gründer abgebildet werden können. Folgend wurden Ziele für die Finanz-, Kund*innen-, Prozess oder Lern und Entwicklungsperspektive definiert. Es wurde darauf geachtet, dass die formulierten Ziele in direkter oder indirekter Weise einen Einfluss auf andere Ziele haben und nicht ausschließlich auf vergangenheitsorientierten Daten basieren. Diese Wechselwirkungen wurden anhand der Ursache-Wirkungsbeziehung dargestellt.

Im nächsten Schritt wurden den Zielen, abgeleitet aus den strategischen Stoßrichtungen, Kennzahlen zur Messung zugeordnet. Durch Literaturrecherche und unternehmensinterne Daten wurden 27 Kennzahlen erarbeitet, die mittels der Scoring-Methode ausgewählt wurden. Die Geschäftsführung und Controllerin des Unternehmens haben unter Berücksichtigung der Vergleichbarkeit, strategischen Relevanz, Frühwarnidentifikation und dem Aufwand der Datenbeschaffung jeweils 3 bzw. 4 Kennzahlen pro Perspektive ausgewählt. Weiters wurde darauf geachtet eine Mischung aus Früh- und Spätindikatoren abzubilden.

Die Finanzkennzahlen bestehen aus dem Abschluss von *Miet- und Wartungsverträge mit neuen und bestehenden Kund*innen*, dem *2. Liquiditätsgrad* und der *Planungsgenauigkeit der Ergebnisrechnung*.

Das Ziel der verstärkten Nutzung der Lieferantenbeziehung soll mit der *Wiederverkaufsrate von VB* gemessen werden. Interviews mit den Kund*innen haben gezeigt, dass die Zufriedenheit der Betreuung gut ist. Verbesserungspotential ist in der Zeitspanne einer Störungsbehebung und der konsequenten Verfolgung von Aufträgen zu finden. Aus diesem Grund wurde die *Dauer zwischen Meldung einer Störung und Behebung* dieser als Kennzahl mitaufgenommen. Der Zuwachs neuer Kund*innen wird zukünftig neben dem Ausbau der Stellplätze durch die *Angebotserfolgsquote in absoluter und monetärer Form* gemessen.

Das Potential zur ressourcenschonenderen Prozessgestaltung im Unternehmen ist groß, weshalb die *Anzahl der umgesetzten Digitalisierungsmaßnahmen* aufgenommen wurde. Da der Kooperationspartner auch im Handel tätig ist, stellt das Lager einen Kapitalbindungsfaktor dar. Um interne Kosten zu senken, soll eine lange Lagerdauer der VB und Geräte reduziert werden. Daher ist die *Lagerumschlagshäufigkeit* im Kennzahlenkatalog enthalten. Je effizienter und klarer die Prozesse im Unternehmen ablaufen, desto geringer ist die Dauer der Kommunikationswege. Insbesondere der Prozess der Bearbeitung der Aufträge seitens der Techniker soll verbessert werden, indem die *Rückfragen nach Serviceeinsätzen* reduziert werden.

In der 4. Perspektive, der Lern- und Entwicklungsperspektive, wird ein Fokus auf die Mitarbeiter*innen im Unternehmen gelegt. Durch eine Kennzahl, die deren *Zufriedenheit* misst, wird aktiv an der Bleibedauer im Unternehmen gearbeitet. Um dem gesamten Personal Chancen zur Weitentwicklung im Unternehmen zu bieten, wird eine Kennzahl die, die *Weiterentwicklungsstunden* in einer Periode misst in den Katalog aufgenommen. Um das Geschäftsmodell aktiv weiterzuentwickeln, wird die *Anzahl der Ideen/Innovationen* gemessen. Ein Erfolg nach der Umsetzung wird mit dem *Umsatz eines neuartigen Produktes am Gesamtumsatz* evaluiert.

Die Verwendung von Kennzahlen ist sinnvoll, wenn dahinterliegend Zielwerte formuliert werden. Im Fall des Kooperationspartner stellte sich die Frage nach der Fristigkeit und Höhe dieser. Die

Höhe wurde, sofern vorhanden durch Benchmarkwerte und die Meinung der Geschäftsführung festgelegt. Das Interview mit dem Hauptlieferanten des Kooperationspartner, der Firma HP, hat gezeigt, dass laufende technologische Neuerungen zukünftig Teil dieser Branche sein werden und daher im Auge behalten werden müssen. Die Häufigkeit einer jährlichen Berichterstattung schien zu gering. Korrespondierend wurde eine quartalsweise Berichterstattung für den Kooperationspartner festgelegt. Durch die Formulierung der Maßnahmen zu den Kennzahlen und Zielwerten wurde festgelegt, wie auf Fehlentwicklungen zeitnah reagiert werden kann.

Zusammenfassend konnte durch eine umfassende Analyse der Ausgangssituation, die neben Lieferanten auch Kund*innen und Mitarbeiter*innen des Unternehmens umfasste, die Strategie des Kooperationspartners definiert werden. Eine gesamtheitliche Darstellung der Geschäftsmodellstrategie wurde durch die Umsetzungsmöglichkeit einer BSC vervollständigt. Diese wurde an den Kooperationspartner angepasst und branchenspezifisch formuliert.

6.2. Kritische Reflektion und Ausblick

Die Recherchen haben gezeigt, dass es sich bei der BSC um ein häufig angewendetes Tool zur Implementierung einer Strategie handelt. Vergleichsweise gering ist der Forschungsstand zu weiteren Anpassungen, die aufgrund veränderter Umweltbedingungen aber notwendig wären.

Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich beim Kooperationspartner, da die Implementierung der BSC nicht Teil dieser Arbeit war. Nach der Einführung wird empfohlen die Kennzahlen laufend zu evaluieren und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Insbesondere ist eine Evaluierung der Zielwerte erforderlich, da Vergleichswerte konkurrierender Unternehmen nicht erforscht werden konnten und eine Einschätzung größtenteils durch die Meinung der Geschäftsführung getroffen wurde. Es kann folglich nicht geurteilt werden, welchen Erfolg das Erreichen der Zielwerte, sowie die Durchführung der Maßnahmen haben werden.

Im empfohlenen Strategieprozess miteingeschlossen, soll eine Analyse der Megatrends erfolgen, die in der Branche des Kooperationspartners von entscheidender Rolle sein kann. In der vorliegenden Arbeit wurde zu einem geringen Anteil darauf eingegangen.

Einen ähnlichen Entwicklungsbedarf wie bei dem Modell der BSC weist auch das BMC auf. Kritikpunkte zur zeitgemäßeren Nutzung wurden theoretisch in das Modell integriert. Praktische Anwendungsbeispiele sind kaum vorhanden.

Eine erweiterte Analyse der Geschäftsmodelle anhand des Value Proposition Canvas bietet eine detaillierte Betrachtung der Bedürfnisse der Kund*innen und des Werteversprechens. Für die weitere Ausführung der Automaten Shoppingcenter müssen anknüpfende empirische Methoden zur Bedarfserhebung folgen, die die Bestückung und das Kund*innensegment definieren. In diesem Zuge müssen Untersuchungen durch Statistiken zur Frequenz von Straßen in der

Südoststeiermark analysiert werden, um erfolgreich zu sein. Für die konkrete Umsetzung der behandelten neuartigen und ergänzenden Geschäftsmodelle wäre eine monetäre Ergebnisplanung relevant. Nach der Einführung wird die Aufnahme gewisser Kennzahlen in den verschiedenen Perspektiven in die BSC als sinnvoll erachtet. Dadurch kann eine genaue Erfolgsevaluierung des Geschäftsmodells stattfinden.

Literaturverzeichnis

AMELINGMEYER, J., BERGER, T., SEIDENSTRICKER, S. [2024]: Innovationsmanagement? Frag doch einfach: Klare Antworten aus erster Hand, Stuttgart: utb GmbH, 2024.

BARTH, T./BARTH, D./NASSADIL, J./WERNER, F. [2014]: Jahresabschlussanalyse mit Bilanzkennzahlen, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2014.

BAUM, H., COENENBERG, A., GÜNTHER, T. [2013]: Strategisches Controlling, Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag, 2013.

BEA, F., HAAS, J. [2024]: Strategisches Management, 11., überarb. Aufl., Stuttgart: utb GmbH, 2024.

BECKER, J., WINKELMANN, A. [2019]: Handelscontrolling: Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, 4., Aufl., Heidelberg: Springer Verlag, 2019.

BEHRINGER [2021]: Controlling, 2., überarb. und akt. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag, 2021.

BIEGER, T., TEER, S., KUSTER, S. [2021]: Einführung in die Managementlehre; basierend auf dem St. Galler Management-Modell, 1., Aufl., Stuttgart: utb GmbH, 2021.

BRECHT, U. [2012]: Controlling für Führungskräfte: Was Entscheider im Unternehmen wissen müssen, 2., Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.

BRUHN, M. [2022]: Marketing; Grundlagen für Studium und Praxis, 15., Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2022.

BUCHHOLZ, L. [2019]: Strategisches Controlling; Grundlagen-Instrumente-Konzepte, 3., Aufl., Wiesbaden: Springer-Gabler, 2019.

ERICHSEN, J. [2020]: Controlling-Instrumente von A-Z; Die wichtigsten Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung, 9., Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co KG, 2020.

FISCHER, D. [2009]: Controlling: Balanced Scorecard, Kennzahlen, Prozess- und Risikomanagement, München: Vahlen Verlag, 2009.

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

GERMANN, J. [2019]: Balanced Scorecard; Ziele und Strategien messbar umsetzen, München: C.H. Beck, 2019.

GLADEN [2013]: Performance Measurement; Controlling mit Kennzahlen, 5., Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2013.

GROSSER [2013]: 100 Methoden und Techniken; Methoden und Techniken aus den Bereichen Systems Engineering, Projektmanagement, Applikationsentwicklung, Prozessmanagement, Testen und Organisation, Kölliken: Böhm Bildungsmedien, 2013.

HAAKE, K., SEILER W. [2017]: Strategie-Workshop; In fünf Schritten zur erfolgreichen Unternehmensstrategie, 3., Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2017.

HALLER, S. [2017]: Dienstleistungsmanagement; Grundlagen-Konzepte-Instrumente, 7., Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2017.

HELD, H. [2020]: KMU- und Start-up-Management; Strategisch planen und gründen in einer komplexen Welt, 1., Aufl., Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, 2020.

HERBERT, P., VOLRAD, W. [2012]: Instrumente des strategischen Managements; Grundlagen und Anwendung, Berlin: De Gruyter, 2012.

HILBERT [2024]: Einfach Controlling; Eine praxisorientierte Darstellung in Zeiten von Komplexität und Nachhaltigkeit, 1., Aufl., Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, 2024.

HIRT, M. [2015]: Die wichtigsten Strategietools für Manager; Mehr Orientierung für den Unternehmenserfolg, München: Verlag Franz Vahlen, 2015.

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

LENNARTZ, W. [2016]: Kundenwert im wertorientierten Management: Messung und praktische Anwendung, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH, 2016.

LOSBICHLER [2015]: Grundlagen der Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von LOSBICHLER, H./EISL, C/ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde: 2015.

JUNG [2014]: Controlling, 4., aktualisierte Aufl., München: de Gruyter Oldenbourg, 2014.

KRINGS, T. [2020]; Strategische Unternehmensführung; Von der Analyse zur Implementierung, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2020.

KÜHNAPFEL, J. [2021]: Vertriebskennzahle; Kennzahlen und Kennzahlensysteme für das Vertriebsmanagement, 3., Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2021.

KÜPPER, H./FRIEDL, G./HOFMANN, C./HOFMANN, Y./PEDELL, B. [2024]: Controlling; Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 7., grundlegend überarb. Aufl., Stuttgart: Schaeffer-Poeschel-Verlag, 2024.

MAYRING [2022]: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 13., überarb. Aufl.; Weinheim Basel: Beltz, 2022.

MEFFERT, H./BURMANN, C., KIRCHGEORG, M. [2024]: Marketing; Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Berlin: Springer Verlag, 2024.

MEISTER, U./MEISTER, H. [2018]: ISO 9001 in der Dienstleistung; Der Leitfaden für ein kundenorientiertes Qualitätsmanagement, München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 2018.

MÜLLER-STEWENS, G., LECHNER, C. [2016]: Strategisches Management; Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 5., überarb. Aufl, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2016.

NAGEL, M./ TEUBER, S./MIEKE, C. [2020]: Methodenhandbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart: utb GmbH, 2020.

OLBRICH, R. [2022]: Marketing; Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., Berlin: Springer Gabler, 2022.

OSSOLA-HARING, C./SCHLAGETER, A./SCHÖNING, S. [2019]: 11 Irrtümer über Kennzahlen: Mit den richtigen Kennzahlen führen, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH, 2019.

OSTERWALDER, A./PIGNEUR, Y. [2011]: Business Model Generations; Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt: Campus Verlag, 2011.

PILZ [2018]: Controlling Schritt für Schritt; Arbeitsbuch, 3., aktual. Aufl., Suttgart: utb GmbH, 2018.

PREIßNER, A. [2019]: Balanced Scorecard; Kennzahlengestützte Unternehmenssteuerung, 5., Aufl., München: Carl Hanser Verlag, 2019.

PORTER, M. [2014]: Wettbewerbsvorteile- Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8., Aufl., Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2014.

PORTER, M. [2013]: Wettbewerbsstrategie- Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten 12., aktualisierte und erweiterte Aufl., Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2013.

RIEG [2015]: Planung und Budgetierung im Unternehmen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2015.

SCHLEMMINGER, R. [2022]: Strategisches Controlling; Von der Zielsetzung bis zur Implementierung, Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, 2022.

STOLZ, C./GEHRING, M. [2024]: Unternehmensfinanzierung I; Grundlagen und Eigenkapitalbeschaffung, 1. Aufl., Basel/St. Gallen: W. Kohlhammer GmbH, 2024.

TROßMANN, E. [2018]: Controlling als Führungsfunktion: Eine Einführung in die Mechanismen betrieblicher Koordination, 2., überarb. und erw. Aufl., München: Vahlen Verlag, 2018.

WANICZEK, M./RUTHNER, R./FEICHTER, A. [2016]: Unternehmensplanung und -steuerung, Wien: Linde Verlag GmbH, 2016.

WANICZEK, M./FEICHTER, A./ SCHWARZL, P./EISL, C. [2018]: Management Reporting; Berichte wirksam und adressatengerecht gestalten, Wien: Linde Verlag, 2018.

WEBER, J./SCHÄFFER, U. [2022]: Einführung in das Controlling, 17., überarb. und akt. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag, 2022.

Sammelwerkbeiträge:

BECKER, W. [2018]: Digitale Transformation von Geschäftsmodellen, in: Digitale Transformation von Geschäftsmodellen- ein konzeptioneller Bezugsrahmen, hrsg. Von BECKER, W. u.a., Bamberg: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2018.

GÖTTE S. [2017]: Balanced Scorecard, in: Handbuch Marketing-Controlling; Grundlagen-Methoden-Umsetzung, hrsg. von ZERRES, C., 4, Aufl., Berlin: Springer, 2017, S. 430.

HILLER, M. [2015]: Rollen im Innovationsprozess, in: Teamkonstellation und betriebliche Innovationsprozesse, hrsg. von BORNEWASSER, M., SCHLICK, C., BOUNCKEN, R., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2015.

LANGER, T./SEUFERT, B. [2016]: Kennzahlen zur Steuerung im Handel, in: Controlling im Handel; Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, hrsg. von KALAND, A., BUTTKUS, M., NEUGEBAUER, A., 2., Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2016.

MUSSNIG, W., MÖDRITSCHER, G. [2020]: Strategieumsetzung mittels der Balanced Scorecard, in: Strategien entwickeln und umsetzen; speziell für kleine und mittelständische Unternehmen, hrsg. Von MUSSNIG, W., MÖDRITSCHER, G., LIEBHART, U., 3., Aufl., Wien: Linde Verlag, 2020.

STEPHAN, M. [2017]: SWOT-Analyse; Controllinginstrument zur Identifikation strategischer Handlungsoptionen, in: Strategien erfolgreich entwickeln und umsetzen, hrsg. von KLEIN, A., KOTTBAUER, M., München: 1., Aufl.: Haufe Lexware GmbH & Co KG, 2017.

ÖZCAN, L. u.a. [2023]: Strategische Planung des Einstiegs in die Plattformökonomie, in: Digitalisierung: Fallstudien, Tools und Erkenntnisse für das digitale Zeitalter, hrsg. von SCHALLMO, D. u.a., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. 2023.

Hochschulschriften:

STÜKER, D. [2009]: Kundenbeziehungen aus Sicht des unternehmenswertorientierten Controllings, Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft, 2009.

ZOLNOWSKI, A. [2015]: Instrument Business Model Canvas, Hamburg: Universität Hamburg, 2015.

Zeitschriften:

FISCHER, T./BAUMGARTNER, K. [2018]: Nichtfinanzielle Aspekte und immaterielle Werte im Controlling, Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, Vol. 10, 2018.

FREY, R. [2015]: Investitionen in Weiterbildung, Zeitschrift Führung + Organisation, Vol. 84 (5), 2015.

GHERIG, M./LUX, W. [2020]: Strategisches Controlling für Familienunternehmen, Controlling & Management Review, Vol. 64, 2020.

JUDT, E./KLAUSEGGER, C. [2019]: Was ist eigentlich … die SWOT-Analyse?, Bank-Archiv, Vol. 67 (12), 2019.

KAPLAN, R./NORTON, D. [1992]: The Balanced Scorecard; Measures that drives performance, Havard: Havard Business Review, January-February, 1992.

KÜNZLI, B. [2012]: SWOT-Analyse, Führung + Organisation, Vol. 81 (2), 2013.

LADD, T. [2018]: Does the business model canvas drive venture success?, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol. 20 No. 1, 2018.

MOHR, K. [2014]: Betriebliche Weiterbildung in der Praxis, WSI Mitteilungen, 77. JG 2/2024, 2024.

SCHLIMBACH, R./ASGHARI, R. [2020]: Das Digital Canvas: Ein Instrument zur Konzeption digitaler Geschäftsmodelle, HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 4/2020, 2020.

SCHOMAKER, R./SITTER, A. [2020]: Die PESTEL-Analyse-Status quo und innovative Anpassungen, Der Betriebswirt, Vol.61 (1), 2020.

Internetseiten:

ALLIANZ [2024]: Cyber-Attacken als weltweites Top-Risiko 2024, https://www.allianz.at/de_AT/presse/presseaussendungen/jahr_2024/risk-barometer-cyber-attacken-als-weltweites-top-risiko-2024.html [31.08.2024].

HORVATH AG [2024]: Exzellenz in Strategie und Transformation, https://www.horvath-partners.com/de/expertise/strategy-innovation/strategy [07.01.2025].

o.V. [2025]: Lasst uns über Auslastung sprechen, https://dienstleistungsrechner.de/auslastung/#:~:text=Tipp%3A%20Falls%20ihr%20keinerlei%20Daten,kann%20etwas%20weiter%20unten%20ansetzen [12.02.2025].

RUDNICKA, J [2024]: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/207868/umfrage/unternehmen-mit-einfuehrung-von-marktneuheiten/ [13.02.2025].

STATISTA [2023]: Online-Ausgaben der Österreicher im Internet-Einzelhandel von 2006 bis 2023, https://de.statista.com/statistik/daten/studie/317392/umfrage/ausgaben-der-oesterreicher-bei-in-und-auslaendischen-internet-einzelhaendlern/ [25.01.2025].

STATISTA [2023]: Marktanteile der Hersteller am Absatz von Druckern, Kopierern und Multifunktionsgeräten weltweit von 2009 bis 2023, https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181577/umfrage/marktanteile-der-hersteller-von-druckern-weltweit-seit-2009/ [30.08.2024].

STÖGER, E. [2023]: Betriebliche Weiterbildung 2020, https://www.statistik.at/fileadmin/publications/Betriebliche-Weiterbildung-2020_Web-Barrierefrei.pdf [12.03.2025].

ZUKUNFTSINSTITUT [2023]: Die Megatrends, https://zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/megatrends, [15.11.2024].

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interviewleitfaden HP 104

Anhang 2: Transkript Interview HP 106

Anhang 3: Interviewleitfaden Kund*innen 115

Anhang 4: Transkript Interview Leitinger Rechtsanwälte 117

Anhang 5: Transkript Interview Marktgemeinde Passail 120

Anhang 6: Transkript Interview Fandler Ölmühle 123

Anhang 7: Ergebnisse des Kreativitätsworkshops 126

Anhang 8: Auszug aus Besprechungsprotokoll mit INNOLAB 129

Anhang 9: Bewertung der Finanzkennzahlen 130

Anhang 10: Bewertung der Kund*innenkennzahlen 131

Anhang 11: Bewertung der Prozesskennzahlen 132

Anhang 12: Bewertung der Lern- und Entwicklungskennzahlen 133

Anhang 13: Besprechung der Zielwerte 134

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden HP

Name des Interviewpartners: Michael Smetana

Gesprächseröffnung:

- Begrüßung und Bedankung
- Hinweis zur Aufzeichnung zur Transkription
- Ziele des Interviews erläutern:

Ziel dieses Interviews ist es, einerseits **Stärken und Schwächen von HP** in Erfahrung zu bringen und andererseits **Chancen und Risiken der Printing Branche** weltweit aber im speziellen bezogen auf den österreichischen Markt, sowie eine **Einschätzung eines Branchenkenners zu Drexler GmbH und des österreichischen Mitbewerbs** zu erhalten.

Erläuterung des Begriffes Branche: Für die Zwecke dieses Interviews sind jegliche Geschäfte mit A4 bis A0 Druckern zu verstehen.

Hauptteil:

Analyse der Stärken:

- Was sind die wichtigsten Wettbewerbsvorteile, die ein Unternehmen in dieser Branche jetzt und in Zukunft haben muss?
- Welche Vorteile sehen Sie bei Drexler GmbH in Bezug auf Größe und geografische Lage? Wie schätzen Sie Drexler GmbH im Vergleich zum Mitbewerb ein?
- Welche Stärken sehen Sie bei HP als Druckerproduzent gegenüber dem Mitbewerb? (wie Xerox, Ricoh, Sharp etc.)

Analyse der Schwächen:

- Welche Marktanforderungen erfüllt Drexler GmbH momentan nicht oder nicht ausreichend bezogen auf das Produktportfolio?
- Was kann Drexler GmbH von den wichtigsten HP Partnern in Österreich lernen?
- Was sind die Schwächen der HP Produkte?
- Welche Maßnahmen müssen Ihrer Meinung nach getroffen werden, um zukünftig Kund*innen zufriedenstellen zu können?

Analyse der Chancen:

- Welche Trends und Entwicklungen gibt es momentan, die für Drexler GmbH relevant sein könnten?

Konkrete Beispiele nennen:

- Wo sehen Sie den 3D Druck in den kommenden Jahren?
- Wo sehen Sie den Labeldruck in den kommenden Jahren?
- Gibt es weitere Segmente?
- An welchen Technologien, Produkten und Dienstleistungen forscht HP derzeit weltweit und können diese auch eine Relevanz für einen österreichischen Partner haben?
- Sehen Sie mögliche Wachstumsmöglichkeiten eines in dieser Branche tätigen Unternehmens in den kommenden Jahren? Wenn ja, in welchen Bereichen?
- Welche politischen und regulatorischen Ereignisse können das Geschäft dieser Branche positiv beeinflussen?
- Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit im Printing Bereich?

Beispiel:

Wie lässt sich Nachhaltigkeit argumentieren, wenn noch immer low cost Printing Produkte mit einer Lebensdauer von 1 bis 2 Jahren auf den Markt gebracht werden?

<u>Analyse der Risiken:</u>

- Was sind Ihrer Meinung nach Bedrohungen für Unternehmen in der Printing Branche in der aktuellen Marktsituation?
- Welche gesetzlichen Regulatorien sehen Sie als Risiko für ein Unternehmen, das in dieser Branche tätig ist?
- Welche Rolle spielt die Digitalisierung für die Branche?
- Gibt es aus Ihrer Sicht einen Wettbewerbsnachteil von HP im Bereich leistungsstarke Business Inkjet Multifunktionsgeräte? (z.B.: Epson und Brother)

<u>Ausblick:</u>

Stellen der weiterführenden und zusammenfassenden Frage:

- Welchen Marktanteil im Business Bereich sehen Sie für HP Printing in den kommenden 10 Jahren?
- Zu beobachten ist, dass Unternehmen mit ähnlichem Produktportfolio (A4 bis A0 Druck) eine Erweiterung der Leistungen durch softwarebasierte Digitalisierungsmöglichkeiten oder/und der IT-Netzwerkbetreuung vornehmen. Sehen Sie noch weitere Entwicklungsbereiche?

Bedankung für die aufgewendete Zeit

Anhang 2: Transkript Interview HP

Beteiligte: Michael Smetana (MS), Johanna Drexler (JD)

Datum: 23.09.2024

Ort: MS Teams

Ablauf:

- Begrüßung und Bedankung
- Hinweis zur Aufzeichnung zur Transkription
- Ziele des Interviews erläutern:

JD: Danke, dass du dir Zeit genommen hast dafür. Das Interview wird aufgenommen und inhaltserfassend transkribiert. Ich erstelle eine Balance Scorecard für die Drexler GmbH. Dafür benötige ich eine Swot Analyse im Vorhinein inkl. Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Und nachdem ihr ein sehr wichtiger strategischer Partner von uns seid, ist natürlich eure Sichtweise auch relevant für uns.

Was sind die wichtigsten Wettbewerbsvorteile, die ein Unternehmen in dieser Branche (Druckergeschäft von A0 bis A4 Bereich) jetzt und in Zukunft haben muss?

MS: Die Produkte sind technisch sehr herausfordernd geworden. Es geht auch um Netzwerkanbindung, um Cloudanbindung, um Dokumentenmanagement. Das heißt, man ist gefordert, sich auch mit Themen, die über das normale Gerät, das normale Drucken, Kopieren, hinausgehen, zu beschäftigen, um zu verstehen, wie denn diese ganzen Lösungen funktionieren. Das finde ich schon sehr wichtig und ich glaube, dass diese diese Vernetzung des Geräts mit Netzwerk Cloud jetzt auch das Thema KI, das wird weiter weiter zunehmen. Da ist es wirklich wichtig, immer am Ball zu bleiben und schauen, was tun sich da für neue Lösungen auf und wie hängt das Ganze zusammen? Weil nur das Gerät hinstellen und sagen da drückt man auf den grünen Knopf, ist leider schon zu wenig geworden. Dass er die letzten Jahre schon gemerkt hat, dass da einiges auf der Software Seite auch auf euch zugekommen ist. Aber ich glaube, das wird noch schneller so weiter gehen.

Und das Zweite ist natürlich in dem Bereich auch der Service. Das Printing wird zwar oft abgetan bzw. man denkt es geht ohne auch. In Wirklichkeit ist es für viele Unternehmen kritisch. Beispielsweise Spitäler können ohne sieben bis acht Ausdrucke an Labels keine Patienten eincheken. Hinzukommt die Datenschutzgrundverordnung, die unterschrieben werden muss.

Bei Gerichten und Notaren wird nach wie vor sehr viel gedruckt. Also man vertraut hier nicht rein elektronischen Lösungen. Und daher ist das Drucken für viele Unternehmen kritischer, als sie oft wahrhaben wollen oder nachdenken. Und umso wichtiger, finde ich, ist der Service. Ich vergleiche das immer gern mit einem E Mail Server. Wenn der E Mail Server nicht geht, schreien alle. Wenn der Drucker nicht geht, schreien meistens nur ein paar, aber die melden sich auch. Einen wichtigen Grund, weil sie können keine Rechnungen drucken, keine Lieferscheine ausdrucken oder Patienten einchecken etc.

JD: Mit technischen Herausforderungen meinst du beispielsweise die Software Papercut?

MSI: Unter anderem. Man kann nicht alle vertreten, natürlich. Man muss halt die Lösung, die man vertreibt, sich genau anschauen und am Ball bleiben, was sich Neues tut. Da kommen ja ganz, ganz neue und noch innovativere Lösungen. Oder wie ein zweites Standbein haben, weil vielleicht die eine Software für gewisse Kunden nicht optimal funktioniert, eine andere für einen anderen. Muss man sich dann anschauen, ob das einen Sinn macht, auch von der Größe, sich mehrere Dinge anzusehen. Aber das meine ich damit. Also diese Lösungen werden immer wichtiger auch und werden sich immer mehr vernetzen mit dem täglichen Ablauf. Und jetzt kommt das Thema KI dann auch noch auf uns zu. Da ist es eben wichtig, da immer am Ball zu bleiben.

JD: Das heißt, der Rundumpaket eigentlich um ein Hardwaregerät, ein rundum Paket zu schnüren?

MS: Später kommt die Frage zwar eh noch, aber ich sage es jetzt gleich. Es ist wichtig ein Komplettanbieter zu sein, um die Türen für die Konkurrenz zu schließen, dass sich der Kunde noch einen anderen Lieferanten besorgen muss (beispielsweise die Trennung zwischen Hard- und Software). Es ist wichtig eine Gesamtlösung anzubieten. Bei Spezialanforderungen müssen dann Partnerschaften eingegangen werden entweder als Subunternehmen oder direkt mit dem Kunden.

JD: Ja, wir haben einen ähnlichen Fall. Wenn IT-Unternehmen bei uns anfragen um eine Hilfstellung im Druckerbereich, aufgrund unserer Expertise, haben diese Bedenken, dass unsere interne IT Sparte zur Konkurrenz wird.

Und welche Vorteile siehst du bei uns bezogen auf die Größe und die geographische Lage im Vergleich zu Mitbewerbern?

MS: Also da muss ich gestehen, da bin ich zu wenig tief drinnen. Da kann sich den Boris Wassermann fragen, der kann euch auch besser vergleichen am Markt. Aber allgemein gesagt hat ein Unternehmen als regionaler Platzhirsch den großen Vorteil, dass es gut vernetzt. Ihr habt eine Marke aufgebaut mit einer gewissen Kompetenz und Erreichbarkeit.

Bezüglich der Größe, habt ihr Vorteile, da ihr schneller im Ablauf seid. Kommunkations- und Entscheidungswege sind nicht lange und der Kunde ist wirklich wichtig. Bei größeren Unternehmen ist es schwierig alle Mitarbeiter immer mitzuziehen und sich immer verlassen zu können, dass der Kunde wirklich König ist. Größere Unternehmen haben den Vorteil, dass mehr Kunden erreicht werden können, aufgrund der globalen Präsenz (beispielsweise Bundesländer) mit dem Nachteil auch gewisse Overheadkosten zu haben.

Daher ist Größe finde ich gar nicht so wichtig. Das ist eher eine persönliche Geschichte. Was will ich erreichen? Aber ich glaube, die Regionalität ist immer ein großer Vorteil, weil Leute kaufen gern von Leuten vor Ort, die man nicht kennt, denen man vertraut. Das ist ja kein Produkt, das man anonym bei Amazon

einfach kaufen kann, und dann steckt man es an, es funktioniert. Da steckt ja viel mehr dahinter und daher ist das Lokale ganz wichtig.

JD: Das Gefühl haben wir auch, die Regionalität und neue Partnerschaften werden immer wichtiger. Das Netzwerken und Partnerschaften, da sind wir auch voll dahinter. **Welche Stärken siehst du bei HP gegenüber den Mitbewerbern wie zum Beispiel Xerox, Riko oder Sharp?**

MS: HP hat des großen Vorteil der jahrelangen Erfahrung am Markt. Die Marke hat sich von einem reinen Druckanbieter hin zu einem kompetenten Software-Partner, insbesondere im Bereich Security weiterentwickelt. Gerade zum Thema Security mit dem Security Manager haben wir ein Alleinstellungsmerkmal, das es heute noch nicht gibt. Die Firmware-Updates und Zertifikatsmanagement können bei uns automatisiert und effizient durchgeführt werden. Im Vergleich zur Konkurrenz hat HP auch eine größere Skalierung und größere Anzahl an Innovationen. In den nächsten zehn Jahren wird sich eine Konsolidierung am Markt einstellen, da sich die Entwicklung neuer Maschinen und Software (beispielsweise das Bedienerpanel) für kleinere Hersteller nicht mehr lohnen wird.

JD: Das heißt, dass HP der einzige Partner oder Hersteller ist, der IT-Security auch auf den Endmaschinen anbieten kann?

MS: Genau, es gibt keinen anderen Hersteller, der so etwas anbietet. Wir haben mit den PCs angefangen vor vielen Jahren, Patente beantragt und haben das dann im Office Druck auch eingebaut. Auch viele Designjets haben dieses Feature. Allgemein werden die Sicherheitsrisiken durch Cyberangriffe häufig unterschätzt, insbesondere in Bezug auf PCs und Drucker. Viele Unternehmen glauben, dass sie durch die Sicherung ihrer Server geschützt sind, dabei beginnen Probleme oft durch Phishing-E-Mails. Drucker, die als weniger gefährlich gelten, sind ebenfalls anfällig, da sie vollwertige Computer mit eigenen Sicherheitslücken sind. Zudem gibt es Schwachstellen in PDF-Dateien und Firmware, die Angreifern Zugang zu Geräten ermöglichen. Bei Veranstaltungen wurde gezeigt, wie leicht Drucker gehackt werden können, um vertrauliche Informationen abzurufen. Beispielsweise die Stadt Wien ist weltweit einer der größten Anwender unserer Sicherheitsmaßnahmen.

JD: Welche Marktanforderungen erfüllt die Drexler GmbH nicht nicht ausreichend?

MS: Das kann ich tatsächlich nicht beantworten, da bin ich zu wenig im Detail drinnen. Aber ich glaube, dass durch diese Teilung eine gewisse Kompetenz verloren geht. Das hat Vorteile und Nachteile. Der Nachteil ist aber, dass diese Kompetenzen nicht mehr im Haus ist. Der Vorteil ist, dass ihr mit anderen Firmen Partnerschaften eingehen könnt, weil die euch in dem Bereich nicht als Konkurrenten sehen. Aber sonst kenne ich euch zu wenig, um jetzt sagen zu können, wo wären da eure Schwächen, an denen wir arbeiten müsst? müssen. Das wird der Boris vielleicht sicherlich viel besser beantworten können.

JD: Was können wir von der ACP oder von der DKF lernen? Was machen die in deinen Augen gut?

MS: Also, ob die wirklich was besser machen, ist fraglich. Aufgrund der Größe können sie weiter verbreitet sein und haben auch bereits 30 Jahre Erfahrung und einen Namen gemacht mit sehr vielen Stammkunden. Sie sind aber auch träge, aufgrund der verschiedenen Niederlassungen und Holdingverbindungen. Ich würde jetzt nicht sagen, die machen wirklich irgendetwas besser. Shaben eine größere Reichweite, sind also stärker vertreten. Und natürlich, über die Jahre haben sie sehr viele Stammkunden aufgebaut, von denen es sich ganz gut leben lässt. Oft ist die Größe für die Kaufentscheidung gar nicht so relevant und für Kunden punkten kleinere Unternehmen mehr.

JD: Welche Maßnahmen müssen Ihrer Meinung nach getroffen werden, um zukünftig Kund:innen zufriedenstellen zu können?

MS: Im Idealfall versteht ihr das Dokument von A bis Z. Damit meine ich den Arbeitsablauf bei den Kund*innen inklusive dazugehöriger Soft- und Hardware. Selbst wenn gewisse ERP Systeme und Prozesse nicht bekannt sind, muss (gemeinsam mit den*der Kund*in) analysiert werden, was, in welcher Abteilung und in welcher örtlichen Umgebung gedruckt wird. Dazu gehört auch das Wissen, was mit einem ausgedruckten Blatt Papier geschieht. Man sollte den Kund*innen dann helfen Prozesse zu automatisieren.

Die Reise geht in die Richtung, dass weniger gedruckt und mehr digitalisiert wird, wenn auch nicht so dramatisch wie auf den ersten Blick. Das bedeutet für euch sich mit dem digitalen Dokument inklusiver dazugehöriger Geschäftsprozesse zu beschäftigen. Wie gesagt gibt es nach wie vor Bereiche in dem das schriftliche Dokument wichtig ist wie beispielsweise bei einem Tankvorgang bei der OMV. Vielleicht gibt es in fünf, zehn Jahren andere Möglichkeiten. Aus heutiger Sicht macht es keinen Sinn es elektronisch zu bearbeiten. Da muss man fairerweise sagen, es gibt andere Bereiche, wo man sagt, wenn Lieferschein elektronisch reinkommen, man diese nicht alle ausdruckt und ablegt. Die Archivierung soll durch KI oder banale Microsoft Power Lösungen automatisiert werden. Das Ablagesystem eines Unternehmens ist ein neuer Geschäftsbereich, wo in Zukunft Hilfe benötigt werden wird.

MS: Fokussiert euch nicht nur auf die Drucker-Rolle, sondern seht das große Ganze. Baut Expertise auf und nutzt vorhandenes Wissen (wie Papercut), um Kunden zu unterstützen. Automatisierung ist wichtig, aber der Fachkräftemangel und steigende Lohnkosten fordern auch Effizienzsteigerungen. Unternehmen müssen sparen oder finden kein Personal. Ihr könnt mehr Dienstleistungen, wie Beratung und Analyse, anbieten.

JD: Hast du ein Beispiel aus deiner Erfahrung, wie ein Unternehmen mit der KI umgeht?

MS: Ja, der Geschäftsführer von Etec, mit dem ich vergangene Woche essen war. Trotz der Herausforderungen experimentiert der Geschäftsführer intensiv mit KI-Tools, um Arbeitsprozesse zu automatisieren, wie die elektronische Ablage von Rechnungen. Auch im Marketing nutzen sie nun KI, um Social-Media-Videos im Haus zu erstellen, anstatt eine Agentur zu beauftragen. Das hilft, Kosten zu sparen und die Effizienz zu steigern. Beispielsweise lassen sie Slogans über die KI schreiben, weil die einfach besser klingen. Ich sehe viel Potential in neuen Geschäftsideen, die mit der KI arbeiten und Kund*innen

bei ihrer täglichen Arbeit unterstützen. Es ist wichtig sich mit dem Thema zu beschäftigen. Auch HP tut es im Kleinen, indem eine bessere Form Rezepte im Internet auszudrucken (ohne Werbungen und auf 40 Seiten), eingeführt wurde oder das Ausdrucken eines Excel Blattes verbessert wurde. Da wird es noch viele andere Lösungen geben von denen wir beide jetzt noch nichts wissen.

JD: Die große Herausforderung in der KI liegt in der Zeit und Geduld, die man braucht, um sich in das Ganze einzulesen meiner Meinung nach.

MS: Da hast du absolut Recht! Ich muss mir leider die Zeit nehmen, um neue Technologien wie KI zu erkunden, auch wenn das Risiko besteht, dass andere schneller sind. Es dauert, herauszufinden, welche Lösungen sich durchsetzen. Ich gehe davon aus, dass unsere bestehenden Softwarelieferanten bald KI einbauen, und gerade Microsoft bietet schon jetzt mächtige Tools, die wir für die Automatisierung nutzen können, wie z.B. bei unseren Reports. Ich habe einen Kollegen, der sich damit bereits auskennt und vieles automatisieren konnte. Deshalb sollte ich mir regelmäßig Zeit nehmen, um im Internet nach neuen Tools zu suchen und unsere Lieferanten aktiv nach Neuerungen fragen, um frühzeitig davon zu profitieren. Je früher ich meinen Kunden signalisiere, dass ich mich mit neuen Ideen und Technologien beschäftige, desto mehr Begeisterung werde ich wecken, da viele Unternehmen, insbesondere ohne jüngere Mitarbeiter, sich nicht proaktiv mit diesen Themen auseinandersetzen.

JD: Was ist deine Meinung zum 3D Druck?

MiS: 3D-Druck ist ein spannendes, sich entwickelndes Feld, das seit 2008 besteht. Trotz anfänglicher hoher Erwartungen zeigt die Realität, dass es erhebliche Investitionen erfordert und eine Neubewertung des Designs notwendig ist, um das volle Potenzial auszuschöpfen. Während innovative Unternehmen, wie ein amerikanischer Zahnschienenspezialist, der den Gebrauch eines solchen Gerätes selbst erfunden hat, erfolgreich 3D-Druck nutzen, haben größere Firmen oft Bedenken gegenüber Transformationen. Der Markt wird voraussichtlich wachsen, insbesondere wenn Geräte günstiger und effizienter werden. 3D-Druck ermöglicht lokale, bedarfsgerechte Produktion, was Lagerkosten und Transportwege reduziert. In Österreich hat beispielsweise KTM zwei Maschinen.

JD: Man müsste den Kund*innen eigentlich den Gebrauch von 3D Druckern erst bewusst machen? Wie würdest du das Vorgehen mit Gemeinden einschätzen?

MiS: Ja, du hast beim 3D Drucker sehr viele Nuancen, auch beispielsweise für einen Hobbybastler. Da gibt es günstige Modelle, die bei € 1.000 anfangen. 3D-Druck bietet eine breite Anwendungspalette, von günstigen Hobby-Druckern bis hin zu professionellen Maschinen, die zwischen 5.000 und 200.000 Euro kosten. Professionelle Geräte sind ideal für Kleinserien und Prototypen, während die Kosten bei größeren Stückzahlen steigen. Gemeinden könnten eher Dienstleister nutzen, um spezifische Anforderungen zu erfüllen, während Unternehmen mit regelmäßigem Bedarf eigene Geräte anschaffen sollten.

JD: Weißt du, wie viele 3D Drucker in Österreich stehen?

MS: Das sind ziemlich genau um die 3637. Und wenn man den Bedarf in diesem Bereich der mittelständischen Betriebe betrachtet, könnten noch viel mehr Maschinen draußen stehen. Vor allem die Pandemie hat gezeigt, dass Ersatzteile, die on demand produziert werden können, einen enormen Vorteil bieten. Andere Beispiele für die Anwendung von 3D Druck sind Lampenschirme oder Gegenstände innerhalb der Kultur. In der Seestadt hat sich ein Startup entwickelt, das zwei Maschinen von HP stehen hat und Sondermaschinenbauteile fertigt, die es am Markt kaum oder nur sehr teuer gibt. Ähnliches wird auch bei der ÖBB gemacht, indem Ersatzteile gedruckt werden.

JD: Wie sieht der Labeldruck bei HP aus?

MS: HP Indigo, seit 2002 im Besitz von HP, ist ein Marktführer im digitalen Druck, spezialisiert auf Akzidenzdruck wie Broschüren und Fotobücher mit einem Marktanteil von 80 % bei Fotobüchern. Die Maschinen verwenden eine anpassungsfähige Tinte für hohe Qualität auf verschiedenen Oberflächen. Im Etiketten- und Verpackungsdruck hat HP Indigo einen Marktanteil von 60-70 % und bietet Maschinen, die mit Flexodruckgeschwindigkeiten konkurrieren. Zudem kooperiert HP mit Zebra und lizenziert seine Tintenstrahltechnologie an Unternehmen für kleinere Drucklösungen. Im Etikettendruck sind wir gut vertreten, allerdings ist das eben für Druckereien in der Produktion. Das ist allerdings ein Massenmarkt und wir sind im Produktionsbereich sehr gut vertreten.

JD: Wie viele Maschinen stehen davon in Österreich und wann macht die Anschaffung eines Etikettendruckers Sinn?

MS: HP Indigo vertreibt seine Produkte in Österreich hauptsächlich über den Schweizer Partner Makromos, da der Markt zu klein ist, um ein Team von spezialisierten Verkäufern zu unterstützen. In Österreich gibt es rund 30 bis 35 relevante Unternehmen, darunter Carini Druck, Ulrich Etiketten, Matza Etiketten und CCL, ein globaler Anbieter für Coca-Cola. Diese Firmen nutzen jeweils zwei bis drei Maschinen von HP Indigo. Digitaldruck bietet Vorteile bei kleineren Serien und Varianten, während er bei hohen Stückzahlen weniger sinnvoll ist. Ein Beispiel sind personalisierte Coca-Cola-Etiketten oder Mannerverpackungen, die für spezielle Aktionen digital gedruckt werden.

JD: Gibt es dahingehend genug Servicepersonal in Österreich?

MS: Jein. Die Maschinen sind im Allgemeinen wartungsarm, benötigen jedoch regelmäßige Pflege, besonders die größeren Modelle. Wartungsverträge sind gängig und bieten schnellen Zugriff auf Experten, die bei Problemen helfen können. Diese Verträge kosten zwischen 3.000 und 45.000 Euro und sind wichtig, um die Investitionen in teure Maschinen, die ab einer Million Euro kosten, abzusichern. Techniker kommen teilweise aus Israel extra dafür eingeflogen. Daher auch die Idee mit dem Partner, weil der hat auch andere Produkte im Portfolio und hat dann Techniker, die auf mehrere Maschinen geschult sein.

JD: An welchen Technologien, Produkten und Dienstleistungen forscht HP derzeit weltweit und können diese auch eine Relevanz für einen österreichischen Partner haben?

MS: HP forscht an diversen Neuerungen mit der KI. Die Integration von Künstlicher Intelligenz (KI) in verschiedene Bereiche wird aktiv untersucht, um Mehrwert zu schaffen. Dabei gibt es auch zahlreiche Experimente, von denen viele möglicherweise nicht erfolgreich sind oder aufgrund von Kosten und technischen Herausforderungen eingestellt werden. Im Tintenbereich wird derzeit an der fünften Generation von Technologien geforscht, die Mikrofluidik nutzen, um kleine Flüssigkeitsmengen präzise zu steuern. Diese Technologien könnten potenziell Anwendung in der Medizin finden, insbesondere bei schnellen Tests oder Impfprodukten. Außerdem wird in den Bereichen Bürodruck und Konferenztechnologien weiter in KI investiert, um die Nutzererfahrung zu verbessern und neue Lösungen zu entwickeln. Beispielsweise auch das Konferenzerlebnis, indem Bild und Ton auf den Sprecher fokussiert werden. Wir versuchen diesen Aspekt direkt in die Laptops einzubauen, um nicht jedes Mal ein neues Gerät hinstellen zu müssen. Im ganzen Audiovideobereich ist noch qualitätsmäßig und erlebnismäßig noch sehr viel drinnen. Die Bedienbarkeit für Kund*innen soll auch einfacher gestaltet werden.

Es besteht außerdem ein enormes Potenzial, Meetingräume in Firmen und Hotels mit modernen Technologien aufzurüsten. Dabei wird auch darüber nachgedacht, wie KI in Meetings genutzt werden kann, um Gesamtlösungen anzubieten. Dazu gehört beispielsweise die Bereitstellung von Materialien (wie beispielsweise gedruckten Seiten) und die Möglichkeit, gesprochene Inhalte mithilfe von KI in Echtzeit zu übersetzen und durch eine physische Unterschrift am Ende des Meetings unterzeichnen zu lassen

JD: Siehst du mögliche Wachstumsmöglichkeiten eines in dieser Branche tätigen Unternehmens in den kommenden Jahren? Wenn ja, in welchen Bereichen?

MS: Also bezüglich der Wachstumsmöglichkeiten der Markt ist an Stellplätzen von Druckern gesättigt. Aber durch die Marktbereinigung und durch das Anbieten eines Rundumpacketes ist ein Wachstum möglich. Wir sehen, dass andere Hersteller bereits Stellplätze in Österreich verlieren und hoffen so einen größeren Marktanteil zu bekommen. Derzeit liegen wir bei etwa 40 % insgesamt- bei A3 Geräten zwischen 15 und 20 %. Kommt auch immer drauf an, wann Kund*innen wie die Stadt Wien, die Raiffeisenbank oder die ÖBB ausgestattet werden.

JD: Wie könnte ein möglicher Abwerb von Mitbewerb aussehen?

MS: Viele Kunden sind unzufrieden mit ihren aktuellen Lieferanten und Produkten, da diese oft veraltet sind. Sie suchen nach innovativen, umfassenden Lösungen, die über den einfachen Austausch von Geräten hinausgehen. Um dies zu erreichen, müssen sie ihre Arbeitsprozesse überdenken und Dokumente effizienter scannen sowie Maschinen besser nutzen. Es ist wichtig, ihnen ein modernes, fortschrittliches Gesamtpaket anzubieten, das Einsparungen und Effizienzgewinne über die Zeit verspricht, auch wenn die Anfangsinvestition höher ist.

JD: Welche politischen und regulatorischen Ereignisse können das Geschäft dieser Branche positiv beeinflussen?

MS: Ganz allgemein hilft uns jedes neues Regulatorium, weil es mehr Seiten generiert, die gedruckt werden wie beispielsweise die Testungen bei Covid. Prinzipiell ist es aber so, dass für jede Regel, wo das Drucken zukünftig wegfallen soll, eine andere Lösung her muss. Ich sehe jetzt keine großen Regulatorien die nächsten Jahre auf uns zukommen. Eines, was vielleicht kommen wird, ist man wird uns wahrscheinlich vorschreiben, allen Druckerherstellern, dass das VB noch nachhaltiger werden muss bzw. auch das Wiederauffüllen möglich ist.

In Frankreich gibt es bereits strenge Gesetze zur Nutzung von Tonerkartuschen, die auch für die Behörden gelten. Das Unternehmen hat ISO-zertifizierte Toner eingeführt, die in Österreich angeboten werden. Obwohl refurbished Produkte oft günstiger erscheinen, erfordert die Qualitätssicherung und Wartung in der Regel höhere Kosten, da manuelle Arbeit und spezielle Bedingungen erforderlich sind, um Gesundheitsrisiken zu minimieren. Diese umweltfreundlicheren Produkte könnten in Zukunft von der EU vorgeschrieben werden. Wir arbeiten mit Branchenvertretern zusammen, um uns auf kommende Vorschriften vorzubereiten und sicherzustellen, dass nachhaltige Lösungen im Vordergrund stehen. HP sammelt momentan alle Toner ein und recycelt diese, um sie refurbished anzubieten. Im Portfolio gibt es momentan diese EVO Tinten und Toner. Bei Tinten ist es aber weitaus schwieriger aufgrund des Vakuums. Da ist es manchmal sinnvoller einen neuen anzubieten und das alte Material geordnet zu sammeln und anderswertig wieder zu verwenden.

JD: Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit im Printing Bereich?

MS: Es wird oft gesagt, dass das "Nicht Ausdrucken" umweltfreundlicher sei. Da gibt es aber viele Studien, die das Gegenteil beweisen. Unser Meeting jetzt verbraucht beispielsweise viel Energie, wie es das Lesen eines Dokumentes mit 50 PDF Seiten auch tut. Der Verband für Medien macht gerade eine neue Studie. Wenn Unternehmen beispielsweise den Ausdruck von Flyern nicht mehr durchführen, dann meiner Meinung nach nur deswegen, weil sie in Zeiten wie diesen sparen müssen. Nicht außer Acht zu lassen ist auch die Energie und Kühlung der Rechenzentrum, die durch Onlinearbeit verbraucht wird.

Es gibt auch Forschungen bezüglich der menschlichen Aufnahmefähigkeit. Diese zeigen, dass das Lesen von gedrucktem Material die Aufmerksamkeit weniger ablenkt und die Informationsaufnahme verbessert, während Bildschirme durch visuelle Ablenkungen zu Ermüdung führen. Gedruckte Texte ermöglichen eine höhere Konzentration und ein besseres Gedächtnis. (Vortrag Quality of information im Paper Office)

Außerdem ist Holz- und damit Papier- der nachhaltigste Rohstoff überhaupt. Das papierlose Büro wurde außerdem schon in den 70er Jahren angekündigt.

JD: Wir haben in der Vergangenheit die Erfahrung gemacht, dass low cost Printing Produkte mit einer Lebensdauer von 1 bis 2 Jahren auf den Markt gebracht werden. Wie lässt sich hier die Nachhaltigkeit argumentieren?

MS: Diese Ansicht kann ich nicht teilen. Ältere Drucker, insbesondere im Einstiegsbereich, sind oft noch funktionstüchtig und viele Modelle sind über acht Jahre alt. Ihre Lebensdauer ist nicht kurz, da sie für eine hohe Seitenanzahl ausgelegt sind und auch bei geringer Nutzung lange halten können, vorausgesetzt, sie werden regelmäßig gewartet. Da gibt es mittlerweile auch schon Regelungen, dass du keine Wegwerfprodukte auf den Markt bringen darfst. Außerdem bringen wir die Drucker so billig auf den Markt, dass wir erst durch den Kauf der VB aber einer gewissen Seitenanzahl einen Gewinn machen. In unserem Interesse ist also auch eine lange Haltbarkeit, um kein Verlustgeschäft zu erzielen. Dieses Businessmodell ist aber wieder rückläufig, da wir wieder am Gerät selber auch verdienen wollen. Und es setzen sich langsam am Markt diese wiederbefüllbaren Flaschen mit Tinte durch.

JD: Siehst du andere Bedrohungen in unserer Branche?

MS: Konkrete Bedrohungsszenarien sehe ich nicht. Eine Sorge von mir, ist eine Chance für euch.

Viele Unternehmen im Drucksektor stehen vor der Herausforderung, keinen Nachfolger zu finden, was dazu führt, dass sie aufgeben möchten. Oft verlangen sie für ihre Firmen zu hohe Preise, wodurch potenzielle Käufer abgeschreckt werden. Dieser Trend zeigt, dass der Fachhandel zunehmend ausstirbt, was besorgniserregend ist, obwohl es in Zukunft weiterhin einen Bedarf geben wird.

Eine weitere Herausforderung, auch auf HP bezogen ist das Pricing. Die Techniker unserer Kunden wollen eigentlich immer HP Geräte aufgrund der benutzerfreundlichen Oberfläche und den Sicherheitsthemen. Dazu kommen noch die Preissteigerungen der vergangenen Jahre. Dennoch fordern Kunden den selben Preis von vor fünf Jahren mit einem zusätzlichen Nachlass- das kann sich gar nicht ausgehen. Das Geschäft wird zunehmend einkaufsgetrieben abgehandelt, was problematisch sein kann, da technische Qualität und zusätzliche Vorteile, die IT-Abteilungen schätzen, oft nicht ausreichen, um im Wettbewerb zu bestehen, insbesondere wenn der Fokus auf den niedrigsten Preisen liegt.

Anhang 3: Interviewleitfaden Kund*innen

Name des Interviewpartners:

Gesprächseröffnung:

- Begrüßung und Bedankung
- Hinweis zur Aufzeichnung zur Transkription
- Ziele des Interviews erläutern: Ziel dieses Interviews ist es, einerseits ein genaueres Bild von **den Wünschen und Anforderungen der Kund*innen** an das Unternehmen zu bekommen. Andererseits sollen **Stärken und Schwächen des Unternehmens** analysiert werden.

Hauptteil:

Analyse der Stärken:

- Welche Vorteile bietet die Drexler GmbH, die Sie beim Mitbewerb nicht erhalten?
- Warum haben Sie sich für die Zusammenarbeit mit Drexler GmbH entschieden?
- Würden Sie die Drexler GmbH weiterempfehlen? Wenn ja, warum?

Analyse der Schwächen:

- Welches Verbesserungspotenzial bezogen auf Produkte und Dienstleistungen sehen Sie für die Drexler GmbH?
- Welche Produkte und Dienstleistungen bietet die Drexler GmbH derzeit nicht an, die Sie jetzt oder in naher Zukunft gerne vom gleichen Lieferanten beziehen würden?
- Hierbei kann es sich einerseits um artverwandte, aber auch branchenferne Produkte und Dienstleistungen handeln.
- Haben Sie schon einmal überlegt den Lieferanten zu wechseln? Wenn ja, warum?

Analyse der Chancen:

- Gibt es Produkte oder Dienstleistungen im Printing Bereich, die Sie sich von der Drexler GmbH wünschen? Gibt es weitere branchenferne Produkte und Dienstleistungen?
- Welche Trends kann die Drexler GmbH nutzen, um Produkte/Dienstleistungen im Printing Bereich attraktiver zu gestalten?
  Beispiel: Würden Sie Gebrauch von einem personalisierten Onlineshop machen?
- Gibt es Ihrer Meinung nach Partnerschaften oder Kooperationen, die die Drexler GmbH eingehen sollte, um einen besseren Service bieten zu können?
- Können Sie sich zukünftig einen Gebrauch von 3D Druckern in Ihrem Unternehmen vorstellen?

Analyse der Risiken:

- Planen Sie eine eingeschränkte Nutzung von Druckern und Plottern in den kommenden Jahren bzw. sehen Sie Einsparungspotenzial bei diesen in Ihrem Unternehmen?
- Welche Marktentwicklungen könnten Sie dazu bewegen, Drucker bzw. Plotter weniger zu nutzen?
- Welchen Herausforderungen ist die Drexler GmbH Ihrer Meinung nach in Zukunft gestellt?

Fragen zum Verständnis des Druckbedarfes der Kund*innen:

In welchen Bereichen drucken Sie momentan bzw. wann ist für Sie der Ausdruck unverzichtbar? Welche Bereiche davon werden Sie in Zukunft durch digitale Medien zu ersetzen?

Schlussteil:

- Bedankung für die aufgewendete Zeit

Anhang 4: Transkript Interview Leitinger Rechtsanwälte

Beteiligte: David Marktfelder (DM), Johanna Drexler (JD)

Datum: 28.10.2024

Ort: MS Teams

Ablauf:

- Begrüßung und Bedankung
- Hinweis zur Aufzeichnung zur Transkription
- Ziele des Interviews erläutern: Ziel dieses Interviews ist es, einerseits ein genaueres Bild von **den Wünschen und Anforderungen der Kund*innen** an das Unternehmen zu bekommen. Andererseits sollen **Stärken und Schwächen des Unternehmens** analysiert werden.

JD: Welche Vorteile bietet die Drexler GmbH, die Sie beim Mitbewerb nicht erhalten?

DM: Bei euch haben wir eine sehr gute Zuverlässigkeit und schnelle Reaktionszeiten und vor allem der persönliche Service, dass immer sofort jemand vor Ort kommt.

JD: Wann sind die durchschnittlichen Reaktionszeiten?

DM: Meistens ist am gleichen Tag noch jemand gekommen. Im Allgemeinen kann man sagen, dass innerhalb weniger Stunden das Problem meistens gelöst wird.

JD: Warum haben Sie sich für die Zusammenarbeit mit Drexler entschieden?

DM: Wir haben uns jetzt auch entschieden die VB und Hardware bei euch zu bestellen, weil ihr sofort auf eine Anfrage antwortet und die Dinge meistens auch auf Lager habt und daher die Regionalität eine große Rolle spielt.

JD: Würden Sie die Drexler GmbH weiterempfehlen, wenn ja warum?

DM: Auf jeden Fall. Aus den schon genannten Gründen wie beispielsweise die schnelle Reaktionszeit. Bei euch kann man sich einfach verlassen, dass es immer unkompliziert und sofort bearbeitet wird.

JD: Welches Verbesserungspotential bezogen auf die Produkte und Dienstleistungen siehst du für die Drexler GmbH?

DM: Da fällt mir nicht viel ein. Ich weiß aber nicht, ob ihr auch Leistungen für Privatpersonen anbietet- das konnte ich auf eurer Webseite nicht wirklich herauslesen. Ich würde beispielsweise etwas für meine Wohnung benötigen.

JD: Welche Produkte und Dienstleistungen bietet die Drexler GmbH derzeit nicht an, die Sie jetzt oder in Zukunft gerne vom gleichen Lieferanten beziehen würden?

DM: Sehr schwierige Frage. Wir drucken sehr viel für die Handakten aus, das ist unser Haupteinsatzbereich für den Drucker.

JD: Haben Sie schon einmal überlegt den Lieferanten zu wechseln? Wenn ja, warum?

DM: Nein, haben wir nicht. Wir sind sehr zufrieden mit den Leistungen- es hat alles immer gut funktioniert.

JD: Gibt es Produkte oder Dienstleistungen im Printing Bereich, die Sie sich von der Drexler GmbH wünschen? Gibt es weitere branchenferne Produkte und Dienstleistungen? Wie beispielsweise digitale Besprechungsformate?

DM: Die Besprechungsbildschirme haben wir eh schon von euch. Was ich mir sonst noch vorstellen könnte ist, dass die eingescannten Dokumente beispielsweise direkt vom Drucker an die Zielperson weitergeschickt werden. Mit der jetzigen Ausstattung sind wir im Grunde genommen sehr zufrieden gerade.

JD: Welche Trends kann die Drexler GmbH nutzen, um Produkte/Dienstleistungen im Printing Bereich attraktiver zu gestalten? Würden Sie Gebrauch von einem personalisierten Onlineshop machen?

DM: Ein Onlineshop wäre sicher sehr hilfreich. Beispielsweise eine Übersicht mit den eigenen Druckern und dann die dazugehörigen VB wäre super.

JD: Gibt es Ihrer Meinung nach Partnerschaften oder Kooperationen, die die Drexler GmbH eingehen sollte, um einen besseren Service bieten zu können?

DM: Unsere IT Firma hat beispielsweise eine Partnerschaft mit der Rechtsanwaltssoftware. Allgemein glaube ich, ist es hilfreich Partnerschaften mit dieser Art von Softwareanbietern einzugehen.

JD: Können Sie sich zukünftig einen Gebrauch von 3D Druckern in Ihrem Unternehmen vorstellen?

DM: Nein, in unserer Branche kann ich mir das nicht vorstellen.

JD: Planen Sie eine eingeschränkte Nutzung von Druckern und Plottern in den kommenden Jahren bzw. sehen Sie Einsparungspotenzial bei diesen in Ihrem Unternehmen?

DM: Wie gesagt, wir werden jetzt den Ausdruck der Emails einsparen. Auch vor allem aus Platzgründen- unsere Akten passen nicht mehr in die Schränke. Prinzipiell steht auch die Belegschaft dahinter, außer den Anwälten, die mit den Akten in die Verhandlungen gehen. Sie wollen meistens alles in ausgedruckter Form bei der Hand haben. Unser Chef, Florian, hat auch eine Erfahrung gemacht, die bewiesen hat, dass er mit den Dokumenten in ausgedruckter Form schneller war beim Finden, als sein Kollege, der alles digital abgespeichert hatte. Es gibt aber auch schon viele Rechtsanwälte, die komplett papierfrei arbeiten.

JD: Welche Marktentwicklungen könnten Sie dazu bewegen, Drucker bzw. Plotter weniger zu nutzen?

DM: Auf jeden Fall die Digitalisierung und der Platzmangel, wenn wir immer alles ausdrucken.

JD: Welchen Herausforderungen ist die Drexler GmbH Ihrer Meinung nach in Zukunft gestellt?

DM: Ich glaube Digitalisierung ist das Stichwort. Ich kenne auch Kanzleien, die nahezu druckfrei unterwegs sind wie beispielsweise ein Partnerkanzlei aus Graz von uns.

JD: In welchen Bereichen drucken Sie momentan bzw. wann ist für Sie der Ausdruck unverzichtbar? Welche Bereiche davon werden Sie in Zukunft durch digitale Medien zu ersetzen?

DM: Ja in diesem Bereich unternehmen wir gerade sehr viel. Wir wollen den Ausdruck der Emails reduzieren, indem wir uns gerade nach einer Lösung umsehen, um nicht mehr jedes Email ausdrucken zu müssen. Aber den kompletten Handakt zu digitalisieren kommt für uns derzeit noch nicht in Frage. Die Emails alleine machen aber teilweise fast 80 % des kompletten Handaktes aus.

JD: Habt ihr eine Begleitung für die Digitalisierungsprozesse?

DM: Ja, wir haben einen Partner von der Rechtsanwaltssoftware, der all unsere Prozesse analysiert hat und die Digitalisierung begleitet. Wir sind aber noch vor der ersten Besprechung zur Umsetzung.

Anhang 5: Transkript Interview Marktgemeinde Passail

Beteiligte: Markus Fiedler (MF), Johanna Drexler (JD)

Datum: 28.10.2024

Ort: MS Teams

Ablauf:

- Begrüßung und Bedankung
- Hinweis zur Aufzeichnung zur Transkription
- Ziele des Interviews erläutern: Ziel dieses Interviews ist es, einerseits ein genaueres Bild von **den Wünschen und Anforderungen der Kund*innen** an das Unternehmen zu bekommen. Andererseits sollen **Stärken und Schwächen des Unternehmens** analysiert werden.

JD: Welche Vorteile bietet die Drexler GmbH, die Sie beim Mitbewerb nicht erhalten?

MF: Wir sind sehr zufrieden mit den Leistungen, der Erreichbarkeit und euren Bemühungen. Vor allem auch die regionale Nähe stellt für uns einen großen Vorteil dar.

JD: Warum haben Sie sich für die Zusammenarbeit mit Drexler GmbH entschieden?

MF: Also ich bin seit 20 Jahren in der Gemeinde und wir haben euch seit meinem Beginn als Lieferanten. Warum wir uns damals für euch entschieden haben, kann ich jetzt gar nicht sagen, wir sind aber stets zufrieden gewesen.

Beispielsweise, dass wir aktiv von euch auf Einsparungspotenzial bei den Druckern angesprochen werden und ihr uns da beratet, hat uns schon sehr gefallen, weshalb wir diese Leistungen dann auch in Anspruch genommen haben. Das finden wir bei anderen Lieferanten sicher nicht. Sehr begeistert sind wir natürlich auch von der jährlichen Eisbox.

JD: Würden Sie die Drexler GmbH weiterempfehlen? Wenn ja, warum?

MF: Ja, auf jeden Fall.

JD: Welches Verbesserungspotenzial bezogen auf Produkte und Dienstleistungen sehen Sie für die Drexler GmbH?

MF: Ich habe gerade einen Anlassfall im Bauhof, der sich momentan schon länger als 5 Monate zieht. Wir haben uns bewusst für euch entschieden das Problem zu lösen, kommen aber diesbezüglich nicht weiter. Mir fehlt es dabei an der konsequenten Nachverfolgung, obwohl die Bemühungen der Techniker immer sehr groß waren. Es dauert aber schon sehr lange. Aber das ist wirklich das einzige, was mir in den 20 Jahren fehlt.

JD: Welche Produkte und Dienstleistungen bietet die Drexler GmbH derzeit nicht an, die Sie jetzt oder in naher Zukunft gerne vom gleichen Lieferanten beziehen würden? Hierbei kann es sich einerseits um artverwandte, aber auch branchenferne Produkte und Dienstleistungen handeln.

MF: Wir haben gerade den Plotter ausgetauscht, da wir bisher einen anderen Lieferanten in dieser Sache hatten, aber eben über euch jetzt auch eine günstigere und attraktivere Möglichkeiten haben. Wir haben Archivierungslösungen im Einsatz, aber von einem anderen Lieferanten (PSC) mit den zugehörigen Scannern. Diese Möglichkeiten nutzen wir schon sehr stark. Aber sonst würde mir jetzt nichts einfallen.

JD: Haben Sie schon einmal überlegt den Lieferanten zu wechseln? Wenn ja, warum?

MF: Nein, haben wir nicht.

JD: Gibt es Produkte oder Dienstleistungen im Printing Bereich, die Sie sich von der Drexler GmbH wünschen? Gibt es weitere branchenferne Produkte und Dienstleistungen?

MF: Eigentlich sollte es ja weniger werden bzw. wir wünschen uns auch gewisse Bereiche zu digitalisieren, auch den Baubereich. Wir haben auch gewisse Dinge wie den Ausdruck der Wählerverständigungen outgesourct an die PSC.

JD: Welche Trends kann die Drexler GmbH nutzen, um Produkte/Dienstleistungen im Printing Bereich attraktiver zu gestalten? Würden Sie Gebrauch von einem personalisierten Onlineshop machen?

MF: Das wäre auf jeden Fall hilfreich. Jedes Mal wenn der Drucker, das erste Mal eine Warnung zum niedrigen Füllstand ausgibt und ich diese Meldung nicht sehe, sind Problemfälle, im besten Fall funktioniert das alles automatisiert. Alle Lieferungen, die automatisiert funktionieren, sind sehr wertvoll. Ab einer gewissen Betriebsgröße ist das notwendig.

JD: Gibt es Ihrer Meinung nach Partnerschaften oder Kooperationen, die die Drexler GmbH eingehen sollte, um einen besseren Service bieten zu können?

MF: Das habt ihr eigentlich mit der PSC oder anderen Softwareanbietern schon etwas abgedeckt- das wären die Kooperationen, die ich mir gut vorstellen könnte.

JD: Können Sie sich zukünftig einen Gebrauch von 3D Druckern in Ihrem Unternehmen vorstellen?

MF: Momentan ehrlich gesagt nicht, ich wüsste nicht, wo man in der Gemeinde einen 3D Drucker einsetzen könnte. Wir haben weder den technischen Zeichner, noch Servicepersonal, der sich mit den Geräten auskennt. Vor allem in der Verwaltung fällt mir nichts ein. Vielleicht gibt es im Outdoorbereich mehr Potential, wie beispielsweise Hundesackerl oderMülltonnen, die einfach zu entleeren sind.

JD: Planen Sie eine eingeschränkte Nutzung von Druckern und Plottern in den kommenden Jahren bzw. sehen Sie Einsparungspotenzial bei diesen in Ihrem Unternehmen?

MF: Ich glaube nicht, dass das Einschränken möglich ist. Aber gewisse Dinge werden sicher digitalisiert in der nächsten Zeit wie beispielsweise Amtstafeln. Bei uns ist er Klassiker Zettel für eine Stunde in der

Besprechung auszudrucken und dann wird dieser aber wieder weggeworfen. Vielleicht gibt es zukünftig jemand oder etwas so technikaffines, dass man sich die Ausdrucke spart, aber das sehe ich momentan noch nicht so. Im Bauamt wird auch noch sehr viel gedruckt, vor allem auch für Besprechungen oder auswärtige Termine.

JD: Welche Marktentwicklungen könnten Sie dazu bewegen, Drucker bzw. Plotter weniger zu nutzen?

MF: Das ist bestimmt die Digitalisierung. In der Verwaltung ist der Überbegriff E-Government (Moderne Verwaltung) ausschlaggeben. Wenn diese Regelung wirklich durchgezogen wird von den leitenden Personen, dann kann ich mir auch vorstellen, dass es einerseits einen Cut gibt und weiters dann auch keinen Grund mehr Dinge auszudrucken. Das ist aber eine Arbeit vom BMI.

JD: Welchen Herausforderungen ist die Drexler GmbH Ihrer Meinung nach in Zukunft gestellt?

MF: Hier sehe ich auch die Digitalisierung.

JD: In welchen Bereichen drucken Sie momentan bzw. wann ist für Sie der Ausdruck unverzichtbar? Welche Bereiche davon werden Sie in Zukunft durch digitale Medien zu ersetzen?

MF: Schulen kann ich nicht beurteilen, aber in den Bereichen, wo man eine Unterschrift von den Bürgerinnen benötigt, wird sehr viel ausgedruckt oder auch als Serviceleistung für Bürgerinnen. Auf dem Stand, auf dem Banken sind, sind wir noch lange nicht.

Mein Hauptbereich ist das Standesamt und da ist eine Digitalisierung noch nicht angekommen. Aber für mich ist es auch schöner, wenn ich den Leuten mit ausgedrucktem Papier arbeiten kann. Ich hätte auch keine Arbeitserleichterung durch Digitalisierung. Einsparungspotenzial sehe ich dann, wenn sich verwaltungstechnisch viel ändert. Es wird sicher laufend weniger, aber, dass wir eine Firmenvorgabe wie „Möglichst wenig drucken“ erhalten ist nicht der Fall.

Anhang 6: Transkript Interview Julia Fandler

Beteiligte: Julia Fandler (JF), Johanna Drexler (JD)

Datum: 15.11.2024

Ort: MS Teams

Ablauf:

- Begrüßung und Bedankung
- Hinweis zur Aufzeichnung zur Transkription
- Ziele des Interviews erläutern: Ziel dieses Interviews ist es, einerseits ein genaueres Bild von **den Wünschen und Anforderungen der Kund*innen** an das Unternehmen zu bekommen. Andererseits sollen **Stärken und Schwächen des Unternehmens** analysiert werden.

JD: Welche Vorteile bietet die Drexler GmbH, die Sie beim Mitbewerb nicht erhalten?

JF: Für mich ist es die Kombination der Hardware, gepaart mit der persönlichen Bekanntschaft und der Regionalität.

JD: Warum haben Sie sich für die Zusammenarbeit mit Drexler GmbH entschieden?

JF: Ganz klar aufgrund der Regionalität und dem persönlichen Kontakt.

JD: Würden Sie die Drexler GmbH weiterempfehlen? Wenn ja, warum?

JF: Ja, auf jeden Fall. Aufgrund des Service und Qualität, sowie der Sympathie.

JD: Welches Verbesserungspotenzial bezogen auf Produkte und Dienstleistungen sehen Sie für die Drexler GmbH?

JF: Ich tue mir da etwas schwer, da ich persönlich auf wenig ausdrucke in unserem Unternehmen, da ich viel unterwegs bin. Ich werde deine Frage aber weitergeben.

JD: Welche Produkte und Dienstleistungen bietet die Drexler GmbH derzeit nicht an, die Sie jetzt oder in naher Zukunft gerne vom gleichen Lieferanten beziehen würden? Hierbei kann es sich einerseits um artverwandte, aber auch branchenferne Produkte und Dienstleistungen handeln.

JF: Nachdem wir schon jahrelange mit der RKP zusammenarbeiten beziehen wir andere IT-Dienstleistungen und Hardware davon und haben auch nicht vor diesbezüglich etwas zu ändern. Ein zweites vergleichbares Gerät, wie wir es jetzt stehen haben, benötigen wir aus meiner Sicht nicht.

JD: Haben Sie schon einmal überlegt den Lieferanten zu wechseln? Wenn ja, warum?

JF: Nein.

JD: Gibt es Produkte oder Dienstleistungen im Printing Bereich, die Sie sich von der Drexler GmbH wünschen? Gibt es weitere branchenferne Produkte und Dienstleistungen?

JF: Für mich selber kann ich dazu jetzt nichts sagen- ich bitte dich diesbezüglich mit meinen Officedamen Kontakt aufzunehmen.

JD: Welche Trends kann die Drexler GmbH nutzen, um Produkte/Dienstleistungen im Printing Bereich attraktiver zu gestalten? Würden Sie Gebrauch von einem personalisierten Onlineshop machen?

JF: Also die Idee mit dem personalisierten Onlineshop finde ich sehr gut. Wenn man beispielsweise in dem Onlineshop den Standort des Druckers einfügt, ist es noch einfacher. Alles was dem Kunden Zeit und Aufwand erspart, ist sehr hilfreich.

JD: Gibt es Ihrer Meinung nach Partnerschaften oder Kooperationen, die die Drexler GmbH eingehen sollte, um einen besseren Service bieten zu können?

JF: Da sehe ich schon Kooperationen mit Softwareanbietern bzw. IT-Anbietern. Für Kunden ist es hilfreich, wenn man alles aus einer Hand bekommen kann. Die Kommunikationswege sind definitiv kürzer.

JD: Können Sie sich zukünftig einen Gebrauch von 3D Druckern in Ihrem Unternehmen vorstellen?

JF: Hier geht es vor allem darum, dass ich gar nicht weiß, was alles mit einem 3D Drucker gedruckt werden kann. Daher habe ich für uns auch kein Anwendungsgebiet gesehen. Aber ich interessiere mich dafür, also beispielsweise eine Vorstellung, was der 3D Drucker alles kann. Nach einer Produktvorführung beispielsweise einem Film kann ich dann erst beurteilen, in welchem Bereich des Unternehmens ich den 3D Druck einsetzen kann. Wünschenswert wären natürlich praxisnahe Anwendungsbeispiele.

JD: Planen Sie eine eingeschränkte Nutzung von Druckern und Plottern in den kommenden Jahren bzw. sehen Sie Einsparungspotenzial bei diesen in Ihrem Unternehmen?

JF: Wir haben einen Drucker im Unternehmen und derzeit plane ich nicht in den kommenden Jahren den Gebrauch einzuschränken bzw. diesen aus dem Unternehmen zu entfernen. Das hängt natürlich immer mit diversen Kostensteigerungen zusammen, ob es irgendwann sinnvoller sein könnte, Drucker außerhalb des Unternehmens zu erledigen. Aber ich bin schon ein großer Fan davon, dass unser Drucker Falten und Klammern bzw. den A3 Druck auch kann.

JD: Welche Marktentwicklungen könnten Sie dazu bewegen, Drucker bzw. Plotter weniger zu nutzen?

JF: Vor allem die Kostensteigerung- ich habe es aber lieber aus Bequemlichkeitsgründen auch, dass die Ausdrucke direkt im Haus stattfinden.

JD: Welchen Herausforderungen ist die Drexler GmbH Ihrer Meinung nach in Zukunft gestellt?

JF: Hier kann ich auch wieder auf die Kostensteigerungen, die euch von den Lieferanten vorgegeben werden, verweisen. Außerdem ist es vielleicht auch eine Frage der Existenzberechtigung der Geräte bei Kunden im Haus. Ich glaube, eine Differenzierung ist wichtig für euch, dass ihr Unternehmen Spontanität bieten könnt, was ein Copy Shop nicht könnt. Betrachtet man die Qualität und Lieferzeit, dann ist diese

nahezu die gleiche. Euer Alleinstellungsmerkmal ist auch das Service, das ihr bieten könnt, wenn etwas nicht funktioniert und zeitnah das Problem beheben könnt.

JD: Was ist deine Meinung zur Digitalisierung?

Ich persönlich sehe viele Vorteile in dem Ausdruck. Das ist sicher generationenabhängig, aber ich drucke mir die Dinge gerne aus, obwohl ich es mir am PC auch speichere. Ich merke mir die Dinge leichter, wenn ich sie aufschreibe. Außerdem bleiben mir die Dinge auch besser im Gedächtnis- dazu habe ich auch eine Studie gelesen, in der bewiesen wurde, dass man Informationen, die man haptisch verarbeitet besser merken kann als Informationen auf einem Bildschirm. Ich lese schon seit Jahren meine Romane auf einem Kindle, aber beispielsweise Fachbücher bestelle ich mir immer in einer Printversion. Also denke ich nicht, dass es eine große Gefahr darstellt, weil wir noch immer viel am „Ausdrucken“ sind und das Papier definitiv unverzichtbar ist.

JD: In welchen Bereichen drucken Sie momentan bzw. wann ist für Sie der Ausdruck unverzichtbar? Welche Bereiche davon werden Sie in Zukunft durch digitale Medien zu ersetzen?

JF: Wir haben immer wieder individuelle Auflagen von Preislisten, Rezeptbroschüren oder Aufsteller, die wir auf A3 ausdrucken. Bei der Auflagenanzahl zahlt es sich aber nicht aus einer Druckerei zu beauftragen. Vor allem wird unser Drucker von euch eingesetzt bei kleinen und spontanen Auflagen von etwas. Und ich persönliche habe auch immer gerne einen Zettel in der Hand bzw. gebe ich auch gerne etwas mit. In den nächsten drei Jahren wird sich diesbezüglich bei uns sicher nichts verändern.

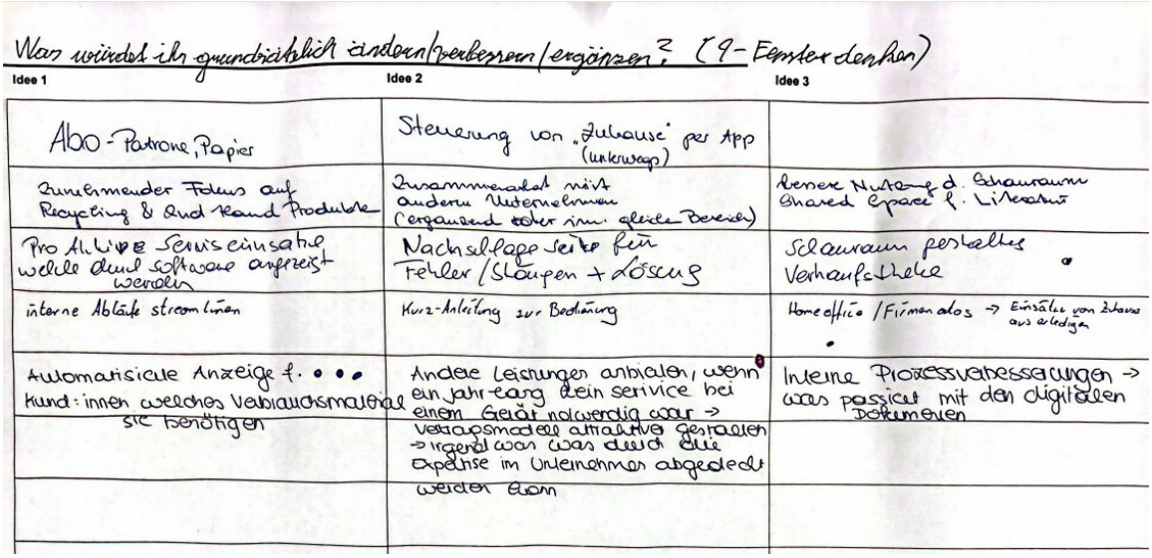
Anhang 7: Ergebnisse des Kreativitätsworkshops

Beteiligte: Johanna Drexler, Sabine Drexler, Alexandra Kopsche-Gschanes, Michael Dornhofer, Jana Baumann und Martin Tritscher

Datum: 25.11.2024

Ort: Locker & Legere in St. Ruprecht an der Raab

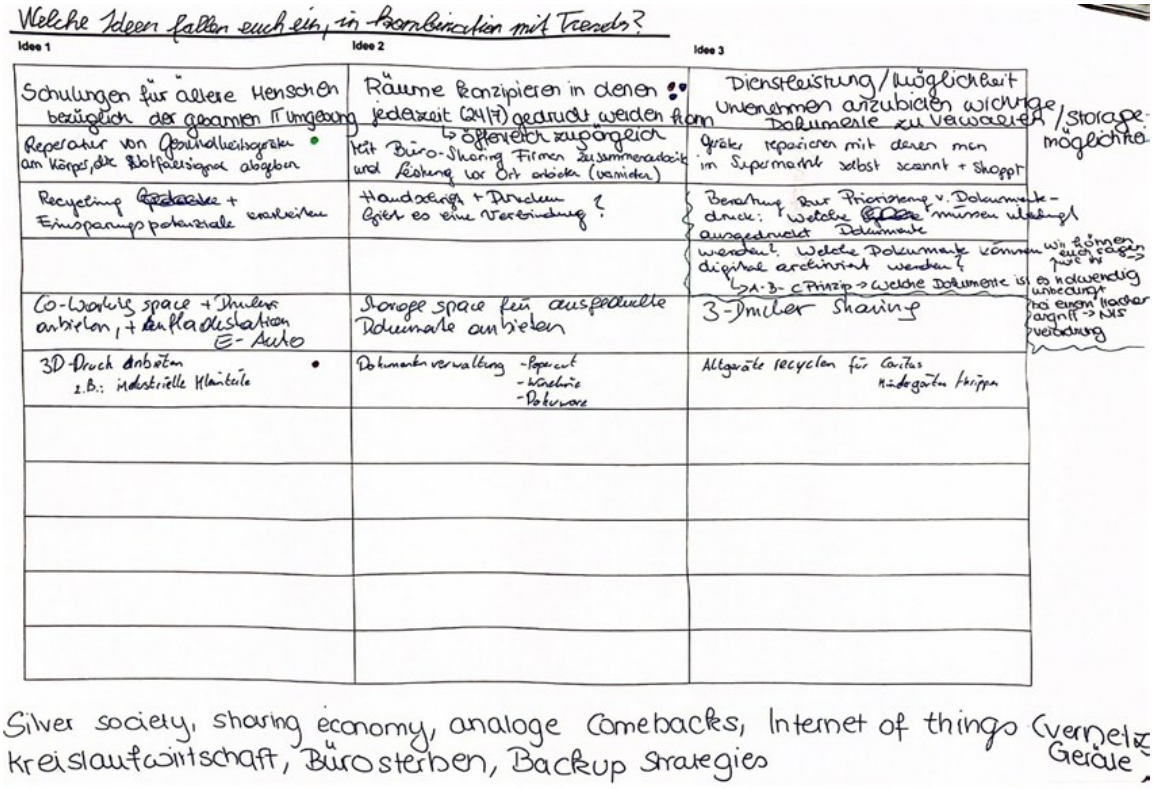
Frage: Was würdet ihr grundsätzlich ändern/verbessern/ergänzen?



Was würdet ihr grundsätzlich ändern/verbessern/ergänzen? (9-Fenster denken)

Idee 1	Idee 2	Idee 3
Abo-Patrone, Papier	Steuerung von „Zuhause" per App (unterwegs)	
Zunehmender Fokus auf Recycling & Rund Produkte	Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (ergänzend oder inn. gleicher Bereich)	Besser Nutzung d. Schaufenster Shared Space f. Lieferant
Pro Artikel Serviceeinsatz welche Hard Software angezeigt werden	Nachschlage Seite für Fehler / Störungen + Lösung	Schaufenster gestaltet Verkaufstheke
interne Abläufe stream linen	Kurz-Anleitung zur Bedienung	Home office / Firmen aus → Einsätze von Zuhause aus erledigen
Automatisierte Anzeige f. ••• Kund:innen welches Verbrauchsmaterial sie benötigen	Andere Leistungen anbieten, wenn ein Jahr-lang kein service bei einem Gerät notwendig war → Vertriebsmodell attraktiv gestalten → irgend was was durch die Expertise im Unternehmen abgedeckt werden kann	Interne Prozessverbesserungen → was passiert mit den digitalen Dokumenten

Frage: Welche Ideen fallen euch ein in Kombination mit den Trends?



Welche Ideen fallen euch ein, in Kombination mit Trends?

Idee 1	Idee 2	Idee 3
Schulungen für ältere Menschen bezüglich der gesamten IT Umgebung	Räume konzipieren in denen •• jederzeit (24/7) gedruckt werden kann → öffentlich zugänglich	Dienstleistung/Möglichkeit Unternehmen anzubieten wichtige Dokumente zu verwalten / storage-möglichkeit
Reparatur von Gesundheitsgeräten • am Körper, die Blutzuckerwert abgeben	Mit Büro-Sharing Firmen zusammenarbeiten und Leistung vor Ort anbieten (vermieten)	Geräte reparieren mit denen man im Supermarkt selbst scannt + shoppt
Recycling + Einsparungspotenziale erarbeiten	Handarbeit + Drucken gibt es eine Verbindung?	Beratung zur Priorisierung v. Dokumente-druck: welche müssen unbedingt ausgedruckt werden. Welche Dokumente können digital archiviert werden? → A-B-C Prinzip → welche Dokumente is
		wir können auch sagen nur wo es notwendig unbedingt bei einem Harder argiff → NIS verbindung
Co-Working space + Ruheraum anbieten, + Aufladestation E-Auto	Storage space für ausgedruckte Dokumente anbieten	3-Drucker Sharing
3D-Druck anbieten • z.B.: industrielle Kleinteile	Dokumentenverwaltung - Papercut - Workflow - Dokuware	Altgeräte recycelen für Caritas Kindergärten Krippen

Silver society, sharing economy, analoge Comebacks, Internet of things (vernetzte Geräte), Kreislaufwirtschaft, Bürosterben, Backup Strategies

Frage: Welche Produkte und Services können wir zusätzlich anbieten?

Was können wir zusätzlich anbieten? (Produkte/Services)

Idee 1	Idee 2	Idee 3
Falzmaschien	3D - Druck	Schneideplotter
Kassenautomaten / 24h Stunden-automat	Expertise in Prozessberatung (in Zusammenhang mit Kostenersparnispotenziale) Abläufe in Unternehmen	Handdrucker / Folierung
Workshops / Seminare für Fotografen usw. welches Drucker/Papier am besten passt	Auf Messen (Druckermessen) present sein und vor Ort neue Kunden führen	allg. ein weiteres Produkt (zB. die großen Kaffeemaschinen) + diese auftrumen + vor Ort einstellen (print + qualität)
Erweiterung d. Angebots im DL Bereich, welches Angebot ist für den Tourismusbereich interessant?	Tagescafé im Schaufenster	Beratung muss noch mehr im Vordergrund stehen / Ausdrucken soll automatisiert werden
Service v. Gastromaschine (24h Service)		
Vermietung des Druckroboters für Bauunternehmen + Architekten	Drucken von personalisierten Plakaten, Tapeten etc....	Verkaufsautomat, wo ganze VB 24h erhalten werden können. Tullipodis → Home office Drucker

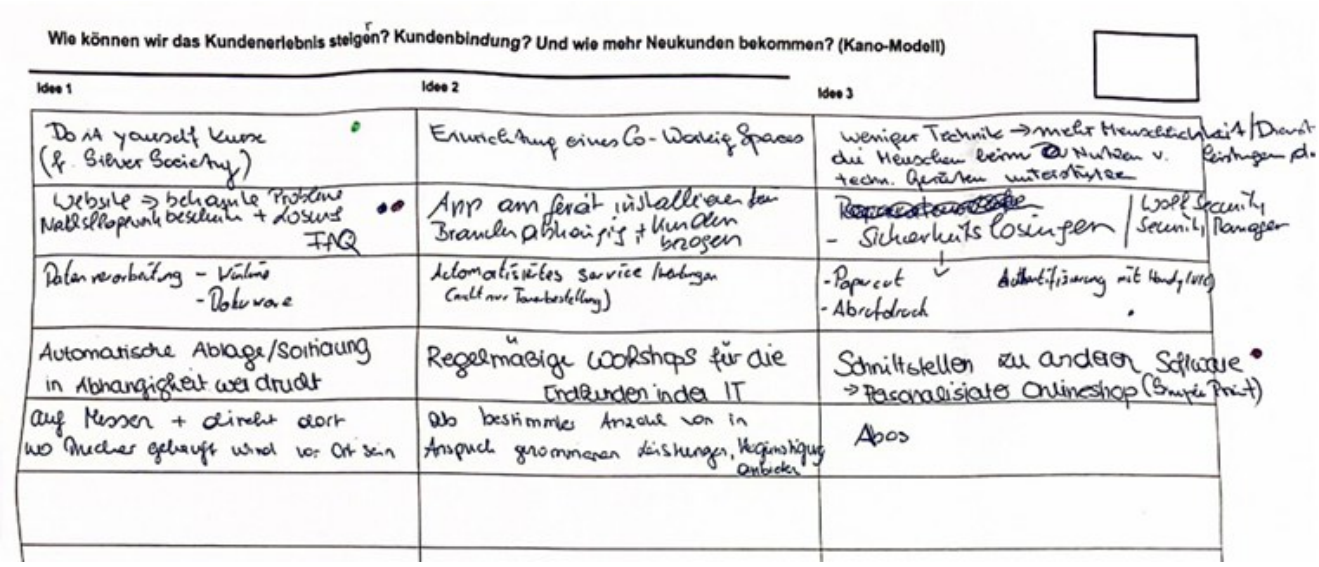
Frage: Welche Bereiche haben noch wenig Digitalisierung/ In welchen Bereichen wird sich der Druck noch

Welche Branchen haben noch wenig Digitalisierung / In welchen Bereichen wird sich Druck noch lange halten? – Was fällt uns dazu ein?

Idee 1	Idee 2	Idee 3
Steuerberater – Bilanzen	Ärzte → Rezepte → Befunde	Kinderbetreuung / Kindergarten Kinderkrippe
Gemeinden	Baubranche / Architektenbüro	Schulen
Krankenhäuser	Bestattung → Paten → Alles was persönlich und emotional ist, hat man lieber ausgedruckt	Notar/Rechtsanwälte / Designbüros
Justiz ? (wenig digitale Akten usw)	Architektenbüros (Pläne, am Bau)	Etiketten für Kleidung
Bautranche: Pläne überall dort, wo man etwas handschriftlich ergänzen will/soll	persönliche Gravuren: Bilder, Porte	Briefmarkenbereich allg: Kiga, Volksschule etc. Universitäten, FH

lange halten- Was fällt uns dazu ein?

Frage: Wie können wir das Kundenerlebnis steigern? Kundenbindung? Und wie bekommen wir mehr Neukunden? (Kano-Modell)



Wie können wir das Kundenerlebnis steigern? Kundenbindung? Und wie mehr Neukunden bekommen? (Kano-Modell)

Idee 1	Idee 2	Idee 3
Do it yourself Kurse (f. Silver Society)	Einrichtung eines Co-Working Space	weniger Technik → mehr Menschlichkeit / Dienst die Menschen beim Nutzen v. techn. Geräten unterstützen / Leistungen d.
Website → behandle Probleme Nahtstellenpunkt beseitigen + Lösung FAQ	App am Gerät installieren bei Branchenabhängig + Kunden bezogen	~~[illegible]~~ - Sicherheits Lösungen / Wolf Security, Security Manager
Datenverarbeitung - Vimeo - Dokuwave	Automatisiertes service Angebot (nicht nur Terminbestellung)	- Papercut - Abrufdruck / Authentifizierung mit Handy/uhr
Automatische Ablage/Sortierung in Abhängigkeit wer druckt	Regelmäßige Workshops für die Endkunden in der IT	Schnittstellen zu anderen Software → Personalisierte Onlineshop (Bunte Print)
auf Messen + direkt dort wo Produkte gebraucht wird vor Ort sein	Ab bestimmter Anzahl von in Anspruch genommenen Leistungen, Vergünstigung entdecken	Abos

Anhang 8: Auszug aus Besprechungsprotokoll mit INNOLAB

Teilnehmer*innen: Martin Tritscher und Johanna Drexler

Datum: 05.12.2024

Ort: Campus02, Studiengang Innovationsmanagement

- Kellner und Kunz: Verkaufsautomaten
- Kontaktieren bezüglich Reparatur und Handel und eine eigene Nische finden, wo man sich selber noch erweitert, wir selber einen Probeautomaten aufstellen
- Produkte, die wir in den Automaten reintun würden
- Eigentlich zwei Arten von Kund*innen- einerseits Händler, die ihre Waren vertreiben wollen und andererseits vor allem Privatpersonen, die wiederrum Waren aus den Verkaufsautomaten kaufen
- Verkaufsautomaten „Shopping Center“: Verschiedene Dinge vereinen mit Bäcker, Pizza und weiteren Dingen, Blumenautomat (beim Krankenhaus unten)
- Verkaufsautomat Anschaffungskosten: € 5.000- € 10.000
- Einkaufszentrum für Verkaufsautomaten designen, Standort planen und Verkaufsinhalt (Leute fragen, was ihnen in den letzten 20 Sonntagen ausgegangen ist) -> Idee mit Business Model Canvas ausarbeiten

Anhang 9: Bewertung der Finanzkennzahlen

Gesamt

Anzahl der Miet- und Wartungsverträge mit neuen Kund:innen abzüglich der gekündigten Verträge	***2,34***	***1***
Anzahl der Miet- und Wartungsverträge gesamt abzüglich der gekündigten Verträge	***2,26***	***3***
Deckungsverbeiträge der Verbrauchsmaterialien in Abhängigkeit der verschiedenen Formate	*1,82*	
Gewinn	*2,06*	
Liquidität ersten Grades	***2,18***	***4***
Geldfluss-Marge	*1,83*	
Planungsgenauigkeit der Ergebnisrechnungen	***2,32***	***2***

Johanna Drexler

Kennzahlen	**Strategische Relevanz**	**Datenbeschaffung**	**Frühwarnfunktion**	**Vergleichbarkeit**	Ergebnis	
Gewichtung	35%	20%	30%	15%		
Anzahl der Miet- und Wartungsverträge mit neuen Kund:innen abzüglich der gekündigten Verträge	3	3	3	1	2,70	1
Anzahl der Miet- und Wartungsverträge gesamt abzüglich der gekündigten Verträge	2	3	3	2	2,50	2
Deckungsverbeiträge der Verbrauchsmaterialien in Abhängigkeit der verschiedenen Formate	2	2	3	3	2,45	3
Gewinn	1	3	2	3	2,00	
Liquidität zweiten Grades	2	2	3	2	2,30	4
Geldfluss-Marge	2	1	2	1	1,65	
Planungsgenauigkeit der Ergebnisrechnungen	2	3	2	2	2,20	

Wolfgang Drexler

Kennzahlen	**Strategische Relevanz**	**Datenbeschaffung**	**Frühwarnfunktion**	**Vergleichbarkeit**	Ergebnis	
Gewichtung	35%	20%	30%	15%		
Anzahl der Miet- und Wartungsverträge mit neuen Kund:innen abzüglich der gekündigten Verträge	3	3	1	1	2,10	2
Anzahl der Miet- und Wartungsverträge gesamt abzüglich der gekündigten Verträge	3	3	1	1	2,10	2
Deckungsverbeiträge der Verbrauchsmaterialien in Abhängigkeit der verschiedenen Formate	1	3	1	1	1,40	
Gewinn	3	3	1	1	2,10	2
Liquidität zweiten Grades	3	3	1	1	2,10	2
Geldfluss-Marge	3	3	1		1,95	
Planungsgenauigkeit der Ergebnisrechnungen	3	3	2	1	2,40	1

Anhang 10: Bewertung der Kund*innenkennzahlen

Gesamt

Absolute Anzahl der neugewonnen Kund:innen in der Oststeiermark	*2,22*	
Abgeschlossene Extended Partner Verträge	*2,1*	
Wiederkaufsrate der transaktionalen Verbrauchsmaterialverkäufe	***2,52***	***1***
Angebotserfolgsquote (Anzahl)	***2,26***	***3***
Angebotserfolgsquote (Volumen)	***2,26***	***3***
Durchschnittliche Reaktionszeit bei Störungsmeldung	***2,42***	***2***
CAC und CRC in Relation zu CLV	*0,88*	

Johanna Drexler

Kennzahlen	Strategische Relevanz	Datenbeschaffung	Frühwarnfunktion	Vergleichbarkeit		
Gewichtung	35%	20%	30%	15%		
Absolute Anzahl der neugewonnen Kund:innen in der Oststeiermark	3	3	2	1	2,40	2
Abgeschlossene Extended Partner Verträge	3	3	1	1	2,10	
Wiederkaufsrate der transaktionalen Verbrauchsmaterialverkäufe	3	3	3	1	2,70	1
Angebotserfolgsquote (Anzahl)	2	3	2	1	2,05	
Angebotserfolgsquote (Volumen)	2	3	2	1	2,05	
Durchschnittliche Reaktionszeit bei Störungsmeldung	2	2	3	2	2,30	3
CAC und CRC in Relation zu CLV	3	2	2	1	2,20	4

Wolfgang Drexler

Kennzahlen	Strategische Relevanz	Datenbeschaffung	Frühwarnfunktion	Vergleichbarkeit		
Gewichtung	35%	20%	30%	15%		
Absolute Anzahl der neugewonnen Kund:innen in der Oststeiermark	3	3	1	1	2,10	
Abgeschlossene Extended Partner Verträge	3	3	1	1	2,10	
Wiederkaufsrate der transaktionalen Verbrauchsmaterialverkäufe	3	3	2	1	2,40	2
Angebotserfolgsquote (Anzahl)	3	3	2	1	2,40	2
Angebotserfolgsquote (Volumen)	3	3	2	1	2,40	2
Durchschnittliche Reaktionszeit bei Störungsmeldung	3	2	2	3	2,50	1
CAC und CRC in Relation zu CLV						

Anhang 11: Bewertung der Prozesskennzahlen

Gesamt

Ziele	Gewichtung	
Kosten einer geschriebenen Rechnung	2,22	
Anzahl der umgesetzten Digitalisierungsmaßnahmen	**2,34**	**4**
Umsatz pro produktive Stunde	2,32	
Anzahl der produktiven Stunden	**2,56**	**1**
Lagerumschlagshäufigkeit	**2,5**	**3**
Fehlerquote der Lieferungen	2,23	
Anzahl der Rückfragen bei Serviceeinsätzen	**2,53**	**2**

Johanna Drexler

Kennzahlen	Strategische Relevanz	Datenbeschaffung	Frühwarnfunktion	Vergleichbarkeit		
Gewichtung	35%	20%	30%	15%		
Kosten einer geschriebenen Rechnung	1	3	1	2	2,25	4
Anzahl der umgesetzten Digitalisierungsmaßnahmen	3	3	2	2	2,55	1
Umsatz pro produktiver Stunde	2	3	2	1	2,05	
Anzahl der produktiven Stunden	3	2	2	2	2,35	3
Lagerumschlagshäufigkeit	2	3	2	2	2,20	
Fehlerquote der Lieferungen	2	3	1	1	1,75	
Anzahl der Rückfragen bei Serviceeinsätzen	2	3	3	2	2,50	2

Wolfgang Drexler

Kennzahlen	Strategische Relevanz	Datenbeschaffung	Frühwarnfunktion	Vergleichbarkeit		
Gewichtung	35%	20%	30%	15%		
Kosten einer geschriebenen Rechnung	3	2	2	1	2,20	
Anzahl der umgesetzten Prozessverbesserungs- und Digitalisierungsmaßnahmen	3	2	2	1	2,20	
Umsatz pro produktiver Stunde	3	2	2	3	2,50	
Anzahl der produktiven Stunden	3	3	2	3	2,70	1
Lagerumschlagshäufigkeit	3	3	2	3	2,70	1
Fehlerquote der Lieferungen	3	3	2	2	2,55	3
Anzahl der Rückfragen bei Serviceeinsätzen	3	3	2	2	2,55	3

Anhang 12: Bewertung der Lern- und Entwicklungsperspektivenkennzahlen

Gesamt

Ziele		
Gewichtung		
Anzahl der Ideen/Innovationen in einer Periode	***2,4***	***4***
Anzahl der berichteten technischen Neuerungen	*2,14*	
Relativer Anteil des Umsatzes eines neuartigen Produktes am Gesamtumsatz	***2,55***	***1***
Anzahl der absolvierten Aus- und Weiterbildungsstunden	***2,46***	***3***
Anzahl der Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit	***2,5***	***2***
Anzahl der Teamevents	*2,38*	

Johanna Drexler

Kennzahlen	Strategische Relevanz	Datenbeschaffung	Frühwarnfunktion	Vergleichbarkeit		
Gewichtung	35%	20%	30%	15%		
Anzahl der Ideen/Innovationen in einer Periode	3	3	2	1	2,40	4
Anzahl der berichteten technischen Neuerungen	2	3	3	1	2,35	
Relativer Anteil des Umsatzes eines neuartigen Produktes am Gesamtumsatz	3	3	3	2	2,85	1
Anzahl der absolvierten Aus- und Weiterbildungsstunden	3	3	2	2	2,55	3
Anzahl der Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit	2	3	3	3	2,65	2
Anzahl der Teamevents	2	3	2	3	2,35	

Wolfgang Drexler

Kennzahlen	Strategische Relevanz	Datenbeschaffung	Frühwarnfunktion	Vergleichbarkeit		
Gewichtung	35%	20%	30%	15%		
Anzahl der Ideen/Innovationen in einer Periode	3	3	2	1	2,40	1
Anzahl der berichteten technischen Neuerungen	3	1	2	1	2,00	
Relativer Anteil des Umsatzes eines neuartigen Produktes am Gesamtumsatz	2	3	3	1	2,35	
Anzahl der absolvierten Aus- und Weiterbildungsstunden	3	3	2	1	2,40	1
Anzahl der Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit	3	3	2	1	2,40	1
Anzahl der Teamevents	3	3	2	1	2,40	1

Anhang 13: Besprechung der Zielwerte

Teilnehmer*innen: Wolfgang Drexler und Johanna Drexler

Datum: 19.01.2025

Ort: Drexler GmbH

Ablauf:

- Begrüßung
- Präsentation der finalen Kennzahlen in der BSC
- Diskussion der Vergleichswerte
- Ergänzung der Vergleichswerte durch Branchenwissen des Kooperationspartners
- Diskussion der Zielwerte

Finanzperspektive:

Anzahl der Miet- und Wartungsverträge mit neuen Kund*innen abzüglich der gekündigten Verträge

WD: Das ist eine sehr heikle Information, die ich so in dieser Art von keinem Konkurrenzunternehmen kenne. Ich kann nur für uns sprechen und da setze ich mir schon das Ziel im Quartal zumindest 3 neue Kunden akquirieren zu können und mit diesen dann auch Verträge abschließen zu können. Das würde dann einem Kunden pro Monat entsprechen. Im A0 Bereich ist der Bedarf einfach geringer- da glaube ich, dass 2 neue Kunden schon eine machbare Herausforderung für uns darstellen.

Anzahl der Miet- und Wartungsverträge gesamt abzüglich der gekündigten Verträge

WD: Gesamt soll die Anzahl natürlich nicht sinken! Kunden, die aufgrund von Betriebsaufgabe oder dem Wechsel in einer der Führungsebenen Verträge kündigen, lassen sich nie verhindern. Wir tauschen wir im Jahr mind. 20 Geräte nach Vertragsablauf aus. Das wären im Quartal dann ungefähr 5 neue Geräte. Mit der neuen Kundschaft würde das dann ca 8 Geräte im Quartal bedeuten. Im A0 Bereich haben wir nicht so viele Geräte bei den Kunden auf Miete oder Wartung stehen, deswegen würde ich hier eine insgesamt auch 3 vorschlagen.

Liquidität zweiten Grades

WD: Nachdem die meisten unserer Lieferanten einziehen und ein Kontokorrentrahmen in der Vergangenheit nicht mehr benötigt wurde, ist es auch mein Ziel, zukünftig keinen mehr zu brauchen. Wenn es dann doch einmal sehr knapp werden sollte, müssen wir eher daran arbeiten, dass unsere Kunden früher zahlen.

Planungsgenauigkeit der Ergebnisrechnung:

WD. Für mich ist es zukünftig wichtig die Ergebnisse so gut wie möglich zu planen, aber ich habe momentan noch kein Gefühl dafür wie genau, also mit welcher Höhe an Abweichung, wir das schaffen können. Vom Gefühl her würde keine höheren Abweichungen als 10 % wollen.

Kund*innenperspektive:

Wiederkaufsrate der transaktionalen VB-Verkäufe:

WD: Wir haben für nahezu jedes HP Gerät den besten Preis- auch für das dazugehörige VB, also sollte es auch möglich sein dieses zu verkaufen nachdem wir auch schon das Gerät verkauft haben. Ich glaube, aber dass das die Kunden oft nicht wissen. Ziel wäre es schon mit Kunden auch nach dem Verkauf von Geräten Geschäfte zu machen. Ich glaube nicht, dass es bei jedem möglich ist, aber zumindest bei 4 von 5 Kunden.

Angebotserfolgsquote (Anzahl und Volumen)

WD: Die Angebotserfolgsquote sollte so hoch wie möglich sein. Wenn es um die Anschaffung von einem oder mehrerer Geräte geht und damit das Volumen höher ist, ist der Erfolg bestimmt geringer als beispielsweise bei reinem VB. Auf den Händlerreisen wurde diese Kennzahl teilweise besprochen. Ich kann mich erinnern, dass selten jemand einen Wert über 40 % genannt hat. Für uns würde ich im ersten Schritt jetzt auch mal 40 % festlegen- diese Kennzahl muss aber definitiv nach einer gewissen Zeit nochmal überprüft werden.

Durchschnittliche Reaktionszeit bei Störungsmeldungen

WD: Mit den 3 Technikern, die wir derzeit haben, ist es durchaus möglich, dass die Kunden innerhalb von 5 Stunden die erste Rückmeldung von uns bekommen, selbst wenn einer mal auf Urlaub oder in Krankenstand ist. Wenn sich die Störung telefonisch nicht beheben lässt, will ich auch davon ausgehen können, dass nicht mehr als zwei Tage vergehen, in denen der Techniker dann schlussendlich das Problem löst.

Prozessperspektive:

Anzahl der umgesetzten Digitalisierungsmaßnahmen

WD: Nachdem wir in den vergangenen Jahren in diesem Bereich quasi nichts gemacht haben, sind die Möglichkeiten derzeit groß und vielseitig. Aber das spreche ich jetzt nicht nur von Digitalisierungsmaßnahmen, sondern auch alles, was unseren Mitarbeitern das Arbeiten erleichtert und vor allem ressourcenschonend wirkt. Schwierig könnte es mit den personellen Ressourcen werden, aber ich erwarte mir schon, dass wir eine Maßnahme pro Quartal umsetzen können.

Lagerumschlagshäufigkeit

JD: Durchschnittlich liegt die Lagerdauer im Einzelhandel zwischen 24 und 72 Tagen.

WD: Nachdem wir diese Kennzahl momentan noch nicht betrachten und die Alexandra den gesamten Einkauf erledigt, kann ich unsere Lagerdauer nicht sehr gut einschätzen und würde daher vorschlagen, dass wir uns zunächst an den Durchschnitt halten. Bei den Geräten bekommen wir aber meistens bessere Preise bei einer höheren Stückanzahl, also werden wir die im Vergleich zu dem reinen VB sicher länger auf Lager liegen haben.

Anzahl der produktiven Stunden

WD: Durch das Vertragsgeschäft müssen wir die Reparaturen der Geräte stets gewährleisten können. Da gibt es dann schon mal Zeiten, in denen die Techniker überbesetzt sind, also würde ich die Zeit der produktiven Stunden nicht bei 100 % ansetzen, aber schon sehr nahe daran.

Anzahl der Rückfragen bei Serviceeinsätzen

WD: Durchschnittlich beheben unsere Techniker 10 Störungen in der Woche. Zu manchen Kunden müssen sie für das gleiche Problem öfter fahren. Es kann vorkommen, dass 5 von diesen 10 Kunden kurze Zeit darauf anrufen, weil wieder etwas nicht funktioniert oder der Techniker ihnen die weitere Vorgehensweise nicht erklärt hat, was getan werden muss, wenn das Gerät nach dem Besuch oder Telefonat nicht funktioniert. Mein Wunsch wäre es diese Rückfragen auf maximal 2 bei 10 Fällen zu beschränken. Immerhin wird so die Kompetenz unserer Techniker in Frage gestellt. Teilweise landen diese „Rückfragen"-leider sind es manchmal auch Beschwerden-dann bei mir oder im Front Office. Neben der Tatsache, dass dadurch die Kunden unzufrieden werden, ist es auch für die Belegschaft im Office nicht leicht die Fehler der Techniker ausbügeln zu müssen.

Lern- und Entwicklungsperspektive:

Anzahl der Ideen/Innovationen in einer Periode

WD: Diese Kennzahl stellt mich persönlich vor die größte Herausforderung, da hier meiner Meinung nach auch mein Betrag gefragt ist. Durch die Verantwortung, die ich als Geschäftsführung habe, das Geschäft laufend weiterzuentwickeln und mit den aktuellen Wünschen der Kunden abzugleichen, muss ich auch an meiner Innovationskraft arbeiten. Es kommen auch gute Vorschläge von den Mitarbeitern, aber schlussendlich muss ich die Entscheidung treffen, welche Dinge weiterverfolgt werden. Beginnen würde ich daher mal mit einer zwei Ideen/Innovationen im Quartal, was in diesem Kontext ja auch nicht bedeutet, dass sie fix umgesetzt werden müssen. Das wird dann am Jahresende entschieden, wenn insgesamt 8 Vorschläge vorliegen. Mehr als eine Umsetzung würde ich dann nicht planen, da damit auch

immer ein gewisses Maß an Arbeit verbunden ist und ich kein Fan davon bin, viele Dinge gleichzeitig zu machen, sondern ein Projekt nach dem anderen konsequent umzusetzen. Außerdem darf man das laufende Tagesgeschäft auch nicht vergessen.

Relativer Anteil des Umsatzes eines neuartigen Produktes am Gesamtumsatz

WD: Grundsätzlich zielen viele der momentan getroffenen Maßnahmen auf den Ausbau der A3 Stellplätze ab. Dabei erzielen wir die größte Gewinnmarge und werden von HP am meisten unterstützt. Ich würde daher den Wert nicht zu hoch ansetzen und anfangs 5 % bzw. 10 % das Jahr darauf vorschlagen.

Anzahl der absolvierten Aus- und Weiterbildungsstunden

WD: Ganz allgemein bin ich der Meinung, dass jede und jede unserer Mitarbeiter sich fortbilden kann. Von HP sind wir sowieso verpflichtet in regelmäßigen Abständen Kurse zu besuchen- die sind meistens sogar online und dauern meistens 5 Stunden im Monat. Also haben unsere Techniker alleine jetzt schon ungefähr 45 Stunden. Wenn ich das auf die gesamte Belegschaft aufrechne, sollten 100 Stunden durchaus machbar sein.

Anzahl der Befragungen der Mitarbeiter*innen zur Zufriedenheit

WD: Ich glaube, dass unsere Mitarbeiter nicht unzufrieden sind. Es ist aber durchaus eine Herausforderung gewissen Personen die ganze Wahrheit zu entlocken, da es auch sehr schweigsame Mitarbeiter gibt. Es ist schon mehrmals passiert, dass Mitarbeiter überraschend gekündigt haben und sich erst im Nachhinein herausgestellt hat, warum sie unzufrieden waren. Das möchte ich zukünftig durch anonyme Befragungen verhindern, auch weil wir jetzt noch viel mehr in die Ausbildung der bestehenden Belegschaft investieren als früher. Nachdem diese Befragungen auch nachbearbeitet werden und einen Wert haben sollten, würde ich sie einmal im Quartal ausschicken.