

**Balanced Scorecard - Einführung eines Balanced Scorecard Systems in der Modebranche am Beispiel des Unternehmens  
J.Lindeberg Österreich GmbH**

eingereicht als

**BACHELORARBEIT**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)**  

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

von

Stefanie van Orden  
Hauptstraße 504/26, 5541 Altenmarkt  
Matrikelnummer: 24425

Fachbereich: Betriebswirtschaft, Controlling

Altenmarkt, 2011

Erstprüfer: Prof. Dr. Johannes N. Stelling  
Zweitprüfer: Prof. Dr. Andreas Hollidt

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Methodisches Vorgehen .....	3
2 Unternehmensvorstellung.....	4
2.1 J.Lindeberg .....	4
2.2 Organisation.....	5
2.3 Produktion und Logistik.....	6
3 Erstellung einer Balanced Scorecard .....	6
3.1 Bestimmung der Unternehmensvision, von Zielen und Strategien.....	9
3.1.1 Mission .....	9
3.1.2 Charakter.....	9
3.1.3 Unternehmensstrategie .....	9
3.1.4 Produktstrategie .....	11
3.2 SWOT-Analyse .....	12
3.2.1 Stärken .....	12
3.2.2 Schwächen.....	13
3.2.3 Chancen.....	14

3.2.4	Risiken.....	15
3.2.5	Zusammenfassung SWOT-Analyse .....	17
3.3	Bestimmung der Erfolgsfaktoren.....	18
3.4	Bestimmung der Perspektiven für die Balanced Scorecard .....	20
3.4.1	Finanzwirtschaftlichen Perspektive.....	22
3.4.2	Kundenperspektive.....	27
3.4.3	Interne Prozessperspektive .....	30
3.4.4	Lern- und Entwicklungsperspektive .....	32
3.5	Verknüpfung der Balanced Scorecard mit der Unternehmensstrategie ...	35
3.6	Zusammenfassung Perspektiven der Balanced Scorecard.....	36
3.7	Auswahl und Definition der einzelnen Kennzahlen .....	37
3.7.1	Finanzperspektive .....	40
3.7.1.1	Jahresüberschuss .....	40
3.7.1.2	Umsatzwachstum.....	41
3.7.1.3	Return on Sales .....	41
3.7.2	Kundenperspektive.....	42
3.7.2.1	Kundenzufriedenheit .....	42
3.7.2.2	Neukunden.....	43
3.7.2.3	Kundenrentabilität .....	43
3.7.2.4	Marktanteil.....	45
3.7.3	Interne Prozessperspektive .....	46
3.7.3.1	Forderungsbewertung .....	46
3.7.3.2	Kundenbesuche .....	46

3.7.4	Lern und Entwicklungsperspektive .....	47
3.7.4.1	Mitarbeiterzufriedenheit.....	47
3.7.4.2	Personalentwicklung .....	48
3.7.4.3	Krankheitsquote .....	48
3.8	Kennzahlensystem.....	49
3.9	Implementierung der Balanced Scorecard.....	51
4	Zusammenfassung .....	52
4.1	Schlussfolgerungen.....	52
4.2	Handlungsempfehlungen .....	53
	Literaturverzeichnis .....	VIII
	Eidesstattliche Erklärung.....	X

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Balanced Scorecard.....	8
Abbildung 2: Messung/Bewertung strategischer finanzwirtschaftlicher Themen ...	25
Abbildung 3: Die Kernkennzahlen der Kundenperspektive .....	27
Abbildung 4: Die Lern- und Entwicklungsperspektive .....	33
Abbildung 5: Kennzahlensystem mit Abhängigkeiten.....	50

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: SWOT-Analyse.....	17
Tabelle 2: Kennzahlenstamblatt .....	38
Tabelle 3: Kennzahl für den Jahresabschluss.....	40
Tabelle 4: Kennzahl für das Umsatzwachstum .....	41
Tabelle 5: Kennzahl für den Return on Sales.....	41
Tabelle 6: Kennzahl für die Kundenzufriedenheit.....	43
Tabelle 7: Kennzahl für die Neukunden .....	43
Tabelle 8: Kennzahl für die Kundenrentabilität.....	44
Tabelle 9: Kennzahl für den Marktanteil.....	45
Tabelle 10: Kennzahl für die Forderungsbewertung.....	46
Tabelle 11: Kennzahlen für die Kundenbesuche.....	47
Tabelle 12: Kennzahl für die Mitarbeiterzufriedenheit .....	47
Tabelle 13: Kennzahl für die Personalentwicklung.....	48
Tabelle 14: Kennzahl für die Krankheitsquote.....	48

## Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
f	folgende
ff	fortfolgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
ISPO	Internationale Sportartikelmesse München
IT	Informationstechnik
JL	J.Lindeberg
KQ	Krankheitsquote
Mio.	Millionen
ORF	Österreichischer Rundfunk
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UAE	United Arab Emirates
US	United States
USA	United States of America
z.B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

Die Umwelt eines Unternehmens wird zunehmend von dynamischen Veränderungen und Turbulenzen geprägt. Globalisierung der Märkte und schneller wechselnde Umfeldveränderungen zwingen die Unternehmen ihr strategisches Verhalten ständig neuen Bedingungen anzupassen.<sup>1</sup> Neue Methoden der Informationsaufbereitung sind notwendig um das Unternehmen weiterhin erfolgreich zu steuern. Eine dieser Methoden stellt die Balanced Scorecard dar.

Diese neuen Konzepte können aber nicht auf traditionelle monetäre Kennzahlen verzichten.<sup>2</sup> Sie werden jedoch immer häufiger durch nichtmonetäre Messwerte ersetzt wie z.B. Kundenzufriedenheit, Kundenbindung. Früher spielten diese Größen eine geringe Rolle im Unternehmen, doch in der heutigen Zeit hat man erkannt, dass diesen Faktoren eine maßgebliche Rolle für den Erfolg eines Unternehmens zukommt.<sup>3</sup>

## 1.1 Problemstellung

Die J.Lindeberg Österreich GmbH steht im Moment vor der großen Herausforderung den Umsatz in den nächsten 3 Jahren von € 1 Mio. pro Jahr auf € 2 Mio. pro Jahr zu steigern. Um dieses finanzwirtschaftliche Ziel erreichen zu können soll ein neues Kennzahlensystem zur Unternehmenssteuerung eingeführt werden. Die J.Lindeberg Österreich GmbH ist nicht die einzige Vertriebstochtergesellschaft die vor dieser Herausforderung steht. Alle Vertriebstochtergesellschaften erhalten genaue Umsatzzielvorgaben.

---

<sup>1</sup> Vgl. Rheker D, total legal, e-business, Heft 9/2001, S. 50 f.

<sup>2</sup> Vgl. Horvath P, Controlling, 9. Vollständig überarbeitete Auflage, 2003, S. 585.

<sup>3</sup> Vgl. Friedag/Schmidt, Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, 4. durchgesehene Auflage 2002, S. 32.



Die J.Lindeberg Österreich GmbH bedient sich momentan keiner eigenen Hilfsmittel um die Erreichung der strategischen Vorgaben der J.Lindeberg AB zu messen. Es müssen zwar finanzwirtschaftliche Eckdaten an die J.Lindeberg AB gemeldet werden, doch diese dienen dem Controlling ausschließlich dazu, sich ein Bild über die Ertragslage der österreichischen Vertriebstochtergesellschaft zu machen.

Um die finanzwirtschaftlichen Vorgaben zielgerichtet umsetzen zu können, müssen die österreichspezifischen Erfolgsfaktoren genau untersucht werden und in ein Kennzahlensystem zur Steuerung des Unternehmens übertragen werden.

## **1.2 Zielsetzung**

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist die Erstellung eines effektiven, überschaubaren Kennzahlensystems, das verschiedene auch nicht monetäre Kennzahlen enthält. Es wird die Balanced Scorecard von *Robert S. Kaplan* und *David P. Norton* als geeignetes Kennzahlensystem erarbeitet, da es das bedeutendste und am häufigsten angewandte System ist. Auf die Implementierung des erarbeiteten Kennzahlensystems wird dabei nur kurz eingegangen, dies ist Inhalt weiterer Ausführungen, die nicht Gegenstand dieser Bachelorarbeit sind.

## 1.3 Methodisches Vorgehen

Im Kapitel 2 wird die J.Lindeberg AB und J.Lindeberg Österreich GmbH vorgestellt, dabei wird auf die Entwicklung seit der Unternehmensgründung 1996, die Vertriebsstruktur und die Produktion sowie Logistik eingegangen.

Im Kapitel 3 wird mit der Erstellung der Balanced Scorecard begonnen. Dabei wird zuerst die Vision, die Ziele und Strategien des Unternehmens vorgestellt. Es wird eine SWOT-Analyse durchgeführt und die wichtigsten Erfolgsfaktoren der J.Lindeberg Österreich GmbH erarbeitet. Danach werden aufgrund der erhaltenen Informationen aus der SWOT-Analyse und der Erfolgsfaktoren die Perspektiven der Balanced Scorecard ausgewählt und im nächsten Schritt die Kennzahlen der gewählten Perspektiven beschrieben und die gegenseitigen Abhängigkeiten dargestellt. Das zusammenhängende Kennzahlensystem der erarbeiteten Balanced Scorecard wird grafisch dargestellt und erläutert. Zum Abschluß von Kapitel 3 wird noch kurz auf die Implementierung der Balanced Scorecard eingegangen.

Im Kapitel 4 folgen dann eine Zusammenfassung, Schlussfolgerung und Handlungsempfehlungen aufbauend auf die vorliegende Bachelorarbeit.

## 2 Unternehmensvorstellung

### 2.1 J.Lindeberg

J.Lindeberg wurde 1996 in Stockholm von Johan Lindeberg gegründet. Seine Vision war eine internationale Marke für modebewusste Kunden zu entwerfen. Die erste Kollektion wurde 1997 präsentiert und bestand aus Mode und Golfbekleidung für Herren.

Besonders in der Golf-Welt hat J.Lindeberg, durch ausgefallene Designs und Sponsoring in einer relativ konservativen Umgebung bereits Aufsehen erregt.

Das Unternehmen ist schnell gewachsen und etablierte sich in Nord Amerika, Europa und Asien. Heute kann J.Lindeberg in mehr als 35 Ländern, mit Flagship-Stores in z.B. Stockholm, New York, Kopenhagen, Los Angeles, Hong Kong und Seoul gekauft werden.

2007 wurde eine umfassende Umstrukturierung eingeleitet, diese wurde im Juli 2009 abgeschlossen.

Heute sind die Haupteigentümer die Investment Firma Proventus, CEO Jonas Meerits und Global Brand Direktor Stefan Engström

Proventus wurde 1980 gegründet und ist im Besitz von Robert Weil. Sie ist ein privates Unternehmen, das in Unternehmen investiert, die sich in der Umstrukturierung befinden.

Proventus vergibt Entwicklungskapital, durch Investitionen in öffentliche Anleihen, Kredite und private Kredite und an Unternehmen und mittelständige Unternehmen, die Kapital für ihr Wachstum und Restrukturierung benötigen. Proventus investiert durch dieses Konzept sein eigenes und fremdes Kapital durch die Co-Investment Firma Proventus Capital Partners.

Darüber hinaus beteiligt sich Proventus aktiv an der Entwicklung ihrer Beteiligung und betreibt internes Asset Management.

Proventus' aktuelle Projekte umfassen eine Reihe von Investitionen in öffentlichen und privaten Anleihen, Unternehmenskrediten sowie Beteiligungen wie BRIO AB, o2, J.Lindeberg AB, Artek Oy und Tom Dixon. Abgesehen von diesen Investitionen ist Proventus auch in der Forschung und an Investitionen in Kultur und Kunst engagiert wie z.B. Magasin 3 Stockholm Konsthall und dem Jüdischen Theater.

Im Dezember 2008 wurde die J.Lindeberg Österreich GmbH gegründet und mit dem Vertrieb in Österreich begonnen. Das Unternehmen J.Lindeberg Österreich GmbH besteht aus einem Außendienstmitarbeiter und einem Customer Service, der nicht nur für Österreich sondern für Mitteleuropa zuständig ist. Der Firmensitz der J.Lindeberg Österreich GmbH ist in Salzburg, indem sich der Schauraum für Österreich sowie die Büros des Mitteleuropa Managers, des Außendienstmitarbeiters und des Customer Service für Mitteleuropa befinden.

## **2.2 Organisation**

J.Lindeberg beschäftigt insgesamt ca. 100 Mitarbeitern weltweit. Der Hauptsitz ist in Stockholm mit eigener Design-, Konstruktion-, Produktion-, Finanz-, Logistik, IT- und Marketing Abteilung.

Derzeit gibt es Schauräume in Stockholm, London, Kopenhagen, Salzburg, München und Zürich mit 100 Prozent Vertrieb in Schweden/Finnland, UK, Dänemark, Österreich, Deutschland und der Schweiz.

Der Vertrieb in den Vereinigten Staaten wird durch Joint-Venture Partner People's Liberation Inc. durch Schauräume in New York und Los Angeles abgewickelt.

Zusätzlich sind unabhängige Handelsvertreter in Portugal/Spanien und Italien, unabhängige Händler in Kanada, Japan, Norwegen, Süd-Ost Asien, Süd Korea, Hong Kong/China und UAE/Bahrain/Qatar und unabhängige Einkäufer in Hong Kong, Türkei und Italien für J.Lindeberg tätig.

## **2.3 Produktion und Logistik**

Die aktuellen Lieferanten von J.Lindeberg befinden sich in China, Türkei und Italien. Die Lieferanten-Beziehung ist überwiegend auf fertige Kleidungsstücke ausgerichtet, sowie die Produktion von Mustern für die Vorlage bei Vororders. Alle Lieferanten sind verpflichtet einen Produktionsvertrag zu unterzeichnen und an regelmäßigen Selbstbewertungen teilzunehmen. Es gibt ein Zentrallager in Borås/Schweden, von diesem aus wird an alle Länder versendet.

Die Vision von J.Lindeberg verlangt faire und humane Arbeitsbedingungen, nicht nur für die eigenen Mitarbeiter, sondern auch für die Angestellten der Partner. In allen Belangen bestrebt J.Lindeberg eine globale Perspektive.

Alle Lieferanten sind gefordert den Verhaltenscode von J.Lindeberg einzuhalten, welcher folgende Punkte beinhaltet:

- rechtlichen Vorschriften einschließlich Umweltgesetzen und -vorschriften
- Verbot der Kinderarbeit basierend auf der UN-Konvention „The Rights of the Child“
- Fabrikbedingungen einschließlich Sicherheit und Hygiene
- Arbeitnehmerrechte, einschließlich dem Recht einer Vereinigungen beizutreten und dem Recht auf einen Arbeitsvertrag, ein Verbot von sexueller Belästigung und Diskriminierung, sowie Lohn- und Arbeitszeitregelungen
- Umweltauforderungen, Verbot von gefährlichen Chemikalien in der Produktion
- Zwangsvollstreckung, einschließlich Überwachungsrecht von J.Lindeberg

## **3 Erstellung einer Balanced Scorecard**

„Die Balanced Scorecard ist ein effektives und universelles Instrument für das Management zur konsequenten Ausrichtung der Aktionen (Handlungen, Maßnahmen-

men) einer Gruppe von Menschen (Organisationen, Unternehmen, Institutionen, Bereiche, Abteilungen, Projektgruppen...) auf ein gemeinsames Ziel.“<sup>4</sup>

Vor dem Hintergrund immer lauter werdender Kritik an der Eindimensionalität von finanziellen Kennzahlensystemen in den USA wurde Anfang der neunziger Jahre unter Leitung von *Robert S. Kaplan* und *David P. Norton* ein Forschungsprojekt mit 12 US-amerikanischen Unternehmen durchgeführt. Ziel war es die vorhandenen Kennzahlensysteme den gestiegenen Anforderungen der Unternehmen anzupassen.<sup>5</sup>

Finanzielle Kennzahlen stehen im Mittelpunkt der strategischen Unternehmensführung. Diese Kennzahlen sind jedoch eindimensional und vergangenheitsorientiert. Sie verleiten zudem zu einer kurzfristigen Betrachtung von Investitionsvorhaben. In der kurzfristigen Erfolgsrechnung schlagen sich Forschung und Entwicklung, Marktentwicklung und Personalförderungsmaßnahmen nieder. Die Balanced Scorecard ergänzt daher die finanzielle Perspektive um drei weitere Perspektiven. Die Ziele des Unternehmens im Hinblick auf Kundenwünsche und Markterfordernisse rücken mit der Kundenperspektive in den Vordergrund. Die Perspektive der internen Geschäftsprozesse ist auf die innerbetriebliche Wertschöpfung ausgerichtet. Der Innovationsprozess wird mit der Lern- und Entwicklungsperspektive erfasst.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Friedtag Herwig/Schmidt Walter, *Balanced Scorecard*; 2009, 3. Auflage, S. 11.

<sup>5</sup> Vgl. Weber Jürgen, Utz Schäffer, *Balanced Scorecard & Controlling*, 2000, 3. Überarbeitete Auflage, S. 3.

<sup>6</sup> Vgl. Bea F./Haas J., *Strategisches Management*, 2001, 3. Neu bearbeitete Auflage, S. 190.

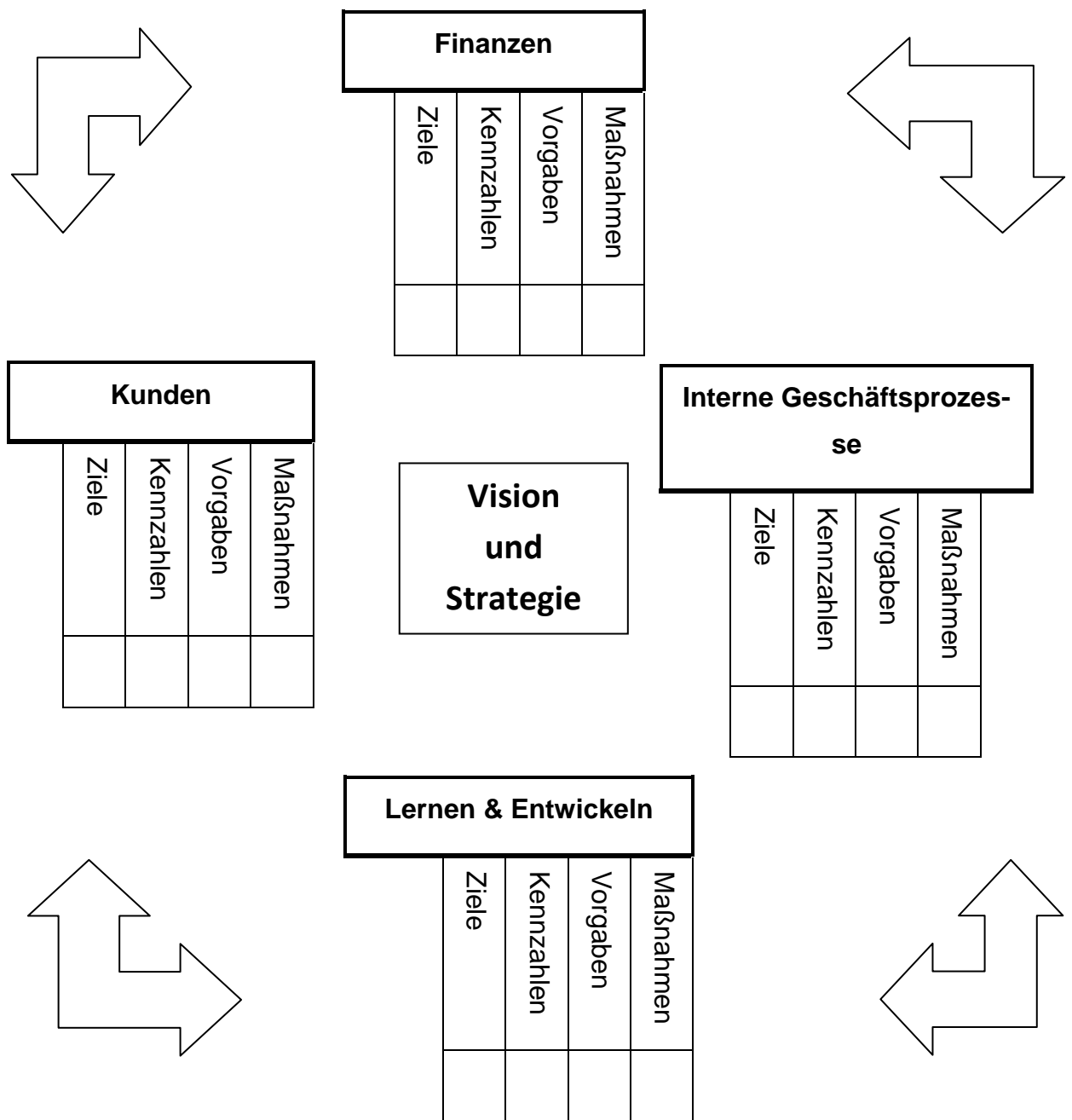


Abbildung 1: Die Balanced Scorecard<sup>7</sup>

<sup>7</sup> In Anlehnung an Kaplan/Norton, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, 1997, S. 9.

## **3.1 Bestimmung der Unternehmensvision, von Zielen und Strategien**

### **3.1.1 Mission**

Die Mission von J.Lindeberg besteht darin, eine Marke aufzubauen, die eine Brücke zwischen Mode und Funktion schafft. Der Slogan beinhaltet „Create your own style“. Jeder soll seine eigene Linie finden, in der er sich wohl fühlt.

### **3.1.2 Charakter**

J.Lindeberg hat sich klar charakterisiert, mit den Worten:

**BOHEMIAN** but not **CAREFREE**

**ELEGANT** but not **TRADITIONAL**

**YOUTHFUL** but no **YOUNG**

**ACTIVE** but not **COMPETITIVE**

### **3.1.3 Unternehmensstrategie**

J.Lindeberg bemüht sich um eine Corporate Identity auf der ganzen Welt. Als Corporate Identity versteht man das kollektive bzw. gemeinsame Selbstverständnis aller Mitarbeiter über die Persönlichkeit bzw. Identität des Unternehmens. Dieses gemeinsame Selbstverständnis ist umso ausgeprägter und einheitlicher, desto mehr Mitarbeiter in der Einschätzung der Unternehmenspersönlichkeit übereinstimmen. Es kann nach Herbst mit folgenden Fragen verdeutlicht werden: „Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich? Wer bin ich in den Augen anderer? Wer will



ich in den Augen anderer sein?“<sup>8</sup>. Sie spiegelt sich in den Denkweisen, Handlungen und Leistungen der Unternehmung nach innen und nach außen wider.<sup>9</sup>

Die Corporate Identity wird durch einheitliches Unternehmenslogo, Onlineauftritten, Werbung und Presseveröffentlichungen, Präsentationen, Mail Signatur, Schauräumen, Geschäften, sowie einheitlichen Point-of-Sales Material und Messtständen auf den Messen wie z.B. ISPO, Orlando, Berlin, Kopenhagen, Las Vegas umgesetzt.

Die Marke J.Lindeberg soll außerdem eine eigene Lifestyle-Kultur darstellen, in der jeder seinen eigenen Stil finden soll und kann.

J.Lindeberg versucht am Markt als das Modehaus aus Skandinavien wahrgenommen zu werden. Die Unternehmensstrategie beinhaltet folgende Punkte:

„J.Lindeberg bemüht sich **DAS** Modehaus aus Skandinavien zu werden.

Wir sind Skandinavier mit Herz und Seele, wenn auch nicht von Geburt. Das ist einer von unseren natürlichen Vorteilen. Dinge, die wir als normal und traditionell empfinden, werden von anderen oft als exotisch und fortschrittlich gesehen. Unsere Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit gibt uns eine spezielle Position auf der Weltbühne.

Als Skandinavier sind wir professionell. Wir nehmen die Dinge ernst und halten sie doch so einfach wie möglich. Als Unternehmen glauben wir an Inklusivität. Eine nicht hierarchische und flexible Organisation, in der jeder für den Beitrag zum Team verantwortlich ist und ständig hinterfragt was wir machen.

Ein Skandinavier zu sein heißt nicht unbedingt einen lokalen Fokus zu haben. Ganz im Gegenteil, unsere Kunden sind international. Wir Denken im Großen,

---

<sup>8</sup> Herbst, Corporate Identity, 2002, S. 20.

<sup>9</sup> Vgl. Herbst, Corporate Identity, 2002, S. 20.

aber Handeln im Kleinen. Unsere skandinavische Sicht ist ein wichtiger Bestandteil von allem was wir tun.“

### **3.1.4 Produktstrategie**

J.Lindeberg will Produkte auf den Markt bringen, die die Brücke zwischen Sport und Mode bilden. Gleichzeitig besteht das Produktportfolio aus Luxuskleidung für jeden Tag sowie Einzelstücke für besondere Anlässe.

## 3.2 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse stellt das am häufigsten eingesetzte Verfahren der strategischen Analyse dar. Dies hängt sicherlich damit zusammen, dass sie sehr unkompliziert anzuwenden ist und für Führungs- und Fachkräfte eine Möglichkeit darstellt, ihre Einschätzungen auszutauschen.

Es wird hinterfragt, welches die relevanten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sind, wie diese im Hinblick auf die strategische Entwicklung zu beurteilen sind und welche Konsequenzen sich daraus ergeben können. Gemäß dem Grundkonzept der SWOT-Analyse beziehen sich die Stärken und Schwächen auf die internen Aspekte, während Chancen und Risiken externe Faktoren beschreiben sollen. Die SWOT-Analyse erwies sich in der Praxis als ein sehr wirkungsvolles Instrument.<sup>10</sup>

### 3.2.1 Stärken

Als Stärken werden in der Unternehmensvision folgende Aspekte verankert:

Es wird ein starker Fokus auf Skandinavien gelegt. Merkmale die als skandinavisch angesehen werden sind:

- Ehrlichkeit
- Zuverlässigkeit
- Vertrauenswürdigkeit
- Professionalität in allen Bereichen
- Seriosität
- Flexible und nicht hierarchische Organisation

---

<sup>10</sup> Vgl. Horvath & Partners, Balanced Scorecard umsetzen, 2004, 3. vollständig überarbeitete Auflage, S. 450.

- Unternehmen mit eigener Design-, Konstruktions-, Produktions-, Finanz-, Logistik-, IT- und Marketing-Abteilung, daher ergibt sich eine hohe Flexibilität bei individuellen Kundenwünschen und Kundenanfragen.
- Streben nach ständiger Verbesserung
- Globaler Ansatz/Internationaler Fokus

### **3.2.2 Schwächen**

Durch die Internationalität verschwimmen die Grenzen zwischen den Ländern, es gibt keine abgeschotteten Verkaufsbereiche mehr.

Sprachbarrieren können Missverständnisse in der Kommunikation verursachen. Als Kommunikationssprache intern sowie extern bekennt sich J.Lindeberg zu Englisch. Aufgrund des unterschiedlichen Bildungsgrades der Kunden kann oft nicht ausgeschlossen werden, dass Kunden in Österreich der englischen Sprache nicht mächtig sind.

Bereits in kleinen Bereichen ergeben sich dadurch Missverständnisse. Mahnungen werden zentral von Stockholm geschrieben, in Englisch verfasst und direkt an den Kunden verschickt. Aufgrund der englischen Sprache werden die Mahnungen von den Kunden oft nicht gelesen. Dazu kommt der kulturelle Unterschied zwischen Skandinavien und dem deutschsprachigen Raum. Mahnungen, die im Englischen freundlich verfasst werden gelten im deutschsprachigen Raum als unhöflich und forsch.

### 3.2.3 Chancen

Durch den weltoffenen Charakter des Unternehmens steht ein großer Markt zur Verfügung, der von Land zu Land unterschiedlich bearbeitet werden kann. Da Österreich einen der größten Absatzmärkte im Bereich Schibekleidung darstellt, kann bereits eine kleine Nation wie Österreich einen großen Einfluss auf die Produktentwicklung nehmen ohne dabei die Werte des Unternehmens verändern zu wollen.

Ein zentraler Faktor für den Erfolg eines Unternehmens stellt aus meiner Sicht die Kundenzufriedenheit dar, die durch folgende Aspekte beeinflusst wird:

- Termingerechte Lieferung von Vororders
- Schnelle Abwicklung von Bestellanfragen
- Rückmeldung bei Anfragen und Anliegen des Kunden innerhalb von 24 Stunden
- Unkomplizierte Handhabung von Reklamationen und Retouren
- Funktionierender Innen- und Außendienst
- Schnelle und unkomplizierte Bearbeitung von Kreditprüfungen bei Neukunden
- Produktschulungen direkt beim Kunden vor Beginn der Hauptsaisonen im Winter und Sommer

Durch den zentralen Standpunkt des Customer Service für Mitteleuropa in Österreich ist trotz des weltoffenen Charakters des Unternehmens die Brücke der kulturellen Unterschiede geschlossen. Somit agiert der Customer Service als zentrale Schlüsselstelle bei Anfragen zwischen Kunden und Hauptsitz in Stockholm.

Das Kaufverhalten der Kunden hat sich in den letzten Jahren verändert. Ausgezeichnete Qualität wird von Kunden gesucht und gefordert. Die Preissensibilität im Bezug auf diese Lifestyle-Produkte mit hohem Qualitätsstandard ist gesunken.

### **3.2.4 Risiken**

Die Barriere der Sprache stellt eine zentrale Herausforderung des Unternehmens in den nächsten Jahren dar. Vor allem im Bereich Finanzen wurde in diesem Hinblick schon jetzt Vorsorge getroffen. Für 2011 ist ein/e zusätzliche/r Mitarbeiter/in mit ausgezeichneten Deutschkenntnissen budgetiert um die Sprach- und Kulturbarriere zu brechen.

Es gibt bereits viele Golf- und Schibekleidungshersteller, die sich oft durch die Qualität nicht mehr unterscheiden. Daher muss ein starker Fokus auf die Etablierung der Marke am österreichischen Markt gelegt werden.

Durch die Distribution von einem Lager kommt es oft zu Problemen der Verfügbarkeit von Ware und Lagerengpässe durch geografische Klimaunterschiede. Ein gutes Beispiel dafür ist im Frühjahr die Auslieferung von Golfbekleidung. Während in England die Golfsaison bereits Mitte März beginnt, ist in Österreich noch Schisaison. In England werden zu diesem Zeitpunkt bereits viele Nachbestellungen durchgeführt, wenn in Österreich die Golfsaison im Mai beginnt ist ein Großteil der Golfbekleidung bereits ausverkauft.

Durch die internationale Ausrichtung des Unternehmens muss den verschiedenen Lifestyles der unterschiedlichen Märkte Beachtung geschenkt werden. Das zeitlich versetzte Modebewusstsein der Kunden spiegelt sich dadurch wieder, dass Trends, die in Skandinavien und England bereits angesagt sind, in Österreich erst zu einem späteren Zeitpunkt aufgegriffen werden.

Durch die Produktion in China können sich Engpässe durch die veränderten Arbeitszeiten und durch Fehlen von geeignetem Personal ergeben. Auslöser für die Auslagerung in Länder wie China sind die niedrigen Arbeitskosten vor allem bei arbeitsintensiven Wertschöpfungsprozessen. In den meisten Fällen werden besonders arbeitsintensive Produkte in Billiglohnländern hergestellt.

Neben niedrigen Arbeitskosten ist die Umgehung von Importzöllen bzw. die Ausnutzung von Steueranreizen ein zweites Motiv in China zu produzieren.

### 3.2.5 Zusammenfassung SWOT-Analyse

<b>STÄRKEN</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Flexible Organisation</li><li>• Streben nach ständiger Verbesserung</li><li>• Globaler Ansatz</li><li>• Mitarbeitermotivation</li></ul>	<b>CHANCEN</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Großer Markt durch weltoffenen Charakter</li><li>• Kundenzufriedenheit erhöhen</li><li>• Nutzung eines internationalen Marktes</li><li>• Konsumenten suchen Qualität</li></ul>
<b>SCHWÄCHEN</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sprachbarrieren durch Internationalität</li><li>• Kulturelle Unterschiede</li></ul>	<b>RISIKEN</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sprachbarrieren durch Internationalität</li><li>• Unterschiedliche Saisonen in unterschiedlichen Ländern</li><li>• Verschiedene Lifestyles verbinden</li><li>• Große Anzahl an Mitbewerbern</li></ul>

Tabelle 1: SWOT-Analyse<sup>11</sup>

<sup>11</sup> In Anlehnung an Horvath & Partner, Balanced Scorecard umsetzen, 2004, 3. Auflage S. 451.



### 3.3 Bestimmung der Erfolgsfaktoren

Da sich die Marke J.Lindeberg im ständigen Wandel befindet und durch regelmäßige Meetings in Stockholm die Ideen aller Außendienst-Mitarbeiter am internationalen Markt zusammengetragen werden, kommt es zu keinem Stillstand in der Weiterentwicklung und Verbesserung der Produkte. Das Streben nach ständiger Verbesserung wird bereits in der Vision des Unternehmens betont.

Ständige Forschung und Entwicklung nach neuen Materialien stellt einen zentralen Punkt der Qualitätsverbesserung für die Kunden dar. Das Ziel die Lücke zwischen Mode und Funktionalität zu schließen ist nur durch ständige Verbesserung der Qualität erreichbar, um einen bestmöglichen Komfort bieten zu können.

Durch die flexible Organisation des Unternehmens ist eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen gegeben, sei es im veränderten Kaufverhalten der Kunden oder dem Klimawandel, der sich vor allem im Winter bereits durch schlechte Schneelagen in den Alpen bemerkbar macht.

Kunden sind Freunde und werden auch wie Freunde behandelt. Ehrlichkeit und gegenseitiges Vertrauen zeichnen diese besondere Beziehung aus. Die Kunden können sich auf eine garantierte Qualität und Leistung verlassen. Der hohe Dienstleistungsservice im Innen- und Außendienst zeichnet J.Lindeberg aus, dadurch kann die Kundenbindung intensiviert werden. Dies ist einer der Erfolgsfaktoren die J.Lindeberg besonders von anderen Mitbewerbern abhebt, die Bereitschaft alles Mögliche in Bewegung zu setzen um den Bedürfnissen der Kunden zu entsprechen.

J.Lindeberg legt großen Wert auf eine persönliche Kundenbeziehung. Die Beziehung zu den Kunden beruht auf Wechselseitigkeit. Der Kontakt zum Kunden besteht nicht nur aus dem Umsatzgedanken, sondern vielmehr aus persönlichem

Interesse am gemeinsamen Voranbringen der Marke J.Lindeberg am österreichischen Markt.

Als Werbeträger werden immer wieder Berühmtheiten aus dem Bereich Sport für die Marke gewonnen:

- Camilo Villegas
- Hermann Maier
- Thomas Sykora
- Jon Olson
- Marcel Hirscher
- Sandro Viletta

Dabei werden auch keine Mühen gespart um diese für den Privatbereich bestmöglich auszustatten.

Jährlich wird das sogenannte „Biannual Book“ produziert. Es ist ein aufwendig hergestelltes Buch mit hochwertigen Bildern der Werbeträger und der aktuellen Kollektionen. Dieses wird an die Kunden geschickt und in den einzelnen Geschäften aufgelegt und präsentiert.

Durch schriftliche Befragung der Kunden wird in Erfahrung gebracht, ob die Kunden mit J.Lindeberg und den Produkten zufrieden sind. Um die Zufriedenheit der Kunden zu erhöhen wird ein Telefonsupport angeboten sowie E-Mails so schnell wie möglich bearbeitet. Des Weiteren werden den Kunden zu Weihnachten kleine Aufmerksamkeiten von den Außendienstmitarbeitern übergeben.

### 3.4 Bestimmung der Perspektiven für die Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard hat sich seit der Konzeption von *Kaplan/Norton* als Leistungsmessungsansatz im Laufe der Zeit weiterentwickelt. Die Balanced Scorecard stellt nun ein Rahmengerüst zur Verfügung, das die Strategie zur Wertebildung aus vier verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet:

- Finanzwirtschaftliche Perspektive: Die Strategie wird dabei aus der Perspektive der Anteilseigner im Hinblick auf Wachstum, Rentabilität und Risiko betrachtet.
- Kundenperspektive: Darstellung der Strategie aus der Sicht der Kunden hinsichtlich der Wertsteigerung und Differenzierung.
- Interne Prozessperspektive: Betrachtung der strategischen Prioritäten in Bezug auf verschiedene Geschäftsprozesse, die Zufriedenheit der Kunden und Anteilseigner schaffen.
- Lern- und Entwicklungsperspektive: Schaffung eines Klimas für Wandel, Innovationen und personeller Entwicklung steht im Mittelpunkt dieser Perspektive.<sup>12</sup>

„Die vier Perspektiven der Scorecard ermöglichen ein Gleichgewicht von kurzfristigen und langfristigen Zielen, zwischen gewünschten Ergebnissen und den Leistungstreibern für diese Ergebnisse, zwischen harten Zielkennzahlen und weiche-  
ren, subjektiveren Messwerten.“<sup>13</sup>

Durch die Komplexität der Unternehmen ist es nicht immer zu empfehlen sich nur an genau diese vier Perspektiven zu halten.

---

<sup>12</sup> Vgl. Kaplan/Norton, Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard, 2001, S. 22.

<sup>13</sup> Kaplan/Norton, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, 1997, S. 24.

Die Einteilung von Kaplan/Norton wird nicht als fester Rahmen gesehen. In der praktischen Arbeit ergaben sich weitere Perspektiven, die bei der Umsetzung ganz spezifischer Unternehmensstrategien wesentlich waren. Dazu zählen z.B.

- Lieferantenperspektive,
- Kreditgeberperspektive,
- Öffentliche Perspektive,
- Kommunikationsperspektive,
- Einführungsperspektive,
- Organisationsperspektive.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Friedag/Schmidt, Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, 2002, 4. durchgesehene Auflage, S. 28.

### 3.4.1 Finanzwirtschaftlichen Perspektive

Die Balanced Scorecard enthält eine finanzwirtschaftliche Perspektive, da klassische finanzielle Kennzahlen für einen Überblick über die wirtschaftlichen Konsequenzen früherer Aktionen wertvoll sind. Finanzkennzahlen zeigen an, ob die Unternehmensstrategie, ihre Umsetzung und Durchführung überhaupt eine grundsätzliche Ergebnisverbesserung bewirken. Finanzwirtschaftliche Ziele sind immer mit Rentabilität verbunden.<sup>15</sup>

Die finanzwirtschaftlichen Ziele können auf jeder Stufe des Lebenszyklus eines Unternehmens ganz unterschiedlich sein. Theoretisch stehen einer Geschäftseinheit verschiedene Strategien zur Verfügung: aggressives Wachstum des Marktanteils über Konsolidierung bis hin zu Rückzug und Liquidierung. Zur Vereinfachung können diese in drei Stufen dargestellt werden:

- Wachstum,
- Reife,
- Ernte.

Geschäftseinheiten, die sich im *Wachstum* befinden, sind in der Anfangsphase ihres Lebenszyklus. Sie besitzen Produkte oder Dienstleistungen mit einem enormen Wachstumspotential. Um von diesem Potential profitieren zu können müssen beträchtliche Ressourcen zur Entwicklung und Förderung neuer Produkte und Dienstleistungen genutzt werden: Aufbau und Ausweitung von Produktionsstätten, Gestaltung von Prozessen, Investition in Systeme, Infrastruktur und globale Vertriebsnetze sowie Kundenpflege. Unternehmen, die sich in der Wachstumsphase befinden, können eigentlich zunächst mit negativem Cash-flow und niedriger Kapitalrendite arbeiten. Für Investitionen in die Zukunft kann mehr Geld benötigt werden als von der sehr begrenzten Grundlage an Produkten, Dienstleistungen und Kunden generiert werden kann. Das finanzwirtschaftliche Gesamtziel für Geschäftseinheiten, die sich in der Wachstumsphase befinden kann prozentuales

---

<sup>15</sup> Vgl. Kaplan/Norton, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, 1997, S. 24.

Ergebniswachstumsraten aus Einkünften umfassen sowie Umsatzwachstumsraten in den Zielmärkten, Kundenkreisen und Regionen.

In der Reifephase sind für die Geschäftseinheiten Investitionen noch immer attraktiv, jedoch weisen sie eine sehr gute Kapitalrendite auf. Von diesen Geschäftseinheiten wird erwartet, dass sie ihren Marktanteil halten oder jedes Jahr vergrößern können. Der Schwerpunkt der Investitionsprojekte befindet sich in dieser Phase in der Überbrückung von Engpässen, in Kapazitätserweiterung und kontinuierlicher Verbesserung.

In der Reifephase werden die Geschäftseinheiten ihr finanzwirtschaftliches Ziel auf Rentabilität ausrichten. Dieses Ziel wird mit dem Periodengewinn verbundenen Kennzahlen wie Betriebsergebnis und Deckungsbeitrag ausgedrückt. Diese Kennzahlen nehmen das in die Geschäftseinheit investierte Kapital als gegeben an und fordern vom Management, den Ertrag aus dem investierten Kapital zu maximieren.

Manche Geschäftseinheiten haben die Stufe der Reife schon erreicht und das Unternehmen möchte die Investitionen der beiden vorgehenden Stufen jetzt ernten. Diese Unternehmen führen keine wichtigen Investitionen mehr durch, die vorhandenen Potentiale werden genutzt und es werden keine neuen mehr geschaffen. Alle Investitionsprojekte müssen klar definierte, kurze Amortisationszeiten haben. Das Hauptziel ist, den Cash-flow-Rückfluss zu maximieren. Die finanzwirtschaftlichen Gesamtziele für Unternehmen der Erntephase wären Operating Cash Flow (vor Abschreibung) und Senkung des benötigten Nettoumlaufvermögens („working capital“).

Daraus ist erkennbar, dass die finanzwirtschaftlichen Ziele für Unternehmen in den verschiedenen Phasen auch sehr unterschiedlich sind. In der Wachstumsphase liegen die Schwerpunkte der finanzwirtschaftlichen Ziele auf Umsatzwachstum – in neuen Märkte mit neuen Kunden und mit neuen Produkten – um ein adäquates Ausgabenniveau für die Produkt- und Prozessentwicklung, Systeme, Mitarbeiterpotentiale und den Aufbau neuer Marketing-, Verkaufs- und Vertriebskanäle aufrechtzuerhalten. Alle Kennzahlen der Wachstumsphase repräsentieren das klassische finanzwirtschaftliche Ziel: Erwirtschaftung einer exzellenten Rendite aus dem der Unternehmung zur Verfügung stehenden Kapital. In der Erntephase werden die Schwerpunkte der finanzwirtschaftlichen Ziele auf den Cash Flow gelegt wer-

den. Alle Investitionen müssen Rückfluss nach sich ziehen. Ziel ist es das Kapital aus allen in der Vergangenheit vorgenommenen Investitionen dem Unternehmen wieder zuzuführen.

Der normale Entwicklungsprozess verläuft über Jahrzehnte hinweg von Wachstum, Reife, Ernte bis hin zum Marktaustritt. Gelegentlich kann ein Unternehmen in der Reife- oder Erntephase plötzlich vor einem unerwarteten Wachstum stehen. Eine plötzliche Veränderung der Technologie, des Marktes oder der gesetzlichen Bestimmungen kann einem Produkt, das bis vor kurzem noch ein Produkt oder eine Dienstleistung der Reifephase war, ein großes Wachstumspotential verleihen. Eine solche Veränderung würde die finanzwirtschaftlichen und die Investitionsziele für die Geschäftseinheit komplett verschieben. Deshalb ist es ratsam, die finanzwirtschaftlichen Ziele aller Geschäftseinheiten periodisch, mindestens jährlich zu überprüfen, um die finanzielle Strategie zu bestätigen oder zu verändern.<sup>16</sup>

*Kaplan/Norton* haben herausgefunden dass es für jede Strategie der Wachstums-, Reife- und Erntephase drei finanzwirtschaftliche Themen gibt, die der Geschäftsstrategie zugrunde liegen:

- Ertragswachstum und –mix
- Kostensenkung/Produktivitätsverbesserung
- Nutzung von Vermögenswerten/Investitionsstrategie.

Wachstum und Mix beziehen sich auf die Erweiterung des Produkt- und Dienstleistungsangebots, um neue Kunden und Märkte zu erreichen, auf Wechsel im Produkt- und Dienstleistungsmix hin zu Angeboten mit größerer Wertschöpfung sowie auf eine neue Preisstruktur von Produkten und Dienstleistungen. Kostensenkung und Produktivitätsziele beziehen sich auf eine Senkung der direkten Kosten von Produkten und Dienstleistungen, eine Senkung der indirekten Kosten und eine Teilung gemeinsamer Ressourcen mit anderen Geschäftseinheiten. Für eine bessere Nutzung der Vermögenswerte versuchen Manager, das Niveau des Nettoumlaufvermögens zu senken, das zur Aufrechterhaltung der Geschäfte mit gegebener

---

<sup>16</sup> Vgl. Kaplan/Norton, *Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*, 1997, S. 47 ff.

nem Volumen und gegebener Struktur benötigt wird. Sie versuchen auch, die Anlagenbasis besser zu nutzen, indem sie neue Geschäfte den Ressourcen zuführen, die noch nicht an ihre Kapazitätsgrenzen gestoßen sind, oder indem sie knappe Ressourcen besser nutzen und Anlagen veräußern, die nicht den gewünschten Rückfluss auf ihren Marktwert bringen. All diese Aktivitäten befähigen die Geschäftseinheit dazu, die Einkünfte aus ihren finanziellen und materiellen Vermögenswerten zu vergrößern.<sup>17</sup>

Einen Überblick über die treibenden Faktoren von finanzwirtschaftlichen Zielen gibt folgende Abbildung, die die drei Geschäftsstrategien den drei finanzwirtschaftlichen Themen zuordnet.

		Strategische Themen		
		Ertragswachstum und -mix	Kostensenkung/ Produktivitätsverbesserung	Nutzung von Vermö- genswerten
Geschäftseinheitsstrategie	Wachstum	Umsatzwachstumsrate pro Segment Prozent der Erträge aus neuen Produkten, Dienstleistungen und Kunden	Ertrag/Mitarbeiter	Investition (in & des Umsatzes) F&E (in & des Umsatzes)
	Reife	Anteil an Zielkunden Cross-selling Prozentuale Erträge aus neuen Anwendungen Rentabilität von Kunden und Produktlinien	Kosten des Unternehmens vs. Kosten bei der Konkurrenz Kostensenkungssätze Indirekte Kosten (Verkauf in Prozent)	Kennzahlen für das Working Capital (Cash-to-cash-cycle) ROCE pro Hauptvermögenskategorien Anlagennutzungsrate
	Ernte	Rentabilität von Kunden und Produktlinien Prozentzahl der unrentablen Kunden	Einheitskosten (pro Outputeinheit, pro Transaktion)	Amortisation Durchsatz

Abbildung 2: Messung/Bewertung strategischer finanzwirtschaftlicher Themen<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Vgl. Kaplan/Norton, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, 1997, S. 49 f.

<sup>18</sup> In Anlehnung an Kaplan/Norton, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, 1997, S. 50.



Folgende finanzwirtschaftliche Ziele können als Beispiele genannt werden:

- Rendite steigern
- Umsätze verdoppeln
- Hohen Operating Profit (hohes Betriebsergebnis)
- Hohe Kapitalrentabilität erreichen

J.Lindeberg befindet sich in der Wachstumsphase, daher ist das wichtigste Ziel für die nächsten 3 Jahre den Umsatz von € 1 Mio./Jahr auf € 2 Mio./Jahr zu steigern. Der Umsatz setzt sich aus 3 verschiedenen Kollektionen zusammen: Golfbekleidung für Herren und Damen, Skibekleidung für Herren und Damen und Mode für Herren. Dabei fallen 2/3 des Umsatzes auf den Bereich Skibekleidung. Aus diesem Ziel ergeben sich die logische Kennzahl des Jahresergebnisses sowie die Umsatzsteigerung im Vergleich zum Vorjahr bzw. zum Soll-Wert.

Um das Jahresergebnis zu erhöhen werden in den nächsten 3 Jahren die fixen Kosten möglichst nicht gesteigert. Ein Großteil der fixen Kosten in Österreich besteht aus den Personalkosten, Mietkosten für den Schauraum sowie Marketingkosten. Der 3-Jahres-Marketingplan verursacht jedoch eine Steigerung der Ausgaben, daher wird in diesem Zeitabschnitt solange wie möglich auf die Einstellung von weiterem Personal im Innen- und Außendienst verzichtet.

### 3.4.2 Kundenperspektive

In der Kundenperspektive geht es darum, die Kunden- und Marktsegmente zu identifizieren, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig sein soll und ermöglicht dem Unternehmen die Hauptergebniskennzahlen – Kundenzufriedenheit, -treue, -erhaltung, -akquisition und –rentabilität – den Zielkunden und Marktsegmenten zuzuordnen.<sup>19</sup>

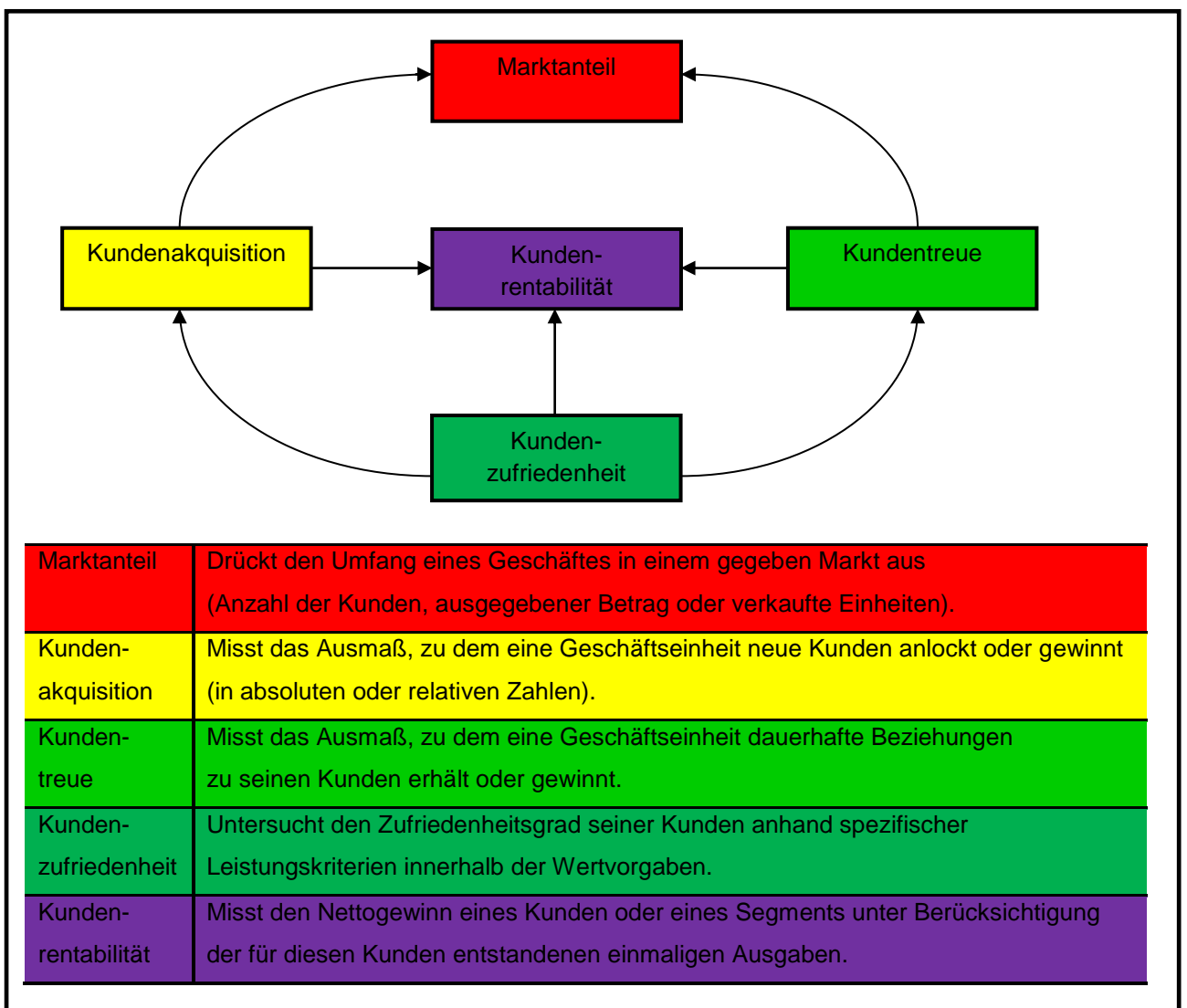


Abbildung 3: Die Kernkennzahlen der Kundenperspektive<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Vgl. Kaplan/Norton, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, 1997, S. 62.

<sup>20</sup> In Anlehnung Kaplan/Norton, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, 1997, S. 66.

Marktorientierung der Strategie enthält zwei Sichtweisen:

- Die des Kunden, d.h. die Frage, wie der Kunde das Unternehmen (vor allem auch in Abgrenzung zu seinen Wettbewerbern) wahrnehmen soll: kurze Lieferzeiten, Image, Preis-Leistungs-Verhältnis usw.
- Die des Unternehmens, d.h. die Frage, welche Kunden man gewinnen möchte, Zielkunden, regionale Wachstumsmärkte usw.

Die Zielerreichung dieser Perspektive ist ein strategisch wichtiges Indiz dafür, ob die Ziele der Finanzperspektive wie geplant erreicht werden können.<sup>21</sup>

Als Ziele der Kundenperspektive können folgende genannt werden:

- Ausbau der Marktposition
- Image als Partner der Kunden aufbauen
- Kundenzufriedenheit erhöhen
- Bekanntheitsgrad steigern
- Nachbestellungsquote steigern
- Image als das Modehaus aus Skandinavien erlangen
- „Easy to deal with“-Image aufbauen
- Kundenbindung steigern

Um diese Ziele zu erreichen hat J.Lindeberg von jedem Land eigenständig einen 3-Jahres-Marketingplan erarbeiten lassen. Dieser besteht aus verschiedenen Marketingelementen. J.Lindeberg setzt stark auf seine berühmten Freunde, die die Marke lieben und schätzen. In diesem Bereich wird ein erheblicher Anteil des Budgets eingesetzt, um eine bestmögliche Ausrüstung für TV-Auftritte zur Verfügung zu stellen. Ein gutes Beispiel dafür ist Thomas Sykora, der bei Skirennen im

---

<sup>21</sup> Vgl. Horvath & Partners, Balanced Scorecard umsetzen, 2004, 3. vollständig überarbeitete Auflage, S. 55 f.

ORF kommentiert und mit Helmkamera die Skipiste runterfährt, eingekleidet von J.Lindeberg.

Des Weiteren wird dem Vertrieb eine Verkaufsunterstützung gegeben, indem eine bestimmte Anzahl von Polo Shirts und anderen hochwertigen Artikeln zur Verfügung gestellt werden, die den Kunden als kleines Geschenk gegeben werden können.

Um Aufmerksamkeit auf die Marke J.Lindeberg zu ziehen werden den Kunden große Banner mit Logos und Werbebilder der aktuellen Kollektionen für Auslagen und ansprechendes Point-of-Sale Präsentationsmaterial zur Verfügung gestellt. J.Lindeberg präsentiert sich auf jeder wichtigen Messe wie z.B. der ISPO, Bread & Butter, Golf Europe. Durch eine professionelle Präsentation wurden bereits viele neue Kunden gewonnen und in Zukunft wird auch hier ein Hauptaugenmerk gelegt. Die Gewinnung von Neukunden stellt einen wichtigen Bestandteil zur Erreichung der geplanten Markanteile dar.

Werbung in wichtigen Mode- und Lifestyle-Magazinen, wie Golf Week, Ski Press, Seitenblicke und Women sind wichtige Faktoren um Kunden von J.Lindeberg zu begeistern und einem exklusiven Auftritt zu geben.

Jedes Quartal wird ein digitaler Newsletter mit wichtigen Informationen verschickt. Dieser enthält Vorschauen auf kommende Kollektionen, berühmte JL-Friends, die mit der aktuellen Kollektion gesehen wurden sowie Informationen über J.Lindeberg.

Um die freundschaftliche Beziehung zwischen Kunden und J.Lindeberg weiter zu fördern wird jährlich ein Skitag mit den Key-Customers veranstaltet.

### 3.4.3 Interne Prozessperspektive

In der internen Prozessperspektive werden kritische Prozesse identifiziert, in denen die Organisation ihre Verbesserungsschwerpunkte setzen muss. Die Prozesse sollen das Unternehmen unterstützen um,

- die Wertvorgaben zu liefern, die von Kunden der Zielmarktsegmente gewünscht werden und zur Kundentreue beitragen,
- die Erwartungen der Anteilseigner in Bezug auf hervorragende finanzielle Gewinne zu befriedigen.

Die Kennzahlen der internen Perspektive konzentrieren sich auf jene internen Prozesse, die den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und die Erreichung der Unternehmensziele haben.

Bei der internen Prozessperspektive werden zwei grundlegende Unterschiede zwischen herkömmlichen Management-Ansätzen und der Balanced Scorecard offenbart. Herkömmliche Ansätze richten ihr Hauptaugenmerk auf die Verbesserung und Überwachung existierender Prozesse. Die Balanced Scorecard hingegen identifiziert neue Prozesse, die das Unternehmen zur Erreichung optimaler Kundenzufriedenheit schaffen muss. Für ein Unternehmen kann es beispielsweise notwendig sein, einen Prozess zu entwickeln, um Kundenwünsche zu erkennen oder neue Dienstleistungen anzubieten. Die Ziele der internen Geschäftsprozesse der Balanced Scorecard stellen diejenigen Prozesse heraus, die am erfolgskritischsten für die Unternehmensstrategie sind, aber unter Umständen im Unternehmen im Moment noch gar nicht umgesetzt werden.

Der zweite Ausgangspunkt des Balanced Scorecard Ansatzes ist, Innovationsprozesse in die interne Prozessperspektive zu integrieren. Herkömmliche Management-Systeme stellen die Prozesse von gegenwärtigen Produkten und Dienstleistungen an Kunden von heute in den Vordergrund. Sie versuchen, bereits existierende Aktivitäten zu steuern und zu verbessern, die die kurzfristigen Aspekte der Wertschöpfung vertreten. Diese Sicht der Wertschöpfung beginnt mit dem Eingang einer Bestellung eines Kunden für ein existierendes Produkt und endet mit der Auslieferung des Produktes an den Kunden. Die Wertschöpfung für die Unter-

nehmung besteht darin, dass sie das Produkt unter dem Preis, den sie dafür bekommt, produziert und liefert.

Doch die langfristigen finanziellen Erfolgstreiber können es von einem Unternehmen erforderlich machen, dass es völlig neue Produkte schafft, welche neue Wünsche gegenwärtiger und zukünftiger Kunden erfüllen können. Der Innovationsprozess als langfristiger Aspekt der Wertschöpfung ist für viele Unternehmen für zukünftige finanzielle Leistungen wirkungsvoller als ein kurzfristiger Handlungszyklus.<sup>22</sup>

Folgende Ziele können bei der internen Prozessperspektive beispielhaft genannt werden:

- Vermarktungsprozess effektivieren
- Prozessflexibilität erhöhen
- Aufträge schneller bearbeiten
- Fixkostensteigerungen verhindern
- Netzwerk strategischer Partnerschaften aufbauen

Zur Erreichung des finanzwirtschaftlichen Ziels ist es wichtig, dass offene Forderungen innerhalb des Zahlungsziels vom Kunden beglichen werden. Aus diesem Grund stellt sich die Forderungsbewertung als optimale Kennzahl heraus. Daraus lässt sich erkennen innerhalb welcher Zeitdauer die Kunden von J.Lindeberg Österreich GmbH durchschnittlich die offenen Rechnungen begleichen. Bisher wurden zwar Mahnungen direkt von der Zentrale in Stockholm verschickt, aber nur wenig Rücksprache mit den zuständigen Außendienstmitarbeiter und Customer Service gehalten. Da Außendienstmitarbeiter und Customer Service immer in Kontakt mit den Kunden stehen, kann hier jederzeit eine kurze Ansprache auf offene Rechnungen erfolgen. Durch eine verbesserte Kommunikation zwischen Buchhaltung in Stockholm und J.Lindeberg Österreich GmbH über offene Rechnungen

---

<sup>22</sup> Vgl. Kaplan/Norton, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, 1997, S. 24.

und bereits überfällige offenen Posten kann hier größerer Einfluss genommen werden.

Die Kundenbesuche des Außendienstmitarbeiters sind ein wichtiger Faktor für die Kundenzufriedenheit. Durch regelmäßige Produktschulungen, kurze Besuche und Fragen nach der Zufriedenheit der Kunden mit den Produkten von J.Lindeberg kann die Kundenzufriedenheit maßgeblich gesteigert werden. Die Nachbetreuung ist ein wirksames Potential für die Identifikation verwertbarer Kundenwünsche. Der Außendienstmitarbeiter hält auch nach Abschluss einer Ordersaison Kontakt mit dem Kunden, dies führt zu einer Reihe von Nachbestellungen und steigert somit den Umsatz. Durch den regelmäßigen Kontakt mit dem Kunden wächst das gegenseitige Verständnis und die Kundenbindung steigt. Der Kunden wird umso mehr an das Unternehmen gebunden, je mehr es das Unternehmen schafft über seine Erwartungen hinauszugehen und unausgesprochene Bedürfnisse des Kunden zu befriedigen.

### **3.4.4 Lern- und Entwicklungsperspektive**

Die Ziele der Potenzialperspektive dienen der Entwicklung der strategisch benötigten Infrastruktur. Mitarbeiter, Wissen, Innovationen, Innovationskraft und Kreativität, Technologie, Information und Informationssysteme sind die entsprechenden Ressourcen. Diese Potenziale dienen nicht nur der Umsetzung der aktuellen Strategie, sondern schaffen auch die Voraussetzung für künftige Wandlungsfähigkeit.<sup>23</sup>

*Kaplan/Norton* haben herausgefunden, dass die meisten Unternehmen Personalziele haben, die aus einem gemeinsamen Kern von drei Ergebnisgrößen gebildet werden. Die Kernergebnisgrößen werden dann um situationsspezifische Leistungstreiber des Outputs ergänzt. Die drei Kennzahlen sind:

---

<sup>23</sup> Vgl. Horvath & Partners, Balanced Scorecard umsetzen, 2004, 3. vollständig überarbeitete Auflage, S. 57.

- Mitarbeiterzufriedenheit
- Personaltreue
- Mitarbeiterproduktivität

In diesem Kern wird die Mitarbeiterzufriedenheit als treibender Faktor der beiden anderen Kennzahlen betrachtet.<sup>24</sup>

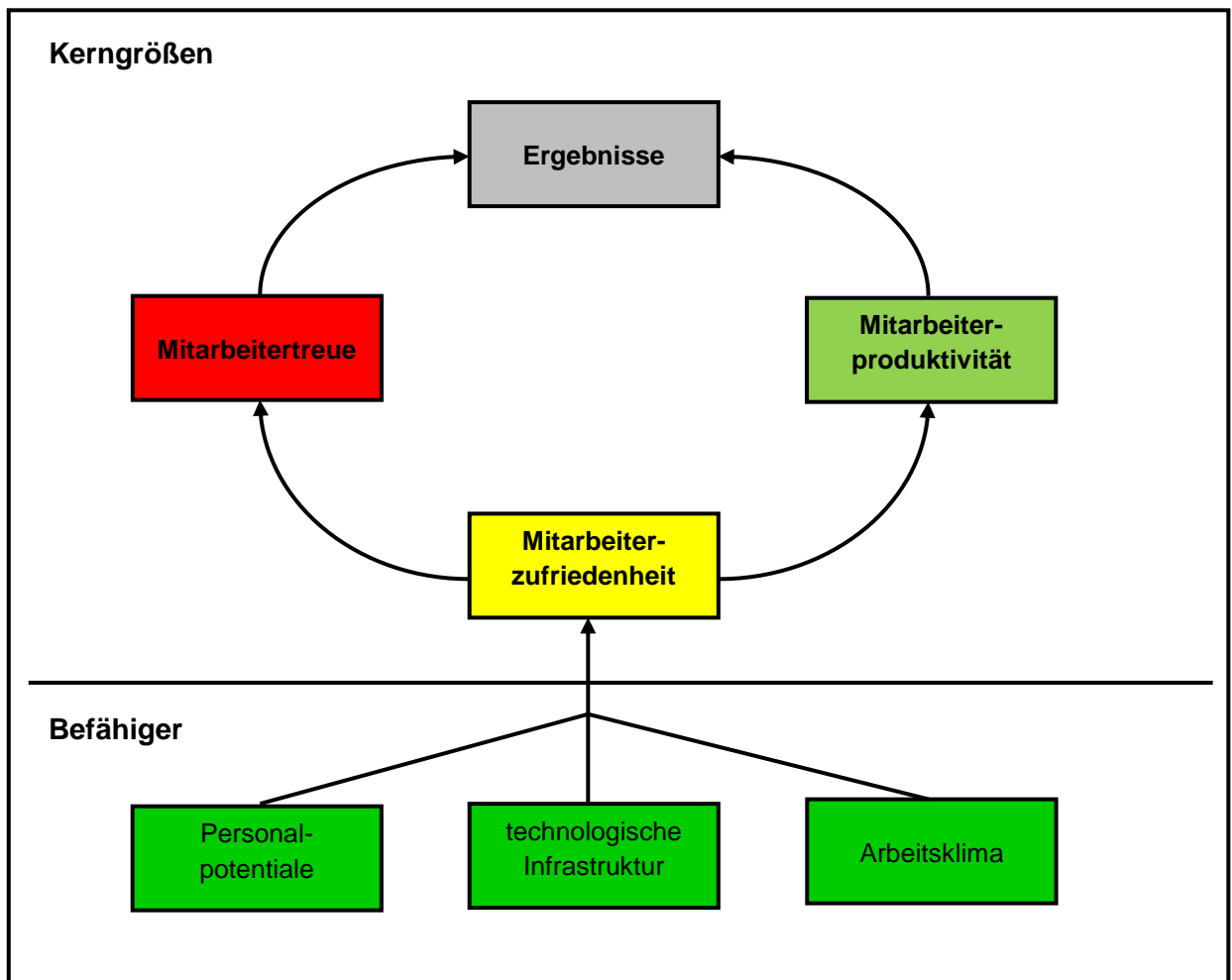


Abbildung 4: Die Lern- und Entwicklungsperspektive<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Vgl. Kaplan/Norton, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, 1997, S. 123.

<sup>25</sup> In Anlehnung an Kaplan/Norton, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, 1997, S. 124.



Die Fähigkeit hochgesteckte Vorgaben für finanzielle, interne und Kundenziele zu erreichen hängt vom Innovationspotential des Unternehmens ab. Lernen und Wachstum, welches Innovation bedeutet, wird durch die Faktoren Mitarbeiter, Systeme und der Ausrichtung an den Unternehmenszielen ermöglicht. Strategien für bessere Leistungen verlangen signifikante Investitionen in Menschen, Systeme und Prozesse, die das Potential des Unternehmens ausmachen.<sup>26</sup>

Die Mitarbeiterzufriedenheit kann durch verschiedene Maßnahmen gefördert werden, diese basiert aber immer auf Vertrauen und Wertschätzung füreinander. Manager, die nur auf Kontrolle und Druck setzen, verspielen die Möglichkeit, zufriedene Mitarbeiter zu gewinnen und damit zufriedene Kunden, denn es besteht eine hohe Korrelation zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Die Mitarbeiterzufriedenheit wird durch folgende Faktoren entscheidend beeinflusst:

- Übertragung von Verantwortung
- Leistungsanerkennung

Diese beiden Faktoren werden unterstützt durch das allgemeine Arbeitsklima im Unternehmen und dem Potential der Mitarbeiter. Der in diesem Zusammenhang häufig genannte Faktor Arbeitsmoral ist Folge der Mitarbeiterzufriedenheit und führt zu erhöhter Produktivität.<sup>27</sup>

Um den steigenden Umsatz bewältigen zu können wird bereits 2011 eine weitere Buchhalterin in Stockholm eingestellt. Diese sollte über ausgezeichnete Deutschkenntnisse verfügen, um den Risiken der Sprachbarriere entgegen zu wirken.<sup>28</sup>

Als interessante Kennzahl im Bereich der Lern- und Entwicklungsperspektive stellte sich nach längerer Recherche die Krankheitsquote heraus. Die Krankheitsquote steigt mit dem Umsatz an. Im Moment zählt das Team von J.Lindeberg Österreich

---

<sup>26</sup> Vgl. Kaplan/Norton, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, 1997, S. 140.

<sup>27</sup> Vgl. Friedag/Schmidt, Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, 2000, 2. Auflage, S. 168.

<sup>28</sup> Vgl. Kapitel 3.2.4

GmbH drei Mitarbeiter. Wie bereits in der finanzwirtschaftlichen Perspektive erwähnt, wird versucht die Fixkosten in den nächsten Jahren so gering wie möglich zu halten. Daher wird auf die Einstellung von weiterem Personal vorerst verzichtet. Sollte das Arbeitspensum für die Mitarbeiterzahl nicht mehr zu bewältigen sein, wird J.Lindeberg Österreich GmbH nicht darauf verzichten können, weitere Mitarbeiter einzustellen. Je mehr Mitarbeiter in einem Betrieb arbeiten und je größer der Umsatz wird, desto höher wird die Krankheitsquote.

### **3.5 Verknüpfung der Balanced Scorecard mit der Unternehmensstrategie**

Eine erfolgreiche Balanced Scorecard vermittelt die Strategie anhand eines integrierten Katalogs finanzieller und nicht finanzieller Kennzahlen. Die Zielsetzung jedes Kennzahlensystems sollte es sein, alle Manager und Mitarbeiter einer Geschäftseinheit zu motivieren, deren Strategie erfolgreich umzusetzen. Unternehmen, die ihre Strategie in ihrem Kennzahlensystem ausdrücken, sind besser in der Lage, ihre Strategie auszuführen, weil sie ihre Zielsetzungen und Vorgaben vermitteln können. Manager und Mitarbeiter können sich auf die wichtigsten Leistungstreiber konzentrieren und sind in der Lage, Investitionen, Initiativen und Aktionen mit den strategischen Unternehmenszielen abzustimmen. Eine erfolgreiche Balanced Scorecard vermittelt somit die Strategie anhand eines integrierten Katalogs finanzieller und nicht finanzieller Kennzahlen.

Die Balanced Scorecard vermittelt der gesamten Organisation die Vision des Unternehmens für die Zukunft und schafft ein von allen geteiltes Verständnis dieser Vision. Sie stellt ein ganzheitliches Modell der Strategie dar, das es den Mitarbeitern ermöglicht zu beobachten, wie sie zum Erfolg der Organisation beitragen. Fehlt eine solche Verbindung können Mitarbeiter zwar lokal ihre Leistung steigern, tragen aber nicht zur Erreichung strategischer Zielsetzungen bei. Die Balanced Scorecard konzentriert Umstrukturierungsbemühungen. Wenn die richtigen Zielsetzungen und Kennzahlen gewählt werden, wird es wahrscheinlich auch zu einer erfolgreichen Umsetzung kommen.

Eine richtig erarbeitete Balanced Scorecard lässt sich nicht nur aus der Strategie herleiten, sie sollte auch Rückschlüsse auf die Strategie ermöglichen. Des Weiteren sollte der Betrachter der Balanced Scorecard beim Lesen in der Lage sein, deren Sinn zu verstehen und die Strategie herauszulesen, die sich hinter den Zielsetzungen und Kennzahlen verbirgt.<sup>29</sup>

### **3.6 Zusammenfassung Perspektiven der Balanced Scorecard**

Die Balanced Scorecard entstand Anfang der neunziger Jahre aus einem Forschungsprojekt von Robert S. Kaplan und David P. Norton auf Grund der Unzufriedenheit mit rein finanziellen Kennzahlensystemen und hat die Strategieumsetzung mittels Kennzahlen zum Ziel.

Die Balanced Scorecard besteht aus vier Perspektiven: Der Finanzperspektive, der Kundenperspektive, der internen Prozessperspektive und der Lern- und Entwicklungsperspektive. Diesen Perspektiven können bei Bedarf weitere hinzugefügt werden, die zur Umsetzung spezifischer Unternehmensstrategien notwendig sind.

Es wird überzeugend dargelegt, dass sich zwar jegliche strategische Aktivität irgendwann in den finanziellen Kennzahlen niederschlägt, für eine rechtzeitige Gegensteuerung jedoch die Ursachen erfasst werden müssen. Kennzahlen sind zu entwickeln, um eine effiziente strategische Kontrolle durchführen zu können.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Kaplan/Norton, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, 1997, S. 142 f.

<sup>30</sup> Vgl. Bea/Haas, J., Strategisches Management, 2001, 3. neu bearbeitete Auflage, S 234 f.

### 3.7 Auswahl und Definition der einzelnen Kennzahlen

Kennzahlen dienen dazu, schnell und prägnant über ein ökonomisches Aufgabenfeld zu berichten, für das prinzipiell eine Vielzahl relevanter Einzelinformationen vorliegen, deren Auswertung jedoch für bestimmte Informationsbedürfnisse zu zeitintensiv und aufwendig ist.<sup>31</sup>

Kennzahlen können sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Prozesse darstellen. Finanzielle Kennzahlen werden als „hart“, nichtfinanzielle als „weiche“ Kennzahlen bezeichnet.<sup>32</sup> Weiche Kennzahlen werden in der Literatur auch als Indikatoren bezeichnet, die als Ersatzgrößen den Rückschluss auf andere als wichtig erachtete Größen zulassen.<sup>33</sup>

In der Praxis werden oft harten Faktoren mehr Glauben und Aufmerksamkeit geschenkt als weichen. Der Geschäftserfolg hängt jedoch nicht nur von harten Faktoren wie Forderungsbestand, Marktanteil, Auslastungsgrad oder Durchlaufzeiten ab. Mindestens genauso stark ist der Geschäftserfolg durch weiche Faktoren wie Image, Mitarbeiterzufriedenheit, Qualität der Managementsysteme geprägt. Es gilt eine Ausgewogenheit zwischen den quantitativ leicht messbaren Kenngrößen und den urteilsbezogenen qualitativen Messsysteme zu schaffen.<sup>34</sup>

Dieser Arbeit wird ein breit gefasster Kennzahlenbegriff zu Grunde gelegt. Der Begriff Kennzahlen steht für finanzielle Kennzahlen, nichtfinanzielle Kennzahlen, Indikatoren und alle anderen Werte, die gezielt über betriebswirtschaftliche Sachverhalte informieren. Um dieses Kennzahlensystem nicht zu sehr zu komplizieren und um die Administrierbarkeit des Systems zu gewährleisten, wurden für jede Perspektive nur wenige, besonders wichtige Kennzahlen ausgewählt.

---

<sup>31</sup> Vgl. Weber, Einführung in das Controlling, 9. Komplet überarbeitete Auflage, S. 187.

<sup>32</sup> Vgl. Friedag/Schmidt, Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, 4. durchgesehene Auflage S. 47.

<sup>33</sup> Vgl. Gladen, Performance Measurement, 3. Vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 11 ff.

<sup>34</sup> Vgl. Horvath & Partners, Balanced Scorecard umsetzen, 2004, 3. vollständig überarbeitete Auflage, S. 66.

Für die Erklärung der Kennzahlen wird ein Kennzahlenstammblatt verwendet, welche auf der Basis von Ziegenbein aufgebaut ist.

Für jede Kennzahl ist ein Kennzahlenstammblatt zu erstellen, aus dem zu entnehmen ist, wie die Kennzahl errechnet wird und wofür sie unternehmensweit bzw. konzernweit zu verwenden ist. Für den Aufbau eines solchen Übersichtsblattes kann folgende Vorlage dienen.<sup>35</sup>

Kennzahlen Definition		Kennzahlen Nr.
Beschreibung		
Formel		
Formelerläuterung		
Anwendung		
Bemerkungen		

**Tabelle 2: Kennzahlenstammblatt**<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Vgl. Ziegenbein, Controlling in: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 2002, 7. überarbeitet Auflage, S. 579.

<sup>36</sup> Vgl. Ziegenbein, Controlling in: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 2002, 7. überarbeitet Auflage, S. 580.

Das Kennzahlenstammbblatt für J.Lindeberg beinhaltet folgende Felder:

<b>Kennzahl</b>	Bezeichnung der Kennzahl
<b>Beschreibung</b>	Gibt eine kurze Beschreibung über die Funktion der Kennzahl
<b>Berechnung</b>	Gibt Auskunft über die Berechnung bzw. Erhebung der Kennzahl. Bei einigen Kennzahlen kann die exakte Berechnung oder Erhebung erst im Zuge der Implementierung festgelegt werden, da vereinzelt notwendige Strukturen erst geschaffen werden müssen.
<b>Maßeinheit</b>	Gibt an in welcher Maßeinheit die Zahl ausgewertet wird.
<b>Erhebung</b>	Gibt an wie oft eine Kennzahl ausgewertet wird.
<b>Vergleich</b>	Gibt an welchen Vergleich die Kennzahl unterzogen wird.

### 3.7.1 Finanzperspektive

Die zu messenden finanztechnischen Kennzahlen sind auf Grund der Vorgabe von J.Lindeberg, wie bereits in Kapitel 3.4.1 erwähnt, weitestgehend definiert. Die ausgewählten Kennzahlen besitzen die größte Aussagekraft für die Steuerung des Unternehmens.

#### 3.7.1.1 Jahresüberschuss

Der Jahresüberschuss stellt die Differenz zwischen Erträgen und Aufwenden dar und gibt Auskunft über den Erfolg eines Unternehmens.

Kennzahl	Jahresüberschuss
Beschreibung	Gewinn/Verlust in der lfd. Periode
Berechnung	Erträge - <u>Aufwendungen</u> Jahresüberschuss/-fehlbetrag
Maßeinheit	1
Erhebung	Jährlich
Vergleich	Jahresvergleich, Soll-Istvergleich

Tabelle 3: Kennzahl für den Jahresabschluss

### 3.7.1.2 Umsatzwachstum

Das Umsatzwachstum stellt die Veränderung des Umsatzes zum Vorjahr dar.

Kennzahl	Umsatzwachstum
Beschreibung	Veränderungen des Umsatzes im Vergleich zum Vorjahr
Berechnung	$\frac{\text{Gesamtumsatzes des lft. Jahres} - \text{Gesamtumsatz des vergangenen Jahres}}{\text{Umsatzwachstum}}$
Maßeinheit	1
Erhebung	Jährlich
Vergleich	Jahresvergleich, Soll-Istvergleich

Tabelle 4: Kennzahl für das Umsatzwachstum

### 3.7.1.3 Return on Sales

Der Return on Sales gibt Auskunft über die Rentabilität des Unternehmens.

Kennzahl	Return on Sales
Beschreibung	Verhältnis der Operating Earnings <sup>37</sup> zum Umsatz
Berechnung	$\frac{\text{Operating Earnings}}{\text{Umsatz}}$
Maßeinheit	%
Erhebung	Monatlich
Vergleich	Periodenvergleich, Soll-Istvergleich

Tabelle 5: Kennzahl für den Return on Sales

<sup>37</sup> Die Operating Earnings sind ein Teil des Income Statements nach IFRS



## 3.7.2 Kundenperspektive

Die Kundenperspektive wurde im bisherigen System der Unternehmenssteuerung von J.Lindeberg eher vernachlässigt. Aus der Literaturrecherche geht jedoch eindeutig hervor, dass man in den letzten Jahren erkannt hat, dass der Kundenzufriedenheit eine maßgebliche Rolle für den Erfolg eines Unternehmens beizumessen ist.<sup>38</sup> Darüber hinaus geht es vielmehr darum, eine Kundenbindung zu erreichen, damit der Kunde sich entscheidet alle angebotenen Leistungen auch weiterhin zu kaufen.<sup>39</sup>

### 3.7.2.1 Kundenzufriedenheit

Eine eindeutige Definition der Kundenzufriedenheit gibt es in der Literatur nicht. Mittels Indikatoren wird versucht Rückschlüsse auf die Zufriedenheit der Kunden zu ziehen. Unterschiedliche Modelle setzen verschiedene Indikatoren für die Zufriedenheit von Kunden in Kundenzufriedenheitsindizes um.<sup>40</sup>

Kennzahl	Kundenzufriedenheit
Beschreibung	Misst die Zufriedenheit der Kunden mit den Produkten und Dienstleistungen der J.Lindeberg Österreich GmbH
Berechnung	Mittels Kundenbefragung wird die Erhebung der Kennzahl durchgeführt $\frac{\text{Anzahl der sehr zufriedenen Kunden}}{\text{Anzahl der antwortenden Kunden}}$
Maßeinheit	%

<sup>38</sup> Vgl. Friedag/Schmidt, Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, 2002, 4. durchgesehene Auflage, S. 32.

<sup>39</sup> Vgl. Friedag/Schmidt, Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, 2002, 4. durchgesehene Auflage, S. 33.

<sup>40</sup> Vgl. Stausberg, Prozessbezogene Kennzahlen: Die wichtigsten Kennzahlen von A-Z, 2002, S59

Erhebung	halbjährlich
Vergleich	Periodenvergleich, Soll-Istvergleich

**Tabelle 6: Kennzahl für die Kundenzufriedenheit**

### 3.7.2.2 Neukunden

Die Kennzahl der Neukunden misst die Anzahl der neu hinzugewonnenen Kunden des Unternehmens im Vergleich zur Gesamtanzahl der Kunden in Österreich.

Kennzahl	Neukunden
Beschreibung	Misst die Anzahl der Neukunden im Vergleich zur Gesamtanzahl der Kunden
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl der Neukunden}}{\text{Anzahl der Kunden}}$
Maßeinheit	%
Erhebung	jährlich
Vergleich	Periodenvergleich, Soll-Istvergleich

**Tabelle 7: Kennzahl für die Neukunden**

### 3.7.2.3 Kundenrentabilität

Die Kundenrentabilität ermöglicht die Einschätzung wie rentabel die Kunden sind.

Da Kundenzufriedenheit und ein hoher Marktanteil an sich nur ein Mittel zur Erreichung höherer Erlöse sind, wollen Unternehmen nicht nur den Umfang der Geschäftsabschlüsse mit ihren Kunden messen, sondern auch die Rentabilität dieser Geschäfte. Für Unternehmen sollte es ein wichtiges Ziel sein, nicht nur zufriedene Kunden zu haben, sondern vor allem rentable Kunden. Die Kundenrentabilität

kann offenlegen, dass bestimmte Kunden unrentable sind. Sollte dies der Fall sein, wird empfohlen, eine langfristige Absatzschätzung aufzustellen, um zu entscheiden, ob die neu gewonnenen Kunden behalten oder aufgegeben werden sollen. Neue Kunden können aufgrund des Wachstumspotentials wertvoll sein, auch wenn sie im Moment unrentabel sind.<sup>41</sup>

Kennzahl	Kundenrentabilität
Beschreibung	Misst die Rentabilität der Kunden
Berechnung	$\frac{\text{Erwirtschafteter Deckungsbeitrag}}{\text{Angefallener Aufwand}}$ <p>Der angefallene Aufwand kann unter anderem folgende Aufwendungen beinhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenbetreuungsaufwand</li> <li>• Abwicklungsaufwand</li> <li>• Garantiefaufwand</li> <li>• Werbeaufwand</li> </ul>
Maßeinheit	%
Erhebung	halbjährlich
Vergleich	Periodenvergleich, Soll-Istvergleich

**Tabelle 8: Kennzahl für die Kundenrentabilität**

<sup>41</sup> Vgl. Kaplan/Norton, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, 1997, S. 69 f.

### 3.7.2.4 Marktanteil

Der Marktanteil ermöglicht die Bewertung der Wettbewerbsstärke auf den relevanten Märkten.

Kennzahl	Marktanteil
Beschreibung	Misst das Verhältnis der Gesamtheit der getätigten Umsätze eines Zielmarktes zu den von J.Lindeberg Österreich GmbH erreichten Umsätzen
Berechnung	$\frac{\text{Eigener Umsatz im Zielmarkt}}{\text{Gesamtumsatz am Zielmarkt}}$
Maßeinheit	%
Erhebung	quartalsweise
Vergleich	Periodenvergleich, Soll-Istvergleich

Tabelle 9: Kennzahl für den Marktanteil

### 3.7.3 Interne Prozessperspektive

Der Verkaufsprozess und der Abwicklungsprozess als Hauptprozesse sind für die Kennzahlen der internen Prozessperspektive relevant.

#### 3.7.3.1 Forderungsbewertung

Die Erhebung ermöglicht die Bewertung des Forderungsmanagements.

Kennzahl	Forderungsbewertung
Beschreibung	Misst die Zeitdauer zwischen Entstehung der Forderung und der Bezahlung der Forderung
Berechnung	Zeitdauer zwischen Entstehung der Forderung und Bezahlung der Forderung
Maßeinheit	Tage
Erhebung	jährlich
Vergleich	Periodenvergleich, Soll-Istvergleich

Tabelle 10: Kennzahl für die Forderungsbewertung

#### 3.7.3.2 Kundenbesuche

Die Anzahl der Kundenbesuche ermöglicht die Bewertung der Aktivität der Außendienstmitarbeiter.

Kennzahl	Kundenbesuche
Beschreibung	Misst die Anzahl der Kundenbesuche
Berechnung	Anzahl der Besuche beim Kunden

Maßeinheit	1
Erhebung	monatlich
Vergleich	Periodenvergleich, Soll-Istvergleich

**Tabelle 11: Kennzahlen für die Kundenbesuche**

### 3.7.4 Lern und Entwicklungsperspektive

Die Kennzahlen der Mitarbeiterperspektive haben für die strategische Ausrichtung der J.Lindeberg Österreich GmbH eine enorme Bedeutung.

#### 3.7.4.1 Mitarbeiterzufriedenheit

Kennzahl	Mitarbeiterzufriedenheit
Beschreibung	Misst die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Unternehmen
Berechnung	Einschätzung durch den direkten Vorgesetzten unter Berücksichtigung folgender Rahmenbedingungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld</li> <li>• Zufriedenheit mit der Teamzusammensetzung</li> <li>• Entwicklungspotential der Stelle</li> <li>• Identifikation mit dem Unternehmen</li> <li>• Wertschätzung gegenüber den Vorgesetzten</li> </ul>
Maßeinheit	1-5 (Schulnotensystem)
Erhebung	jährlich
Vergleich	Periodenvergleich, Soll-Istvergleich

**Tabelle 12: Kennzahl für die Mitarbeiterzufriedenheit**

### 3.7.4.2 Personalentwicklung

Kennzahl	Personalentwicklung
Beschreibung	Berechnet die Kosten, die zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter aufgewendet werden
Berechnung	Kosten der Personalentwicklung/Jahr
Maßeinheit	1
Erhebung	jährlich
Vergleich	Periodenvergleich, Soll-Istvergleich

Tabelle 13: Kennzahl für die Personalentwicklung

### 3.7.4.3 Krankheitsquote

Die Krankheitsquote ermöglicht primär die Ermittlung der krankheitsbedingten Ausfallszeiten der Mitarbeiter und lässt sekundär Rückschlüsse auf die Mitarbeitermotivation zu.

Kennzahl	Krankheitsquote
Beschreibung	Misst die Krankheitszeit im Verhältnis zur Gesamtarbeitszeit.
Berechnung	$KQ = \frac{\text{Anzahl der Krankheitstage}}{\text{Anzahl der Arbeitstage}}$
Maßeinheit	%
Erhebung	jährlich
Vergleich	Periodenvergleich, Soll-Istvergleich

Tabelle 14: Kennzahl für die Krankheitsquote

## 3.8 Kennzahlensystem

Die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Kennzahlen des abgeleiteten Kennzahlensystems sind in der folgenden Abbildung dargestellt. Die vier Perspektiven bilden den Rahmen des Kennzahlensystems und stehen in gegenseitigem Abhängigkeitsverhältnis.

Die Kennzahlen Forderungsbewertung und Marktanteil bilden übergeordnete Kennzahlen die direkt im Bezug zum Unternehmenserfolg stehen, aber untereinander keine Abhängigkeiten besitzen.

Das Kennzahlensystem mit den verschiedensten Abhängigkeiten wird im Zentrum der Abbildung dargestellt. Die Wirkung einer Kennzahl auf die nächste wird durch Pfeile dargestellt.

Zum Beispiel wird die Krankheitsquote durch die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst. Je zufriedener die Mitarbeiter in einem Betrieb sind, desto geringer ist die Krankheitsquote. Wenn die Mitarbeiter in einem Betrieb gerne arbeiten hat dies Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit. Die Kundenzufriedenheit bewirkt eine höhere Rentabilität der Kunden und dadurch werden die Kunden mehr bestellen und der Umsatz steigt.



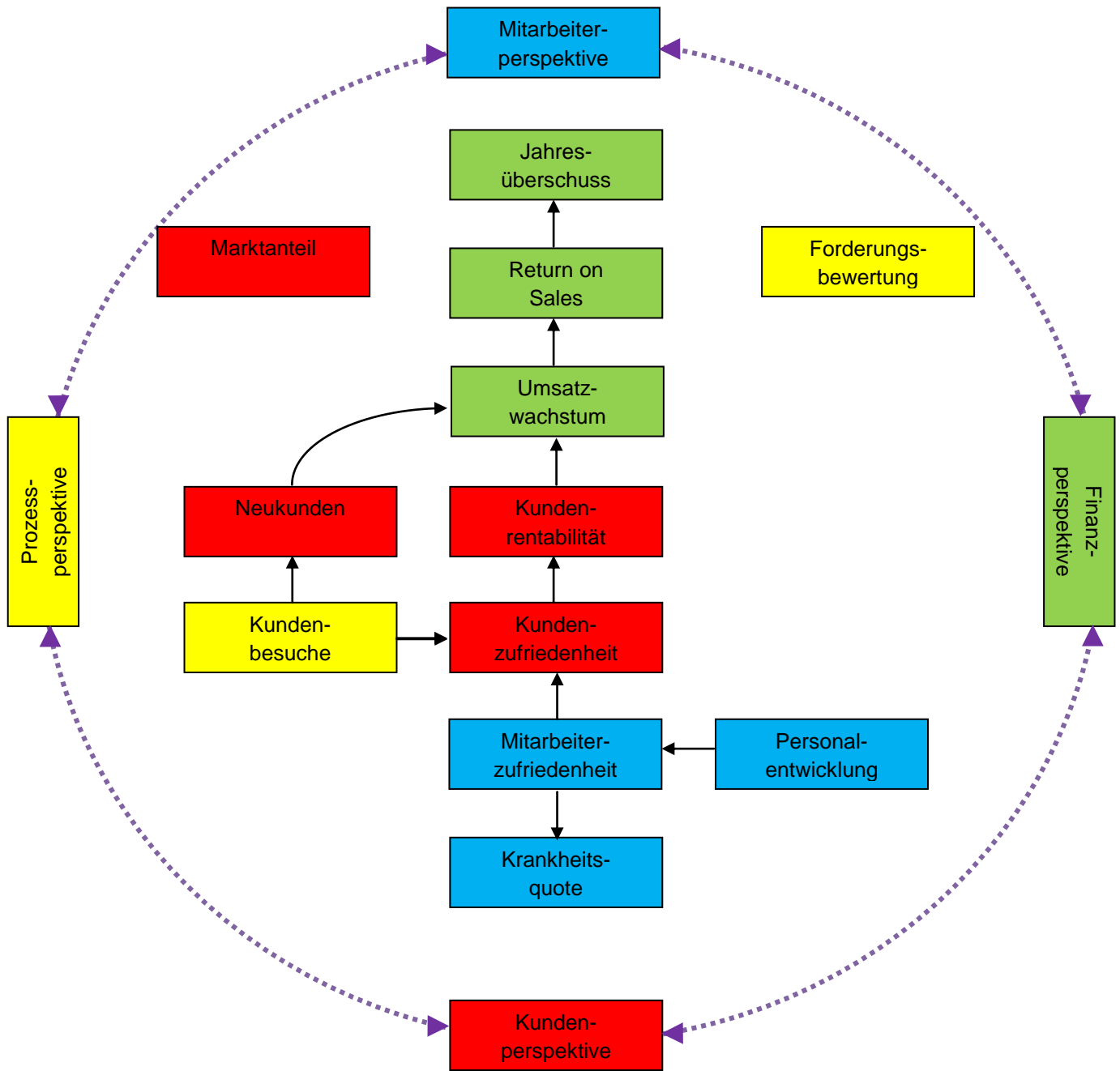


Abbildung 5: Kennzahlensystem mit Abhängigkeiten<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Eigene Darstellung.

### 3.9 Implementierung der Balanced Scorecard

Als letzter Schritt der Balanced Scorecard muss diese im Unternehmen umgesetzt werden, dazu muss für den formalen Rahmen der herausfordernden Ziele gesorgt sein und ein Umsetzungsplan entwickelt werden. Dieser Plan sollte beinhalten, wie die Kennzahlen mit dem Datenbanken und Informationssystemen verknüpft werden sollten, um die Balanced Scorecard der ganzen Organisation zu vermitteln. Als Ergebnis dieses Prozesses könnte ein völlig neues Informationssystem für Führungskräfte entwickelt werden, das die Größen auf der oberen Ebene der Geschäftseinheit mit den Kennzahlen der Produktion und standortspezifischen operativen Kennzahlen verbindet. Das Managementteam sollte eine Übereinstimmung über das Umsetzungsprogramm finden, um die Balanced Scorecard den Mitarbeitern zu vermitteln, sie in die Managementphilosophie einzubeziehen und ein Informationssystem zu entwickeln, das die Balanced Scorecard unterstützt. Damit aber eine Balanced Scorecard wertschöpfend wird, muss sie in das Managementsystem der Organisation integriert werden. Es ist daher empfehlenswert, wenn das Managementsystem innerhalb von 60 Tagen nach Fertigstellung der Balanced Scorecard beginnt diese zu verwenden.<sup>43</sup>

Alleine die Erstellung der Balanced Scorecard sichert noch nicht ihren Erfolg. Es muss der kontinuierliche Einsatz gewährleistet werden. Erst bei laufender Anwendung kommt ihr Nutzen zum Tragen. Der Erfolg hängt maßgeblich davon ab,

- wie man die Balanced Scorecard mit dem Planungssystem im Unternehmen verbindet,
- wie man sie integriert,
- wie man die Balanced Scorecard und die Mitarbeiterführung sowie Anreizsysteme verknüpft und
- welche Elemente des Risikomanagements durch die Balanced Scorecard verbunden werden.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Kaplan/Norton, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, 1997, S. 297 f.

<sup>44</sup> Vgl. Horvath & Partners, Balanced Scorecard umsetzen, 2004, 3. vollständig überarbeitete Auflage, S 303.

## **4 Zusammenfassung**

Kennzahlen werden seit langem zur Unternehmenssteuerung herangezogen. Diese Kennzahlen werden alle geprägt von der Kombination und Analyse von harten, finanzwirtschaftlichen Daten. Es dauerte jedoch länger bis sich die Erkenntnis auf breiterer Ebene durchsetzte, dass für die geänderten Anforderungen der Unternehmenssteuerung vermehrt nichtfinanzielle Leistungsindikatoren notwendig wurden.

Da die von Kaplan und Norton entwickelte Balanced Scorecard die größte Akzeptanz im Bereich der Kennzahlen- und Managementsystemen genießt, habe ich diese als Basis für das speziell auf die J.Lindeberg Österreich GmbH zugeschnittene Kennzahlensystem herangezogen.

### **4.1 Schlussfolgerungen**

Die finanzwirtschaftliche Zielsetzung der Umsatzverdoppelung innerhalb von 3 Jahren erfordert von der Unternehmensleitung der J.Lindeberg GmbH eine geänderte Ansicht auf spezifische Erfolgsfaktoren. Haben bisher nur finanzielle Informationen und Kennzahlen ausgereicht, so hat sich durch die neue Zielsetzung die zu messenden Erfolgsfaktoren geändert. Am stärksten in den Fokus des neuen Kennzahlensystems rücken die Perspektive der Kunden und die internen Prozesse.

Dies wirkt sich insofern aus, dass für diese Bereiche komplett neue Kennzahlen erarbeitet wurden, für die anderen Bereiche zum Teil bestehende Kennzahlen übernommen wurden.

Ich habe versucht das vorliegende Kennzahlensystem so einfach wie möglich zu halten. Die Anzahl der Kennzahlen wurde auf 12 begrenzt, damit der Nutzen der Kennzahlen nicht vom Erstellungsaufwand aufgehoben wird. Denn nur wenn der zusätzliche Aufwand für die betroffenen Mitarbeiter möglichst gering bleibt, kann

es zu einer zufriedenstellenden Datenversorgung des Kennzahlensystems kommen.

Die Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger im Unternehmen wird durch das dargestellte Kennzahlensystem auf neue Erfolgsfaktoren gelenkt. Diese Erfolgsfaktoren sind in zunehmendem Maß weiche Faktoren im Kunden- und Mitarbeiterbereich.

## **4.2 Handlungsempfehlungen**

Durch das erarbeitete Kennzahlensystem wurde die Basis erstellt, die erst in die Tat umgesetzt werden muss. Für die Implementierung des neuen Kennzahlensystems, die in Kapitel 3.9 kurz angeschnitten wurde, sollte ein eigenes Projekt durchgeführt werden. Mit Hilfe des Projektteams, das aus Mitarbeiter aus allen Bereichen besteht, kann die Umsetzung erst gewährleistet werden.

Bei einigen Kennzahlen wurde von einer Beschreibung der Erhebung bzw. Berechnung bis ins letzte Detail abgesehen. Das Unternehmen hat dadurch die Möglichkeit die exakte Berechnungsmethode an die zur Verfügung stehenden Systeme und Abläufe anzupassen. Als Beispiel hierfür kann die Gestaltung des Fragebogens bei der Kundenbefragung oder die Fragestellung der Mitarbeitergespräche genannt werden.

Für die Umsetzung ist es unbedingt erforderlich, dass die exakte Erhebung oder Berechnung der Kennzahlen definiert und dokumentiert wird, damit immer die gleichen Informationen herangezogen werden. Durch die immer gleiche Berechnung wird die Voraussetzung für die Vergleichbarkeit der Kennzahlen gegeben.

Die Nutzung aller Möglichkeiten des EDV-Systems soll eine möglichst zeitsparende Ermittlung der benötigten Daten für das Kennzahlensystem sicher stellen. Des Weiteren muss eine Person definiert werden, die für den korrekten Umgang mit dem Kennzahlensystem Sorge trägt. Meines Erachtens wäre diese Person der Mid Europe Manager Edi Radacher, der durch seine Zuständigkeitsbereiche am besten für die Position geeignet wäre.

Da die finanzwirtschaftlichen Ziele für alle Tochtervertriebsgesellschaften gilt, wäre der nächste Schritt, die Übertragbarkeit des neuen Kennzahlensystems auf die anderen Vertriebsgesellschaften der J.Lindeberg AB zu untersuchen. Die Fragestellung, die sich hier als interessant herausstellen würde, wäre, wie das Kennzahlensystem flexibilisiert werden kann, um den unterschiedlichen Strukturen, Märkten, Prozessen und Mentalitäten Beachtung zu geben.

# Literaturverzeichnis

## **Bea/Haas (2001)**

Bea, F. X., Haas, J. (2001): strategisches Management, 3. neu bearbeitete Auflage, Lucius & Lucius

## **Friedag/Schmidt (2002)**

Friedag, H., Schmidt, W. (2002): Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, 4. durchgesehene Auflage, Rudolf Haufe Verlag

## **Friedag/Schmidt (2000)**

Friedag, H., Schmidt, W. (2000): Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, 2. Auflage, Haufe-Verl.-Gruppe

## **Gladen (2005)**

Gladen, W. (2005): Performance Measurement, 3. Vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH

## **Herbst (2002)**

Herbst D. (2002): Corporate Identity, Taschenbuch, Verlag Cornelsen Lehrbuch

## **Horvath (2003)**

Horvath, P. (2003): Controlling, 9. Vollständig überarbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen

## **Horvath & Partners (2004)**

Horvath & Partners (2004): Balanced Scorecard umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuer Recht GmbH & Co. KG

### **Kaplan/Norton (1997)**

Kaplan, R., Norton, D. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Schäffer –Poeschel Verlag

### **Kaplan/Norton (2001)**

Kaplan, R., Norton, D. (2001): Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard, Schäffer-Poeschel Verlag

### **Rheker (2001)**

Rheker, D. (2001): Total legal, e-Business, Heft 9/2001, Seite 50f

### **Stausberg 2002)**

Stausberg, M. (2002): Prozessbezogene Kennzahlen: Die wichtigsten Kennzahlen von A-Z, Weka Media GmbH & Co. KG

### **Weber, Schäffer (2000)**

Werber J, Schäffer U. (2000), Balanced Scorecard & Controlling 3. Überarbeitete Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH

### **Weber (2002)**

Werber, J. (2002): Einführung in das Controlling, 9. Komplett überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag

### **Ziegenbein (2002)**

Ziegenbein, K. (2002): Controlling, in: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, hrsg. Von Olfert, K.; 7. Überarbeitete Auflage, Friedrich Kiehl Verlag

## Eidesstattliche Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Hilfsmittel angefertigt und die den benutzen Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Altenmarkt, 24.01.2011

.....

Stefanie van Orden