



# PERFORMANCE MEASUREMENT IN KLEINSTUNTERNEHMEN

EINE QUALITATIVE EMPIRISCHE ERHEBUNG  
IN DER STEIERMARK

MÄRZ 2019

MMAG.<sup>A</sup> ALEXANDRA KNEFZ-REICHMANN, BAKK.  
FH-PROF. RUDOLF GRÜNBICHLER, MA  
ASS. PROF. ING. JOZEF KLUČKA, PhD

MARIANNE GOIGNER, BA | THERESA NARNHOFER, BA | STEPHANIE SCHIRNHOFER | MARKUS STROHRIGL, BA | KERSTIN STROHRIGL

FH-STUDIENRICHTUNG RECHNUNGSWESEN & CONTROLLING

# Inhalt

Vorwort.....	1
Kooperationspartner .....	2
Kernaussagen .....	5
Performance Measurement in steirischen Kleinstunternehmen .....	6
1 Einleitung .....	7
2 Performance Measurement.....	9
2.1 Definition von Performance Measurement.....	9
2.1.1 Effektivität und Effizienz der Unternehmensleistung .....	11
2.1.2 Performance Measurement als Prozess .....	12
2.1.3 Arbeitsdefinition Performance Measurement .....	13
2.2 Aufgaben und Ziele von Performance Measurement .....	14
2.2.1 Ziele von Performance Measurement .....	15
2.2.2 Erfolgsfaktoren im 7-S-Modell .....	16
2.3 Kennzahlen .....	18
2.3.1 Kennzahlen zur Performance Messung .....	20
2.3.2 Kennzahlenermittlung aus der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung .....	24
3 Untersuchungsdesign .....	28
3.1 Informationsbedarf .....	28
3.2 Untersuchungsmethode .....	28
3.3 Erhebungsinstrument .....	29
3.4 Feldplanung und -ablauf.....	29
3.5 Zusammenfassung des Untersuchungsdesigns.....	31
4 Untersuchungsergebnisse .....	32
4.1 Struktur der Stichprobe .....	32
4.2 Aktueller Stand zum Performance Measurement .....	33
4.3 Erhaltene Eindrücke aus den Interviews .....	53
5 Resümee .....	54
Literatur .....	56
Gesprächsleitfaden .....	60
AutorInnen.....	62
Impressum .....	64

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Effizienz und Effektivität der Unternehmensleistung.....	11
Abbildung 2: Aufgaben und Ziele von Performance Measurement.....	14
Abbildung 3: 7-S-Modell nach Peters und Waterman.....	17
Abbildung 4: Kennzahlenarten.....	19
Abbildung 5: Produkte / Dienstleistungen der FriseurInnen.....	33
Abbildung 6: Produkte / Dienstleistungen der TischlerInnen .....	34
Abbildung 7: Produkte / Dienstleistungen des Einzelhandels .....	34
Abbildung 8: Bedeutung des Unternehmenserfolgs .....	35
Abbildung 9: Kriterien des Unternehmenserfolgs .....	36
Abbildung 10: Erhebung des Unternehmenserfolgs .....	37
Abbildung 11: Informations- und Zahlenaufbereitung .....	38
Abbildung 12: Intervall der Gewinnermittlung.....	39
Abbildung 13: Zuständigkeiten der Gewinnermittlung.....	39
Abbildung 14: Wünsche zur Verbesserung der Vorgehensweise .....	40
Abbildung 15: Schwierigkeiten / Barrieren der Unternehmenserfolgsmessung.....	41
Abbildung 16: Software zur Analysierung des Unternehmenserfolgs .....	42
Abbildung 17: Setzung von jährlichen Unternehmenszielen.....	43
Abbildung 18: Kennzahlen der befragten Unternehmen .....	44
Abbildung 19: Zufriedenheit mit der Vorgehensweise der Kennzahlenberechnung.....	45
Abbildung 20: Intervall der Kennzahlenerhebung .....	46
Abbildung 21: Intervall der Überprüfung des Zahlungsmittelstands.....	46
Abbildung 22: Gründe, wenn keine weiteren Kennzahlen ermittelt wurden .....	47
Abbildung 23: Hindernisse / Probleme bei der Leistungsmessung.....	47
Abbildung 24: Wünsche für die Leistungsmessung.....	48
Abbildung 25: Erhebung von „weichen“ Faktoren.....	49
Abbildung 26: Art der Messung von „weichen“ Faktoren.....	49
Abbildung 27: Zufriedenheit mit der Vorgehensweise der Erhebung der „weichen Faktoren“ .....	50
Abbildung 28: Messung der Qualität der Produkte / Dienstleistungen .....	51
Abbildung 29: Zufriedenheit mit der Vorgehensweise der Qualitätsmessung der Produkte / Dienstleistungen.....	51
Abbildung 30: Festlegung von langfristigen Unternehmenszielen .....	52
Abbildung 31: Arten der langfristigen Unternehmensziele.....	52

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen 2016.....	7
Tabelle 2:	Begriffsdefinitionen von Performance in der Literatur .....	10
Tabelle 3:	Traditionelle Kennzahlensysteme versus Performance Measurement.....	13
Tabelle 4:	Steuerungslücken erkennen und schließen .....	20
Tabelle 5:	Ertragskennzahlen .....	21
Tabelle 6:	Investitionskennzahlen .....	22
Tabelle 7:	Liquiditätskennzahlen.....	23
Tabelle 8:	Finanzkennzahlen .....	23
Tabelle 9:	Personalkennzahlen.....	24
Tabelle 10:	Strategische Kennzahlen .....	24
Tabelle 11:	Ertragskennzahlen aus der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung .....	25
Tabelle 12:	Investitionskennzahlen aus der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung .....	25
Tabelle 13:	Liquiditätskennzahlen aus der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung .....	26
Tabelle 14:	Finanzkennzahlen aus der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung .....	26
Tabelle 15:	Personalkennzahlen aus der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung .....	27
Tabelle 16:	Übersicht der geführten Interviews .....	30
Tabelle 17:	Berufsgruppen.....	32
Tabelle 18:	Anzahl der MitarbeiterInnen .....	32
Tabelle 19:	Dauer des Bestehens der befragten Unternehmen.....	32
Tabelle 20:	Messung der Zielerreichung.....	43
Tabelle 21:	Vorgehensweise für die Berechnung der Kennzahlen .....	45

# Abkürzungsverzeichnis

AfA	Absetzung für Abnutzung
AK	Anschaffungskosten
AV	Anlagevermögen
BMF	Bundesministerium für Finanzen
CE	Capital Employed
CF	Cashflow
EAR	Einnahmen-Ausgaben-Rechnung
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
EVA	Economic Value Added
FK	Fremdkapital
FTE	Full-time equivalent
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HK	Herstellungskosten
IKS	Internes Kontrollsystem
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
SAV	Sachanlagevermögen
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WKO	Wirtschaftskammer Österreich

# Vorwort

Performance Management und Performance Measurement sind wichtige Instrumente der Unternehmensführung. Der Begriff Performance wird hierbei oft mit Leistung übersetzt. Beim Performance Management geht es somit um die Steuerung der Leistungserbringung in Unternehmen. Dazu muss die Leistung zunächst mit Hilfe eines Performance Measurement-Systems zunächst messbar gemacht, anschließend gesteuert und deren Effizienz schlussendlich kontrolliert werden.

Große Unternehmen verfügen in der Regel über ein Performance Management- und Measurement-System zur Messung und Steigerung der Unternehmensperformance. Während diesen Unternehmen ein breites Spektrum an Werkzeugen zur Verfügung steht, ist das bei kleinen Unternehmen nicht der Fall. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Einerseits fehlt es den Kleinst- und Kleinunternehmen am erforderlichen Zahlenmaterial, um beispielsweise Kennzahlen berechnen zu können. Andererseits mangelt es oftmals am Knowhow sowie den zeitlichen Ressourcen für die Implementierung eines fundierten Management-Systems.

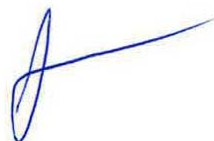
Bei Performance Management geht es jedoch um viel mehr, als um die bloße vergangenheitsorientierte Analyse und Kontrolle von Leistungsbereichen. Performance ist stets auch in die Zukunft gerichtet. Es sind konkrete Unternehmensziele zu formulieren, welche mittels Strategien erreicht werden sollen. Alles Aspekte, welche in Klein- und Kleinstunternehmen teilweise nicht oder nicht systematisch fundiert vorhanden sind, sondern intuitiv erfolgen. Intuitive Entscheidungen und Unternehmenssteuerung sind in einer zunehmend komplexeren Welt jedoch nicht mehr ausreichend.

Um ein passendes Instrumentarium für Kleinstunternehmen zu entwickeln, wird in dieser Studie die aktuelle Situation rund um das Thema Performance Measurement bei Kleinstunternehmen in der Steiermark erhoben, um einen Überblick über die derzeitige Vorgehensweise zu diesem Gegenstand zu erhalten. Mit dieser Erhebung werden die Grundlagen für die Entwicklung eines an Kleinstunternehmen angepassten Performance Management-Systems geschaffen. Wir hoffen, mit dieser und weiteren Studien einen Beitrag dazu zu leisten, dass Kleinstunternehmen auch in einer komplexen Welt profitabel geführt werden können.



MMag.<sup>a</sup> Alexandra Knefz-Reichmann, Bakk.

Studienrichtung RWC  
CAMPUS 02  
Fachhochschule der Wirtschaft GmbH



FH-Prof. Rudolf Grünbichler, MA

Studienrichtung RWC  
CAMPUS 02  
Fachhochschule der Wirtschaft GmbH



Ass. Prof. Ing. Jozef Klučka, PhD

Faculty of Security Engineering  
Dept. of Crisis Management  
University of Žilina

# Kooperationspartner

## University of Žilina

About 9,000 students are educated at seven faculties in 231 accredited fields of study in all forms and degrees of university studies at the University. In its over 65 years of successful existence it has become the alma mater for more than 70,000 graduates, highly skilled professionals specialising mostly in transport and technical fields as well as in management, marketing or humanities.

## Faculty of Security Engineering and Department of Crisis Management

The Faculty of Security Engineering is oriented towards the managerial and technological studies. Faculty's mission is: "To prepare university educated managers and experts for solutions of crisis situations in all spheres of human life." The FSE's Departments are: Department of Fire Engineering, Department of Security Management, Department of Technical Sciences and Informatics, Department of Crisis Management and Department of Security and Safety Research.

Department of Crisis Management focuses primarily on the theory of crisis management, dealing with crisis events and clarification of their economic, social, psychological and other aspects. In addition, the department engages in public administration crisis management, risk theory and risk management. Subjects of a study programme are oriented towards the areas of public administration, economics, business and finance and also towards social and environmental backgrounds of crisis situations.

### Head of the research team

Ass. Prof. Ing. Jozef Klučka, PhD

### Team members

Ass. Prof. Ing. Stanislava Strelcová, PhD

Ing. Alexander Kelíšek, PhD

## FH CAMPUS 02

Als Fachhochschule der Wirtschaft hat sich die FH CAMPUS 02 in Graz deutliche Schwerpunkte gesetzt: Die akademische Qualifizierung für berufliche Aufgaben in Kernfeldern des unternehmerischen Erfolgs, den stetigen Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und Fachhochschule sowie die Förderung der Entwicklung persönlicher Sozial-, Führungs- und Wirtschaftskompetenzen. Die enge Vernetzung mit der Wirtschaft sichert den unmittelbaren Praxisbezug durch aktuelle Projekte mit konkreten Aufgabenstellungen aus den Unternehmen.

### Rechnungswesen & Controlling

Die Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling bildet die Schnittstelle zwischen topaktuellem Know-how und dem Bedarf der Wirtschaft. Zu folgenden drei Themenfeldern werden wissenschaftliche Studien und praxisnahe Analysen erarbeitet:

- **Controlling & Finance in der KMU-Praxis**

Entwicklung unternehmensspezifischer Controlling- und Finance-Lösungen: z.B.

- Der Controller/die Controllerin 4.0 – Anforderungsprofil, Kompetenzprofil und künftige Herausforderungen
- Anwendungshäufigkeit, Ausgestaltung und Nutzen von Controlling-Instrumenten in heimischen KMU
- Analyse und Identifikation von Verbesserungspotenzialen in betrieblichen Abläufen sowie deren Implikationen auf den Unternehmenserfolg
- KMU-Finanzierung
- Prozessmodellierung und -optimierung im Controlling
- Kostenmanagement – Analyse von Effizienz steigernden Maßnahmen im internen Rechnungswesen
- Analyse der Anforderungen an JungunternehmerInnen
- Alternative Finanzierung von Neugründungen – Crowdfunding
- Insolvenzprophylaxe durch die Identifizierung von Steuerungsgrößen für KMU



- **Treuhandwesen & Corporate Riskmanagement**

Unternehmensspezifische Anforderungen an Steuerplanung, Risikomanagement oder das interne Kontrollsystem: z.B.

- Analyse neuer Rechnungslegungsvorschriften, u.a. in der Finanzberichterstattung
- Analyse von Gesetzesänderungen im Steuerrecht, mit Fokus auf Einkommen- und Körperschaftsteuer
- Steuerbelastungsvergleich und Rechnungslegung auf Mikro- und Makroebene
- Interne Kontrollsysteme (IKS) und IT-Sicherheit in Österreich
- Ergebnisse und Aspekte der Digitalisierung bzgl. der Rechnungslegung sowie Analyse deren Auswirkungen
- Corporate Riskmanagement als Bestandteil eines ganzheitlichen Unternehmensführungsmodells
- Risikomanagement und Risikocontrolling in KMU (Risikoidentifikation und Risikobewertung, Risiko-Reporting und Risikosteuerungsmodelle, Prozessorientiertes Risikomanagement)
- Risikomanagement entlang der betrieblichen Wertschöpfungskette

- **Nachhaltige Unternehmensführung & gesellschaftliche Verantwortung**

Konzepte für ein **Sustainability Management und Accounting**: z.B.

- Konzepte und Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements
- Konzepterstellung für ein nachhaltiges Controlling und Reporting
- Studien zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Unternehmen
- Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten
- Umwegrentabilitätsstudien für Sport- & Kulturevents

# Kernaussagen

und wesentliche Erkenntnisse der aktuellen wie auch zukünftigen Situation „Performance Measurement bei Kleinstunternehmen“ in der Steiermark. Befragt wurden UnternehmerInnen aus den Sparten Handel, Dienstleistung und Produktion.

Unternehmenserfolg bedeutet für die befragten KleinstunternehmerInnen in erster Linie Gewinn, gefolgt von KundInnen- und MitarbeiterInnenzufriedenheit. Weiters wird der Unternehmenserfolg auch mit dem Umsatz gemessen.

- Zu den drei wichtigsten Kennzahlen, welche in den befragten Unternehmen ermittelt werden, zählen Umsatz, Gewinn sowie Materialaufwand bzw. Wareneinsatz.
- Die KundInnenzufriedenheit ist für die interviewten Personen der wichtigste „weiche“ bzw. „qualitative“ Faktor. Gerade KleinstunternehmerInnen sind abhängig von StammkundInnen. Ein unzufriedener Kunde/eine unzufriedene Kundin kann für ein Unternehmen dieser Größenklasse durch negative Mundpropaganda einen unüberwindbaren Nachteil bewirken.
- Als weitere wichtige Säule des Unternehmenserfolges wird die MitarbeiterInnenzufriedenheit definiert. Die personalintensiveren befragten Unternehmen sichern diese durch Anreizsysteme in Form von Prämien für eine individuelle Zielerreichung oder für die Erreichung des Umsatzziels des Unternehmens. Betriebe mit weniger MitarbeiterInnen setzen vor allem auf die persönliche Kommunikation und Motivation im Zusammenhang mit der Zufriedenheit.
- Für die befragten UnternehmerInnen ist die Inanspruchnahme externer Beratung notwendig, um die eigenen Ressourcen auf das Kerngeschäft zu bündeln. Die externe Beratung wird in allen Fällen bei einer Steuerberatungskanzlei in Anspruch genommen. Steuerberatungskanzleien liefern sowohl die buchhalterische Expertise als auch die aufbereiteten betriebswirtschaftlichen Auswertungen zur Messung der Performance.
- Kennzahlen sollen einfach und aussagekräftig sein. Die Ermittlung muss schnell bzw. automatisiert erfolgen, da die selbstständigen UnternehmerInnen kaum Zeit für die Zahlenaufbereitung haben.
- Als primäres langfristiges Ziel wird das Fortbestehen der Unternehmung definiert. Für einen Teil der Befragten stellt die Expansion kein künftiges Ziel dar, aufgrund der präferierten Involvierung in das operative Tagesgeschäft. Für einen anderen Teil ist, neben der finanziellen Absicherung, das Wachstum des Betriebes ein langfristiges Ziel.
- Die befragten KleinstunternehmerInnen sind mit der derzeitigen Situation im Bereich Performance Measurement zufrieden. Ihrer Meinung nach werden kaum bis keine Kennzahlen zur Steuerung bzw. Beurteilung des Unternehmens benötigt, da sie durch die tägliche aktive Mitarbeit wissen, wie es um das Unternehmen stehe.

# Performance Measurement in steirischen Kleinstunternehmen

Diese Studie wurde von der FH CAMPUS 02, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling, in Kooperation mit der Universität Žilina vom September 2017 bis April 2018 durchgeführt.

Ziel der Studie ist es zu erheben, welche Indikatoren Kleinstunternehmen in der Praxis zur Performance-Messung heranziehen. Untersuchungsgegenstand sind Unternehmen mit Sitz in der Steiermark, die ihre Gewinnermittlung anhand der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung durchführen. Stellvertretend für die einzelnen Sparten stehen FriseurInnen, TischlerInnen und UnternehmerInnen aus dem Einzelhandel im Fokus.

Das Forschungsprojekt soll folgende Fragestellungen zum Thema „Performance Measurement“ in Kleinstunternehmen beantworten:

- Was versteht ein/eine KleinstunternehmerIn unter dem Begriff „Erfolgsmessung“?
- Wie erfolgt die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens?
- Was sind aus der Sicht eines Kleinstunternehmers/einer Kleinstunternehmerin die wichtigsten Indikatoren, zur Beurteilung des wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens?
- Welche Kennzahlen werden für die Performance Messung herangezogen?
- Gibt es eine Spitzenkennzahl oder „die“ wichtigste Kennzahl? Wie erfolgt die Festlegung dieser Kennzahlen?
- Auf welcher Unternehmensebene werden Leistungsmessungen durchgeführt und welche Auswertungsmethoden herangezogen?

Zu Beginn wird in der „**Einleitung**“ die Wichtigkeit von Kleinstunternehmen in der österreichischen Wirtschaft erläutert. Um von einem einheitlichen Begriffsverständnis auszugehen, erfolgt im zweiten Kapitel „**Performance Measurement**“ eine theoretische Aufbereitung. Es werden unterschiedliche Definitionen von Performance Measurement gegenübergestellt und eine Arbeitsdefinition für diese Studie festgelegt. Des Weiteren werden Kennzahlen zur Messung der Unternehmensleistung beschrieben und analysiert, welche sich für Einnahmen-Ausgaben-RechnerInnen eignen. Der Hauptteil der vorliegenden Studie enthält die detaillierten Auswertungen der qualitativen Erhebung. Das Kapitel „**Untersuchungsdesign**“ enthält die methodische Vorgehensweise bestehend aus Informationsbedarf, Untersuchungsmethode, Erhebungsinstrument, Feldplanung und –ablauf.

Die Ergebnisse der qualitativen Erhebung werden im Kapitel „**Untersuchungsergebnisse**“ zusammengefasst, illustriert und interpretiert. Die vorliegende Studie schließt mit einem **Resümee** ab.

Die Ergebnisse der Studie sind die Basis für weitere Studien zum Thema Performance Management und Performance Measurement in KMU.

# 1 Einleitung

Die österreichische Wirtschaft wird von den kleineren und mittleren Unternehmen geprägt: 99,6% aller Unternehmen sind KMU.<sup>1</sup> Sie sind die häufigsten Arbeitgeber und ein sehr wichtiger Motor der österreichischen Wirtschaft. Klein- bzw. Kleinstunternehmen machen die Mehrheit der KMU in Österreich aus. 87,3% der KMU sind Kleinstunternehmen mit 0 bis 9 Beschäftigten. Die Wichtigkeit dieser Unternehmensgruppe verdeutlicht nachstehende Tabelle:

Beschäftigtengrößenklassen	Anzahl
0 bis 9 Beschäftigte	281.806
10 bis 49 Beschäftigte	35.685
50 bis 249 Beschäftigte	5.331
<b>KMU insgesamt</b>	<b>322.822</b>
250 und mehr Beschäftigte	1.090
<b>Gesamte marktorientierte Wirtschaft</b>	<b>323.912</b>

Tabelle 1: Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen 2016  
Quelle: BMDW (2018), Mittelstandsbericht 2018 leicht modifiziert, S. 70.

Die Leistungsmessung stellt für Unternehmen einen entscheidenden Faktor für den Unternehmensfortbestand und das –wachstums dar. Mit Hilfe von Kennzahlen werden Unternehmenseinheiten beurteilt und Schwachstellen aufgedeckt. Darüber hinaus können Branchenvergleiche anhand von Kenngrößen durchgeführt werden. Insbesondere lassen sich auf Basis von Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) einfache Kennzahlen berechnen. Die Ermittlung von Kennzahlen für Kleinstunternehmen gestaltet sich hierbei als schwieriger, da aufgrund der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung nicht alle notwendigen Werte zur Kennzahlenberechnung vorhanden sind. Der Zahlungsfluss ist entscheidend und muss bei der Ergebnisinterpretation berücksichtigt werden. Eine gezielte Unternehmenssteuerung durch repräsentative Kenngrößen ist für Einnahmen-Ausgaben-Rechner wesentlich, um den Unternehmenserfolg zu gewährleisten. Eine langfristige Existenzsicherung erfordert die Installation von Steuerungsinstrumenten im Unternehmen, um daraus Fehlentscheidungen frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

Ziel dieser Studie ist es, den aktuellen Stand der Performance-Messung für Einnahmen-Ausgaben-RechnerInnen in der Steiermark zu erheben. Dazu werden UnternehmerInnen aus drei Sparten herangezogen: Handel,

<sup>1</sup> Vgl. KMU Forschung Austria (2019), Onlinequelle, [8.2.2019].

Dienstleistung und Produktion. Stellvertretend für diese werden FriseurInnen, TischlerInnen sowie UnternehmerInnen aus dem Einzelhandel qualitativ befragt. Die KleinstunternehmerInnen sollen Aufschluss darüber geben, welche Faktoren und Kennzahlen zur Leistungsmessung von Kleinstunternehmen in der Praxis herangezogen werden.

Die Ergebnisse der Studie sind die Basis für weitere Studien zum Thema Performance Management und Performance Measurement in KMU.

Eine Abgrenzung der Studie erfolgt insoweit, als dass

- die zu befragenden Unternehmen sich auf die drei oben angeführten Gruppen einschränken,
- ausschließlich Kleinstunternehmen befragt werden, welche ihren Gewinn mit der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung ermitteln.

## 2 Performance Measurement

Performance Measurement wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Dieses Kapitel gibt eine Übersicht über die verschiedenen Definitionen, sowie über die Aufgaben und Ziele von Performance Measurement. Des Weiteren werden die Begriffe Effektivität und Effizienz erläutert und auf die verschiedenen Kennzahlen zur Leistungsmessung näher eingegangen.

### 2.1 Definition von Performance Measurement

Nach der Darstellung ‚A Measurement Framework to Assess SME Performance‘ von PHIHLELA, wird Performance Measurement idealerweise erklärt, wenn die Begriffe einzeln definiert werden. Der Begriff **„Measurement“**, oder auf Deutsch „Messung“, wird in der Literatur als numerische Informationen von einzelnen Prozessen, Produkten und Dienstleistungen, aber auch von Gesamtergebnissen beschrieben. Die Ergebnisse können aus einer oder mehreren Messungen abgeleitet werden. **„Performance“** beschreibt die Ergebnisse von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen, die Bewertungen und Vergleiche zulassen. Ein Vergleich kann mit Zielen, Standards und historischen Werten durchgeführt werden.<sup>2</sup>

In der Literatur gibt es mehrere Definitionen zur Performance.<sup>3</sup> Diese werden für eine bessere Übersicht in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst:

AUTOR/IN	DEFINITION
Wunderlin (1999)	„Die Performance des Unternehmens als System und im System seiner Umwelt bestimmt sich aus der Effizienz, mit der das Unternehmen Ressourceninputs in angestrebte Outputs transformiert und der Effektivität, mit der Erwartungsinputs durch die generierten Outputs befriedigt werden können.“
Hoffmann (1999)	„Unter Performance wird der bewertete Beitrag zur Erreichung der Ziele einer Organisation verstanden. Dieser Beitrag kann von Individuen und Gruppen, von MitarbeiterInnen innerhalb der Organisation sowie von externen Gruppen (z.B. LieferantInnen) erbracht werden.“
Neely et. al. (1996)	„Performance is efficiency and effectiveness of purposeful action.“

<sup>2</sup> Vgl. PHIHLELA (2012), S. 2.

<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang ist die wissenschaftliche Aufarbeitung von Franco-Santos et al. (2007) empfehlenswert.

Gabler Wirtschaftslexikon (2014)	„Performance ist ein Maß für die Erfüllung einer vorgegebenen Leistung, z.B. das Verhältnis des erreichten Umsatzes zu einem angestrebten Umsatzziel für eine Periode.“
Grüning (2002)	„Performance wird als die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, Ziele zu erreichen, also Erwartungen zu erfüllen. Somit kann festgehalten werden, dass die Performance eines Unternehmens mehrdimensionaler Natur ist, durch Interdependenzen gekennzeichnet ist sowie strategische und operative Aspekte integriert.“
Wettstein (2002)	„Performance ist der Grad der Zufriedenheit der relevanten Anspruchsgruppen.“
Gilles (2005)	„Performance bezeichnet das Ausmaß der durch die zugrundeliegenden Ziele determinierten Effektivität und/oder Effizienz einer Handlung.“
Krause (2005)	„Performance bezeichnet den Grad der Zielerreichung oder der potenziell möglichen Leistung der für die relevanten Stakeholder wichtigen Merkmale einer Organisation. Performance wird deshalb erst durch ein multidimensionales Set von Kriterien präzisiert. Die Quelle der Performance sind die Handlungen der Akteure in den Geschäftsprozessen.“

Tabelle 2: Begriffsdefinitionen von Performance in der Literatur  
Quelle: SCHREYER (2007), S. 27, leicht modifiziert.

Aus den oben beschriebenen Definitionen ist einerseits abzuleiten, dass Performance als Maß für die Erreichung verschiedener Ziele gilt. Andererseits wird nach WUNDERLIN die Performance nach der Effizienz und Effektivität der Transformation von Inputs zu Outputs bestimmt. Eine Gemeinsamkeit der beschriebenen Definitionen ist, dass verschiedene Dimensionen die Performance beeinflussen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass eine einheitliche Definition von Performance in der Literatur nicht gegeben ist, wodurch auch keine einheitliche Definition von Performance Measurement möglich ist. Als Gemeinsamkeit sind Effektivität und Effizienz wesentliche Bestandteile in der Leistungsmessung und werden mithilfe von Performance Measurement in messbare Faktoren umgewandelt.

## 2.1.1 Effektivität und Effizienz der Unternehmensleistung

Die Effektivität steht in der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens im Vordergrund: „Die richtigen Dinge tun“. Die strategische Festlegung der Ziele erfolgt in einem Zeitraum von ein bis zu fünf Jahren.<sup>4</sup> Effektivität ist die Wirksamkeit von Maßnahmen. Die Faktoren Output und Ziel spielen bei der Erreichung dieser eine wichtige Rolle, da ein konkretes Ziel durch das Setzen von Maßnahmen verfolgt wird.<sup>5</sup> Ob und in welchem Umfang ein definiertes Ziel mit den gesetzten Maßnahmen erreicht wird, wird als Effektivität bezeichnet.<sup>6</sup>

In der operativen Unternehmensausrichtung, in einem Zeitraum bis zu einem Jahr, steht die Effizienz im Fokus: „Die Dinge richtig tun“.<sup>7</sup> Die Effizienz bedeutet die Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung und gibt das Verhältnis zwischen den eingesetzten Ressourcen und dem damit erreichten Ergebnis an.<sup>8</sup> Eine Steigerung der Effizienz soll mit möglichst geringem Aufwand erzielt werden.<sup>9</sup>

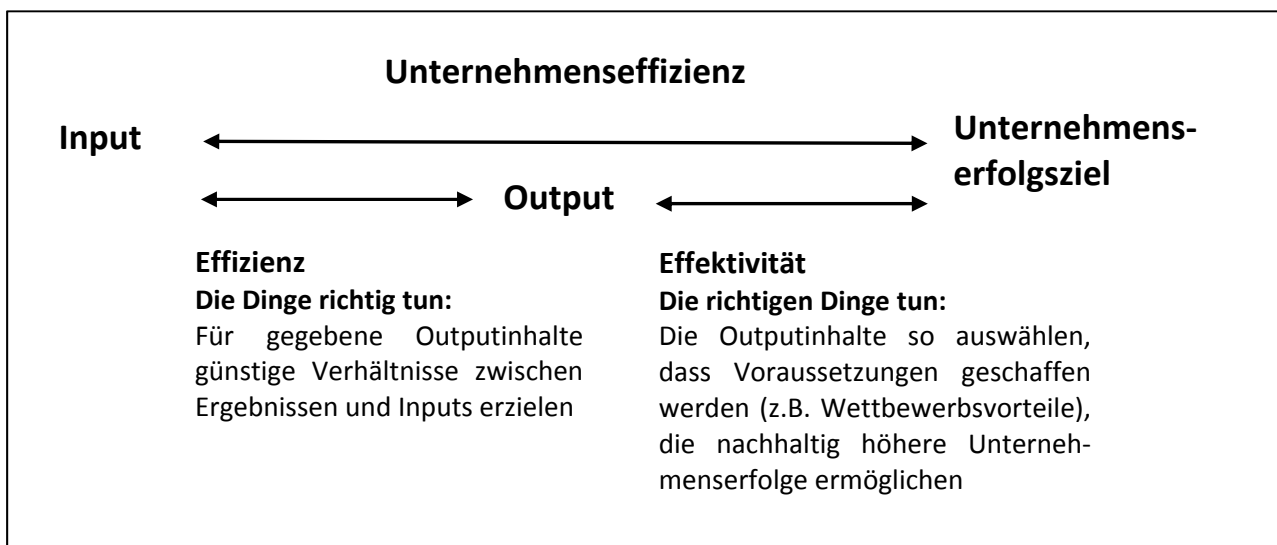


Abbildung 1: Effizienz und Effektivität der Unternehmensleistung  
 Quelle: GLADEN (2003), S. 63.

Ein Performance-Measurement-System quantifiziert die erforderliche Effektivität und Effizienz.<sup>10</sup>

<sup>4</sup> Vgl. ALTER (2013), S. 10.

<sup>5</sup> Vgl. BRANZ (2009), S. 9 f.

<sup>6</sup> Vgl. MILZ (2017), S. 31.

<sup>7</sup> Vgl. BLEICHER (2004), S. 82 f.

<sup>8</sup> Vgl. MILZ (2017), S. 31.

<sup>9</sup> Vgl. BRANZ (2009), S. 10.

<sup>10</sup> Vgl. COCCA/ALBERTI (2010), S. 187. Im Originaltext: „A framework to assess performance measurement systems in SMEs“.



Nach GLEICH gibt es vier bedeutende Inhalte, für ein erfolgreiches Performance-Measurement-System:<sup>11</sup>

- 1) **Strategische Planung & Steuerung:** Zum Erhalt und Aufbau von Erfolgspotenzialen eines Unternehmens müssen Ziele festgelegt und dokumentiert werden.
- 2) **Operative Planung & Steuerung:** Ausgehend von den strategischen Zielen, sind konkrete Pläne festzulegen. Diese enthalten die operativen Zielsetzungen mit den dazugehörigen Kennzahlen und allen wesentlichen Steuerungsmaßnahmen.
- 3) **Leistungsvorgaben und –messung:** Ein im Unternehmen integriertes System enthält die Zielvorgaben bis auf MitarbeiterInnenebene und unterstützt die MitarbeiterInnen bei der Erreichung dieser Ziele. In weiterer Folge dient das System der Messung der Leistungen.
- 4) **Kennzahlenaufbau und –pflege:** Zur Messung der Leistungen dienen Kennzahlen. Die Festlegung geeigneter Kenngrößen für das Unternehmen ist ein kontinuierlicher Prozess.

### 2.1.2 Performance Measurement als Prozess

HOHBERGER und DAMLACHI beschreiben Performance Measurement als einen Prozess zur Informationssammlung, -analyse und -darstellung in Bezug auf Individuen, Gruppen, Organisationen, Systemen oder Komponenten. Zur Feststellung, Dokumentation und Bewertung einer langfristigen Performancesteigerung, ist Performance Measurement ein geeignetes Instrument. Aus den Abweichungen können Maßnahmen abgeleitet und durchgesetzt werden.<sup>12</sup> Auch nach SCHREYER stellt Performance Measurement einen Prozess dar, der die Wirksamkeit unternehmerischer Maßnahmen und Handlungen quantifiziert. Die Quantifizierung der Auswirkungen ist jedoch nicht immer eindeutig, deshalb wird auch auf den Einsatz von Kennzahlen in Bezug auf einzelne Dimensionen eingegangen.<sup>13</sup>

Laut HILGERS kann gesagt werden, dass beim Performance Measurement Kennzahlen verschiedener Dimensionen aufgebaut und eingesetzt werden, um die Effektivität und die Effizienz der Leistungen von Organisationseinheiten im Unternehmen zu messen, zu bewerten und zu vergleichen.<sup>14</sup>

Eine Begriffsdefinition kann laut KLINGEBIEL auf eine etwas außergewöhnliche Weise mit einer Gegenüberstellung von traditionellen Kennzahlensystemen und Performance Measurement geschehen. KLINGEBIEL erklärt dies damit, dass eine Definition mit einem gewissen Risiko behaftet ist, da es in diesem Themenbereich eine hohe Entwicklungsdynamik gibt. Weiters wird auf die Komplexität von Performance Measurement verwiesen.<sup>15</sup>

<sup>11</sup> Vgl. GLEICH (2011), S. 260.

<sup>12</sup> Vgl. HOHBERGER/DAMLACHI (2017), S. 363 f.

<sup>13</sup> Vgl. SCHREYER (2007), S. 28 ff.

<sup>14</sup> Vgl. HILGERS (2011), S. 35, zitiert nach: GLEICH (2001), S. 114.

<sup>15</sup> Vgl. KLINGEBIEL (2001), S. 18 f.

Die nachstehende Tabelle zeigt eine Gegenüberstellung von traditionellen Kennzahlensystemen und Performance Measurement:

<b>Traditionelle Kennzahlensysteme</b>	<b>Performance Measurement</b>
Monetäre Ausrichtung (vergangenheitsorientiert)	Kundenausrichtung (zukunftsorientiert)
Begrenzt flexibel; Ein System deckt interne und externe Informationsinteressen ab	Aus den operativen Steuerungserfordernissen abgeleitete hohe Flexibilität
Einsatz primär zur Überprüfung des Erreichungsgrads finanzieller Ziele	Überprüfung des Strategieumsetzungsgrads; Impulsgeber zur weiteren Prozessverbesserung
Kostenreduzierung	Leistungsverbesserung
Vertikale Berichtsstruktur	Horizontale Berichtsstruktur
Fragmentiert	Integriert
Kosten, Ergebnisse und Qualität werden isoliert bewertet	Qualität, Auslieferung, Zeit und Kosten werden simultan bewertet
Unzureichende Abweichungsanalyse	Abweichungen werden direkt zugeordnet (Bereich, Person)
Individuelle Leistungsanreize	Team-/Gruppenbezogene Leistungsanreize
Individuelles Lernen	Lernen der gesamten Organisation

**Tabelle 3: Traditionelle Kennzahlensysteme versus Performance Measurement**  
Quelle: KLINGEBIEL (2001), S. 19.

Aus den verschiedenen Definitionen von Performance Measurement kann abgeleitet werden, dass darunter die Messung der Faktoren *Effizienz* und *Effektivität* verstanden wird, z.B. nach NEELY und GILLES. Von HOCHBERGER und DAMLACHI wird Performance Measurement als Prozess beschrieben, jedoch wird es zusätzlich als Instrument zur Feststellung der Zielerreichung genannt, was in anderen Definitionen ebenfalls genannt wird.

### 2.1.3 Arbeitsdefinition Performance Measurement

In dieser Studie wird unter Performance Measurement die Messung der Leistungen und des Erfolgs eines Unternehmens verstanden. Die Wirtschaftlichkeit und die Wirksamkeit der Leistungen von Organisationseinheiten im Unternehmen stehen im Fokus von Performance Measurement. Die Arbeitsdefinition der Studie

lehnt sich hierbei an die Definition von HILGERS an. Laut HILGERS kann Performance Measurement in Kennzahlen verschiedener Dimensionen aufgebaut und eingesetzt werden, um die Effektivität und die Effizienz der Leistungen von Organisationseinheiten im Unternehmen zu messen, zu bewerten und zu vergleichen.<sup>16</sup>

## 2.2 Aufgaben und Ziele von Performance Measurement

In der Literatur werden für Performance Measurement unterschiedliche Ziele beschrieben. Die nachstehende Grafik veranschaulicht die Aufgaben und die Ziele von Performance Measurement:



Abbildung 2: Aufgaben und Ziele von Performance Measurement  
Quelle: SCHOMANN (2001), S. 118.

Neben der Operationalisierung der Unternehmensstrategie und der Fokussierung auf Erfolgsfaktoren, zählen auch Zielsetzungen im Bereich der Kommunikation und der MitarbeiterInnen sowie deren Leistung zu den Zielen des Performance Measurement bzw. der Performance Steuerung. Außerdem wird die Visualisierung der Zusammenhänge miteinbezogen.<sup>17</sup>

Im Performance Measurement wird Transparenz von Leistungen angestrebt, die zur Leistungsoptimierung führen soll. Diese soll durch eine Steigerung von Effizienz und Effektivität im Bereich der Planungs- und Steuerungsprozesse erreicht werden. Weitere Bereiche sind eine erhöhte MitarbeiterInnenmotivation, Lerneffekte und die Optimierung der Kommunikationsprozesse.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Vgl. HILGERS (2011), S. 35, zitiert nach: GLEICH (2001), S. 114.

<sup>17</sup> Vgl. SCHOMANN (2001), S. 117 ff.

<sup>18</sup> Vgl. GLEICH (2011), S. 17.

## 2.2.1 Ziele von Performance Measurement

### Operationalisierung der Unternehmensstrategie

Performance Measurement soll zur Festlegung von konkreten und quantifizierbaren Zielen bzw. Zielsetzungen eingesetzt werden, um die Sicherung einer zielorientierten Steuerung jeglicher Geschäftstätigkeiten wie zum Beispiel Prozessen, Produkten, KundInnen oder Märkten zu erwirken. Voraussetzung ist allerdings eine klare Formulierung der Unternehmensstrategie.<sup>19</sup>

### Identifikation und Fokussierung auf Erfolgsfaktoren

Die Identifikation und Fokussierung von bzw. auf Erfolgsfaktoren der Geschäftsaktivitäten bezieht sich auf die Interessen der Stakeholder als Haupterfolgsfaktoren. Da diese Interessen vielfach nicht-monetär sind, sollen durch das Performance Measurement Planungs- und Steuerungsinformationen zum Ausgleich von abweichenden Werten (Interessen) der einzelnen, relevanten Stakeholder geliefert werden.<sup>20</sup> Diese Erfolgsfaktoren werden unter anderem im 7-S-Modell von PETERS und WATERMAN dargestellt.<sup>21</sup>

### Visualisierung der Zusammenhänge

Die Visualisierung der Zusammenhänge entspricht einer Darstellung der Verbindungen zwischen Zielen und den Erfolgsfaktoren und infolgedessen sollen Beziehungen zwischen Ursachen und Wirkungen, sowohl direkt als auch indirekt, beschrieben werden. Insbesondere soll dabei eine Quantifizierung der Beziehungstärken, eine Schätzung der Reaktionszeiten bei Veränderungen und eine Feststellung der relevanten Steuerungsgrößen erfolgen.<sup>22</sup>

Diese Zielsetzung soll in weiterer Folge zur Sensibilisierung der Führungskräfte in Bezug auf die Erkennung von sich in Konflikt befindlichen strategischen Zielen beitragen und somit für ein besseres Verständnis für strategische Prioritäten sorgen.<sup>23</sup>

### Planung und Steuerung des Ressourceneinsatzes

Performance Measurement bzw. Performance-Measurement-Systeme dienen zur Formulierung von Zielvorgaben für Anwendungsobjekte wie Abteilungen, Teams oder MitarbeiterInnen. Es kann somit auch als Instrument zur Planung von Sach- und Formalzielen betrachtet werden.<sup>24</sup> Der Ressourceneinsatz, der für die Bereitstellung der Services und Produkte benötigt wird, kann zu den Performance-Größen der Effizienz zugeordnet werden.<sup>25</sup>

<sup>19</sup> Vgl. SCHOMANN (2001), S. 117 ff.

<sup>20</sup> Vgl. SCHOMANN (2001), S. 119.

<sup>21</sup> Siehe dazu Kapitel 2.2.2 Erfolgsfaktoren im 7-S-Modell.

<sup>22</sup> Vgl. SCHOMANN (2001), S. 120, zitiert nach: KAPLAN/NORTON (1997), S. 5 ff.

<sup>23</sup> Vgl. SCHOMANN (2001), S. 120.

<sup>24</sup> Vgl. SCHOMANN (2001), S. 120.

<sup>25</sup> Vgl. KLINGEBIEL (1999), S. 81, zitiert nach: OLSON/WEBER/MELLING (1995), S. 6.

## Leistungsbeurteilung

Im Performance Measurement wird Transparenz von Leistungen angestrebt, die zur Leistungsoptimierung führen soll. Diese soll durch eine Steigerung von Effizienz und Effektivität im Bereich der Planungs- und Steuerungsprozesse erreicht werden.<sup>26</sup> Darüber hinaus zählen die Beurteilungen der Effektivität und der Effizienz von Leistungen verschiedener Unternehmensobjekte, sowie auch von Leistungspotenzialen und der Leistungsbereitschaft, zu den Zielen von Performance Measurement.<sup>27</sup>

## MitarbeiterInnenmotivation

Eine Erhöhung der MitarbeiterInnenmotivation kann auf zwei Ursachen zurückgeführt werden. Performance Measurement trägt einerseits dazu bei, dass eine Selbststeuerung von Abteilungen, Teams und einzelner MitarbeiterInnen ermöglicht wird. Darin sehen diese einen Vorteil, da die Handlungsfreiheiten und der Informationsgrad erhöht werden, wodurch wiederum eine Steigerung der MitarbeiterInnenmotivation erwirkt wird. Andererseits wird die Einführung von Anreizsystemen und auch die Verknüpfung dieser Systeme mit Performance Measurement von den MitarbeiterInnen als positive Veränderung angesehen, da in Folge die Möglichkeit besteht, von der Leistung abhängige, variable Vergütungen oder Entlohnungen zu erhalten.<sup>28</sup>

## Kommunikationsprozesse

Ein Ziel von Performance Measurement ist die Erreichung einer Übereinstimmung der strategischen Ziele hinsichtlich der Bedeutung auf möglichst allen Unternehmensebenen. Somit soll Performance Measurement als abteilungsübergreifendes Kommunikationsinstrument fungieren, das auch die Führungskräfte unterstützt, den erwähnten Konsens zu erzielen.<sup>29</sup>

## Lerneffekte

Lernprozesse sollen, wie die Kommunikation, abteilungsübergreifend und auf allen Ebenen im Unternehmen durch Performance Measurement unterstützt werden. Einerseits handelt es sich dabei um Anpassungen von Maßnahmen, wenn Ziele nicht erreicht werden, andererseits um Anpassungen des Zielsystems und der Unternehmensstrategie, als Folge eines strategischen Lernprozesses.<sup>30</sup>

## 2.2.2 Erfolgsfaktoren im 7-S-Modell

Wie bereits bei den Zielen des Performance Measurement beschrieben, gibt es verschiedene Faktoren, die mit Erfolgsmessung in Zusammenhang gebracht werden. Von PETERS und WATERMAN wurden Erfolgsfaktoren im „7-S-Modell“ zusammengefasst.

<sup>26</sup> Vgl. GLEICH (2011), S. 17.

<sup>27</sup> Vgl. SCHOMANN (2001), S. 121.

<sup>28</sup> Vgl. SCHREYER (2007), S. 31, zitiert nach: GLEICH (2002), S. 448.

<sup>29</sup> Vgl. SCHOMANN (2001), S. 121.

<sup>30</sup> Vgl. SCHOMANN (2001), S. 122.

In diesem Modell, das auch „McKinsey 7-S-Framework“ genannt wird, werden sieben Kernvariablen identifiziert, die für den Erfolg eines Unternehmens bedeutend sind und in „harte“ und „weiche“ Faktoren eingeteilt werden. Das Modell wird für die Analyse der Stärken und Schwächen in einem Unternehmen herangezogen, um in Folge Ausgeglichenheit zwischen den Faktoren zu schaffen.<sup>31</sup>

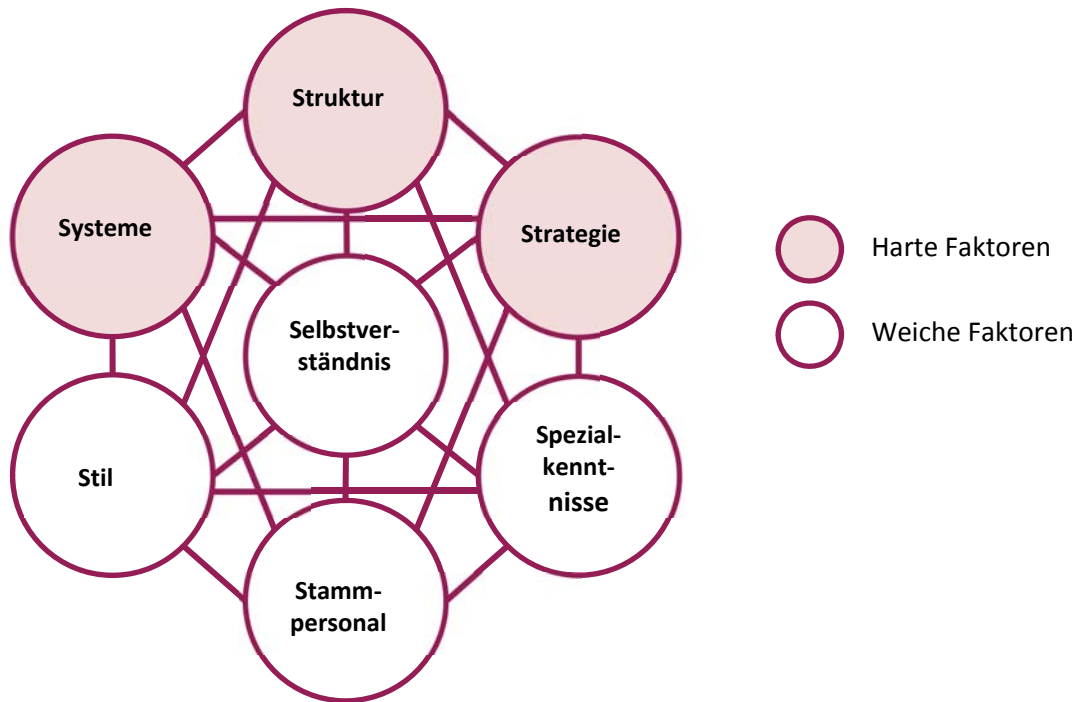


Abbildung 3: 7-S-Modell nach Peters und Waterman  
Quelle: Vgl. bspwe BLEICHER (2004), S. 48, leicht modifiziert.

Die harten Faktoren sind Strategie, Struktur und Systeme. Diese sind sachlich und formal, während die weichen Faktoren mit den intuitiven und informellen Eigenschaften des Unternehmens im Zusammenhang stehen. Die Variablen Selbstverständnis, Spezialkenntnisse, Stammpersonal und Stil zählen zu den weichen Aspekten.<sup>32</sup>

Bei der Strategie handelt es sich um Maßnahmen und Pläne zur Zielerreichung. Die Struktur beschreibt die Aufbauorganisation des Unternehmens. Systeme, als dritter harter Faktor, stellen formelle und informelle Prozesse und Verfahren dar. Die weichen Faktoren hingegen beziehen den „menschlichen Aspekt“ mit ein, was unter anderem ein Ziel von PETERS und WATERMAN im Zuge der Erstellung des Modells war. Der Stil umfasst die Kultur und den Managementstil in einem Unternehmen. Dabei spielen unter anderem Werte und Verhaltensweisen eine Rolle. Der Faktor Stammpersonal bezieht sich auf das Human-Ressource-Management und somit auf Prozesse im Personalwesen und auf das Verhalten der MitarbeiterInnen. Bei den Spezialkenntnissen werden Fähigkeiten und Fertigkeiten behandelt und das Selbstverständnis, im Originalmodell auch als „Superordinate Goals“ bezeichnet, setzt sich mit den Grundsätzen und den Ansprüchen der

<sup>31</sup> Vgl. SCHAWEL/BILLING (2018), S. 399.

<sup>32</sup> Vgl. BÖRSIG (2005), S. 14.

Unternehmen auseinander.<sup>33</sup> Insgesamt sind die harten Faktoren leichter zu erfassen und zu beurteilen, als die weichen Faktoren, die jedoch für den Unternehmensfortbestand genauso wichtig sind.

Nach diesem Modell können Einnahmen-Ausgaben-RechnerInnen eine Erfolgsmessung durchführen, da hier auch qualitative Aspekte berücksichtigt werden. Die Messung durch Kennzahlen ist für Einnahmen-Ausgaben-RechnerInnen in einem bestimmten Ausmaß ebenso möglich.

## 2.3 Kennzahlen

Um die Performance und die Ziele eines Unternehmens zu messen, werden Kennzahlen benötigt.<sup>34</sup> Verschiedene Ziele, wie in Abbildung 2 beschrieben, können durch eine gezielte Auswahl von Kenngrößen gemessen werden. Ein Beispiel dafür wäre das Ziel „Leistungsbeurteilung“ und die Kennzahl „Umsatzrentabilität“. Die Umsatzrentabilität ist eine Möglichkeit, die Leistung eines Unternehmens für eine bestimmte Periode zu messen.

Zur Feststellung der für dieses Projekt benötigten Kennzahlen, befasst sich dieses Kapitel mit der Begriffsbestimmung, den unterschiedlichen Arten von Kenngrößen und welche für KleinstunternehmerInnen herangezogen werden können.

### Begriffsdefinition Kennzahlen

Kennzahlen sind ein Instrument der Unternehmensführung und geben einen Sachverhalt in komprimierter Form als Zahl wieder.<sup>35</sup> Anhand von Kennzahlen können Entscheidungen getroffen werden. Sie ermöglichen die Messung der Unternehmensleistung und Stärken. Schwächen des Unternehmens werden sichtbar. Aus den erhaltenen Informationen können Maßnahmen für die Zukunft abgeleitet werden.<sup>36</sup> Wichtig ist dabei folgende Aussage von KAPLAN und NORTON: „*If you can't measure it, you can't manage it.*“<sup>37</sup> Die richtige Auswahl der Kennzahlen trägt zur Steigerung der Effektivität und Effizienz des Unternehmens bei.<sup>38</sup>

### Arten von Kennzahlen

In der Literatur werden Kennzahlen in Einzelkennzahlen und Kennzahlensysteme untergliedert. Einzelkennzahlen teilen sich wiederum in absolute und relative Kennziffern auf.<sup>39</sup> Absolute Kennzahlen sind meist einfach zu berechnen, da die Informationen im internen Datensystem des Unternehmens vorhanden sind, beispielsweise der Umsatz, der Gewinn und die Kosten. Nur durch einen Vergleich mit anderen Kennziffern hat

<sup>33</sup> Vgl. MAREK (2010), S. 27 f; Vgl. SCHAWELL/BILLING (2018), S. 400.

<sup>34</sup> Vgl. WANICZEK/RUTHNER/FEICHTER (2016), S. 13.

<sup>35</sup> Vgl. PREISLER (2008), S. 3 f.

<sup>36</sup> Vgl. GLADEN (2014), S. 9.

<sup>37</sup> KAPLAN/NORTON (1996), S. 21.

<sup>38</sup> Vgl. KÜTING/WEBER (2015), S. 51.

<sup>39</sup> Vgl. HAESELER/KIRCHBERGER (2005), S. 24.

die absolute Kennzahl Aussagekraft.<sup>40</sup> Unterschieden werden Einzelzahlen, Summen, Differenzen und Mittelwerte.<sup>41</sup>

Relative Zahlen stellen zwei absolute Zahlen in ein Verhältnis zueinander. Das Ergebnis wird in Prozent oder Quotienten-Form abgebildet.<sup>42</sup> Abhängig davon, ob eine Teilgröße zu einer Gesamtgröße in eine Beziehung gesetzt wird, zwei absolute Gesamtgrößen zueinander oder anhand eines Indexes, kann zwischen Gliederungskennzahlen, Beziehungskennzahlen und Indexkennzahlen unterschieden werden.<sup>43</sup>

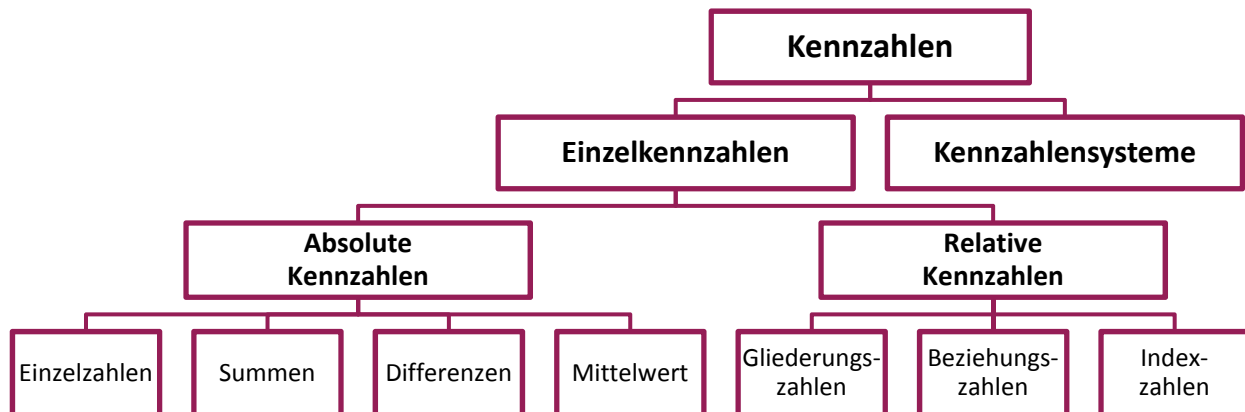


Abbildung 4: Kennzahlenarten

Quelle: PREISLER (2008), S. 12, leicht modifiziert.

### Anforderungen an Kennzahlen

Jedes Unternehmen muss anhand der unternehmensspezifischen Bedürfnisse entscheiden, welche Kennzahlen eingesetzt werden.<sup>44</sup> Kennzahlen müssen bestimmte Anforderungen erfüllen, damit ihre Aussagekraft gegeben ist.<sup>45</sup> Die Zielsetzung muss klar erkennbar sein, sowie welche Daten herangezogen werden und für welche AdressatInnen die Kennzahl bestimmt ist.<sup>46</sup> Die Aktualität und die Verfügbarkeit der Daten spielen eine wesentliche Rolle bei der Berechnung.<sup>47</sup>

Die Auswahl geeigneter Kennzahlen ist ein dynamischer Prozess. Ob bestehende Kennzahlen gestrichen oder neue hinzugefügt werden, soll durch eine regelmäßige Prüfung festgestellt werden.<sup>48</sup> Bei einem Einsatz von Kennzahlen im Unternehmen muss der Nutzen, der sich daraus ergibt, größer sein als die Kosten für die Berechnung und Interpretation.<sup>49</sup>

<sup>40</sup> Vgl. PREISSNER (2002), S. 46.

<sup>41</sup> Vgl. PREISLER (2008), S. 12.

<sup>42</sup> Vgl. HAESELER/KIRCHBERGER (2005), S. 24.

<sup>43</sup> Vgl. AUER (2004), S. 13 f.

<sup>44</sup> Vgl. PREISLER (2008), S. 8.

<sup>45</sup> Vgl. PREISLER (2008), S. 8.

<sup>46</sup> Vgl. KÜTZ (2007), S. 47.

<sup>47</sup> Vgl. KRÜGER (2014), S. 6.

<sup>48</sup> Vgl. AUER (2004), S. 29.

<sup>49</sup> Vgl. PREISLER (2008), S. 25.



## Auswertungsmöglichkeiten der Kennzahlen

Erst durch einen Vergleich hat eine Kennzahl erhöhte Aussagekraft.<sup>50</sup> Es stehen unterschiedliche Auswertungsmöglichkeiten zur Verfügung: ein Zeitvergleich, ein Leistungsvergleich und ein Soll-Ist-Vergleich.<sup>51</sup> Ein Vergleich von Ist-Werten kann über mehrere Jahre, quartalsweise oder monatlich erfolgen. Das Intervall ist vom jeweiligen Unternehmen abhängig. Ein Ist-Ist-Vergleich zeigt Einflussfaktoren auf, die sich über den Zeitablauf ergeben.<sup>52</sup> Ein interner Leistungsvergleich kann durch eine Gegenüberstellung von MitarbeiterInnen, Abteilungen oder Standorten erfolgen. Die dazu benötigten Informationen sind meist einfach aus den internen Systemen des Unternehmens zu beschaffen.<sup>53</sup> Ein externer Vergleich ist durch die KMU Forschung Austria möglich. Diese stellt entgeltlich Branchen Kennzahlen von 550 Branchen bzw. Branchengruppen zur Verfügung.<sup>54</sup> Ein Soll-Ist-Vergleich zeigt positive und negative Abweichungen. Dadurch können Handlungsmaßnahmen abgeleitet werden.<sup>55</sup> Nur wenn die Datenbasis ident ist und die Informationen für einen externen Vergleich vorhanden sind, kann eine aussagekräftige Auswertung erfolgen.<sup>56</sup>

### 2.3.1 Kennzahlen zur Performance Messung

HIRZEL<sup>57</sup> betrachtet zur Performancemessung neben den monetären Größen auch kritische Erfolgsfaktoren. Daraus resultieren, unter Berücksichtigung der Effektivität und Effizienz, vier Kategorien um Performance im Unternehmen zu steuern und Steuerungslücken zu identifizieren:

	<b>Effizienz</b> Wird es richtig getan? (Wie?)	<b>Effektivität</b> Wird das Richtige getan? (Was?)
<b>Kritische Erfolgsfaktoren</b> (In welchem Ausmaß werden die kritischen Erfolgsfaktoren beherrscht?)	Wie wettbewerbsfähig ist der Leistungserstellungsprozess?	Welchen KundInnennutzen hat die Leistungserbringung / das Angebot?
<b>Monetäre Größen</b> (Wie entwickeln sich die wirtschaftlichen Ergebnisse?)	Wie wirtschaftlich ist die Einzelleistung?	Was kommt unter dem Strich heraus?

Tabelle 4: Steuerungslücken erkennen und schließen

Quelle: HIRZEL (2001), S. 353, leicht modifiziert.

Die relevanten und aussagekräftigen Kenngrößen sind in einem ersten Schritt zu erfassen. Um die Kommunikation im Unternehmen zu erleichtern ist jede Kennzahl mit einem Namen zu versehen. Abhängig von den

<sup>50</sup> Vgl. AUER (2004), S. 15.

<sup>51</sup> Vgl. PREISSNER (2002), S. 47.

<sup>52</sup> Vgl. WEBER (2006), S. 19.

<sup>53</sup> Vgl. PREISSNER (2002), S. 47.

<sup>54</sup> Vgl. KMU Forschung Austria, (2017), Onlinequelle [31.10.2017].

<sup>55</sup> Vgl. FLEIG (2016), Onlinequelle [31.10.2017], S. 27 ff.

<sup>56</sup> Vgl. KRÜGER (2014), S. 18.

<sup>57</sup> Vgl. HIRZEL (2001), S. 353.

inhaltlichen Schwerpunkten der berechneten Kennzahlen, sind diese in verschiedene Kennzahlengruppen zu untergliedern. Eine Unterteilung monetärer Kenngrößen kann in Ertrags-, Investitions-, Liquiditäts-, Finanz- und Personalkennzahlen erfolgen.<sup>58</sup>

### Monetäre Größen

Die Berechnung von monetären Größen erfolgt anhand der internen Informationen des Unternehmens. Die Literatur bezeichnet die monetären Größen auch als finanzielle Kennzahlen oder quantitative Größen.<sup>59</sup>

### Allgemeine Kennzahlen zur Performance Messung

In den folgenden Tabellen werden ausgewählte Kennzahlen aus den definierten Kennzahlengruppen angeführt und den jeweiligen Zielsetzungen aus Abbildung 2 zugeordnet. Abhängig von der jeweiligen Branche sind unterschiedliche Kenngrößen von Relevanz bzw. unterschiedliche Ausprägungen zu berücksichtigen. Kennzahlen sollten immer auf das jeweilige Unternehmen erarbeitet und zugeschnitten werden. Daher erfordert jede Branche eine gezielte und eindeutige Auswahl an spezifischen und aussagekräftigen Kenngrößen.<sup>60</sup>

Die Tabelle 5 umfasst die **Ertragskennzahlen** die für die Leistungsbeurteilung angewandt werden.

Kennzahl	Berechnung	Aussagegehalt
Umsatz je Einheit	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Anzahl abgesetzte Einheiten}}$	Ermittelt den Umsatz je verkaufter Einheit und dient als Indikator für Preisänderungen im zeitlichen Verlauf. <sup>61</sup>
Eigenkapitalrentabilität	$\frac{\text{EGT} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$	Durch die Eigenkapitalrentabilität wird errechnet, wie sich das eigene Kapital im Unternehmen „verzinst“ hat. Dadurch kann die Vorteilhaftigkeit einer Investition in das besagte Unternehmen berechnet werden. <sup>62</sup>
Gesamtkapitalrentabilität	$\frac{\text{EGT} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$	Misst die Ertragskraft des Unternehmens unabhängig von ihrer Finanzierungsstruktur. <sup>63</sup>
Umsatzrentabilität	$\frac{\text{EGT} \times 100}{\text{Umsatz}}$	Ist ein Indikator für die Ertragskraft des Unternehmens. <sup>64</sup>
EVA (Economic Value Added)	$\left( \frac{\text{NOPAT}}{\text{CE}} - \text{WACC} \right) \times \text{CE}$	Ein positiver EVA bedeutet, dass in der angeführten Periode ein Wert geschaffen wurde. <sup>65</sup>
Materialaufwandsquote	$\frac{\text{Materialaufwand}}{\text{Umsatz}}$	Diese Kennzahl gibt an, wieviel Rohmaterial im Verhältnis zum Umsatz benötigt wird. <sup>66</sup>

Tabelle 5: Ertragskennzahlen

<sup>58</sup> Vgl. HEESEN/GRUBER (2016), S. 113.

<sup>59</sup> Vgl. EISL/HANGL (2015), S. 38.

<sup>60</sup> Vgl. PREISLER (2008), S. 8 ff.

<sup>61</sup> Vgl. EISL/HANGL (2015), S. 43.

<sup>62</sup> Vgl. GLADEN (2011), S. 73.

<sup>63</sup> Vgl. GLADEN (2011), S. 74.

<sup>64</sup> Vgl. MAYR/HOFER (2015), S. 100.

<sup>65</sup> Vgl. AUER (2004), S. 96.

<sup>66</sup> Vgl. WÖHE/BILSTEIN/ERNST/HÄCKER (2013), S. 68.

Tabelle 6 stellt **Investitionskennzahlen** dar, die für die Planung und Steuerung des Ressourceneinsatzes im Unternehmen berechnet werden.

Kennzahl	Berechnung	Aussagegehalt
Investitionen in % der Gesamtleistung	$\frac{\text{Investitionen in das SAV} \times 100}{\text{Umsatz}}$	Gibt den prozentuellen Anteil der Investitionen in das Sachanlagevermögen, im Verhältnis zum Umsatz an. <sup>67</sup>
Investitionsquote	$\frac{\text{Nettoinvestitionen in das SAV}}{\text{SAV zu historischen AK}}$	Zeigt inwieweit das Analyseobjekt laufend in sein Vermögen reinvestiert. <sup>68</sup>
Investitionsneigung (%)	$\frac{\text{Investitionen in das SAV} \times 100}{\text{Abschreibungen}}$	Gibt an, ob die Wertminderungen des Anlagevermögens durch Neuanschaffungen ersetzt werden. Bei einem Ergebnis von 100% wurden genau die notwendigen Anschaffungen durchgeführt. Über 100% bedeutet, dass auch Erweiterungsinvestitionen getätigt wurden. <sup>69</sup>
Investitionsdeckungsquote	$\frac{\text{Abschreibungen auf SAV}}{\text{Nettoinvestitionen in das SAV}}$	Wird weniger investiert als Abschreibungen anfallen, eignet sich diese Kennzahl um das negative Wachstum zu ermitteln. <sup>70</sup>
Anlagenabnutzungsgrad	$\frac{\text{kumulierte AfA AV} \times 100}{\text{historische AK oder HK AV}}$	Diese Kennzahl dient zur Ermittlung des künftigen Reinvestitionsbedarfes. Je höher, desto älter sind die Sachanlagen und desto früher sind (Re-)Investitionen notwendig. <sup>71</sup>

Tabelle 6: Investitionskennzahlen

<sup>67</sup> Vgl. EISL/HANGL (2015), S. 55.

<sup>68</sup> Vgl. AUER (2004), S. 127.

<sup>69</sup> Vgl. EISL/HANGL (2015), S. 55 f.

<sup>70</sup> Vgl. AUER (2004), S. 123.

<sup>71</sup> Vgl. AUER (2004), S. 131 f.

Im Rahmen der finanzwirtschaftlichen Bilanzanalyse kann die Berechnung der **Liquiditätskennzahlen** erfolgen, wie es in Tabelle 7 ersichtlich ist.

Kennzahl	Berechnung	Aussagegehalt
Liquidität 1. Grades	$\frac{\text{Liquide Mittel}}{\text{kurzfristiges FK}} \times 100$	Gibt an, in welchem Ausmaß das kurzfristige Fremdkapital durch liquide Mittel gedeckt ist. <sup>72</sup>
Anlagendeckungsgrad 1	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{AV}}$	Das langfristig investierte Vermögen sollte durch das langfristig zur Verfügung gestellte Kapital gedeckt sein. <sup>73</sup>
Liquidität 3. Grades	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges FK}}$	Das kurzfristige Fremdkapital sollte durch die liquiden Mittel, die kurzfristigen Forderungen und die zur Not veräußerbaren Vorräte gedeckt sein. <sup>74</sup>
Schuldentilgungsdauer (falls Bankschulden bekannt)	$\frac{\text{Bankschulden} \times 100}{\text{Cashflow}}$	Gibt jene Jahre an, die benötigt werden um die Bankschulden (z.B. einen Kredit) zu tilgen. <sup>75</sup>

Tabelle 7: Liquiditätskennzahlen

Bei der dynamischen, stromgrößenorientierten Finanzanalyse kann als Maßstab für das Innenfinanzierungspotential der Cashflow berechnet werden, wie die Übersicht in Tabelle 8 zeigt. Wie ersichtlich ist, gibt es noch weitere **Finanzkennzahlen**, die zur Leistungsbeurteilung herangezogen werden können.

Kennzahl	Berechnung	Aussagegehalt
Cashflow (absolut)	$\text{Einzahlungen des Geschäftsjahres} - \text{Auszahlungen des Geschäftsjahres} = \text{Cashflow}$	Anhand des Cashflows können Aussagen zur Liquidität des Unternehmens und zur Innenfinanzierung getroffen werden. <sup>76</sup>
Cashflow Umsatzrentabilität	$\frac{\text{Cashflow} \times 100}{\text{Umsatz}}$	Gibt an, wie viel Prozent des Umsatzes für Investitionen und Tilgung verfügbar ist. <sup>77</sup>
Working Capital Ratio	$\frac{\text{Working Capital}}{\text{Umlaufvermögen}}$	Zeigt, wie viel des Umlaufvermögens als Working Capital zur Verfügung steht. <sup>78</sup>
Cash Conversion Cycle	$\text{Umschlagshäufigkeit Vorräte} + \text{Umschlagshäufigkeit Debitoren} - \text{Umschlagshäufigkeit Kreditoren} = \text{Cash Conversion Cycle}$	Ein negativer Wert bedeutet, dass die Lieferanten den Umsatzprozess vorfinanzieren. <sup>79</sup>
Zinsintensität	$\frac{\text{Zinszahlungen} \times 100}{\text{Umsatz}}$	Gibt an, wie viel Prozent vom Umsatz für Zinszahlungen verwendet werden. <sup>80</sup>

Tabelle 8: Finanzkennzahlen

<sup>72</sup> Vgl. EISL/HANGL (2015), S. 47.

<sup>73</sup> Vgl. REICHMANN/KIBLER/BAUMÖL (2017), S. 120.

<sup>74</sup> Vgl. AUER (2004), S. 161.

<sup>75</sup> Vgl. MAYR/HOFE (2015), S. 105.

<sup>76</sup> Vgl. AUER (2004), S. 74.

<sup>77</sup> Vgl. PRESSLER (2008), S. 70.

<sup>78</sup> Vgl. AUER (2004), S. 209.

<sup>79</sup> Vgl. AUER (2004), S. 58.

<sup>80</sup> Vgl. HEESEN/GRUBER (2014), S. 172.

Die Tabelle 9 verschafft einen Überblick über **Personalkennzahlen** die zur Bestimmung des Lerneffekts Anwendung finden.

Kennzahl	Berechnung	Aussagegehalt
Personalkostenintensität	$\frac{\text{Personalaufwand} \times 100}{\text{Erlöse}}$	Anteil des Personalaufwandes an den Erlösen. <sup>81</sup>
Personaleffizienz	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Anzahl MitarbeiterInnen (FTE)}}$	Diese Kennzahl zeigt den erwirtschafteten Umsatz pro Vollzeitäquivalent und ist ein Indikator der Mitarbeiterleistung. <sup>82</sup>
Fluktuationsrate	$\frac{\text{Gesamtabgänge pro Jahr} \times 100}{\text{Summe Vollzeitäquivalente}}$	Prozentueller Anteil der MitarbeiterInnen, die das Unternehmen verließen, im Vergleich zu der Gesamtanzahl an MitarbeiterInnen. <sup>83</sup>

Tabelle 9: Personalkennzahlen

Für den Kommunikationsprozess finden zwei **strategische Kennzahlen** Anwendung wie es Tabelle 10 zeigt.

Kennzahl	Berechnung	Aussagegehalt
Zustimmungsgrad Management	Wahrgenommener Zustimmungsgrad durch Befragung	Kommt die Haltung des Managements bei der Belegschaft an? <sup>84</sup>
Ansehen des Managements bei der Belegschaft	Anonyme Erhebungen	Indikator dafür, ob die Belegschaft dem Management auch bei unpopulären Entscheidungen folgen würde. <sup>85</sup>

Tabelle 10: Strategische Kennzahlen

Die vorangegangenen Tabellen hatten zum Ziel einen Überblick über die diversen Kennzahlen zu geben. Aufbauend darauf wird im nächsten Abschnitt speziell auf die Kennzahlen eingegangen die für die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung Anwendung finden.

### 2.3.2 Kennzahlenermittlung aus der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung

Bei der Gewinnermittlung durch eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung (EAR) werden nur die Betriebseinnahmen und -ausgaben erfasst, die tatsächlich im Kalenderjahr zu- oder abgeflossen sind (Zufluss- und Abflussprinzip).<sup>86</sup> Zu den in der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung ersichtlichen Betriebseinnahmen zählen unter anderem jene aus Lieferung und Leistung, aus Hilfsgeschäften sowie von Veräußerungen von Anlagegütern.<sup>87</sup> Betriebsausgaben sind beispielsweise Ausgaben für Waren, Rohstoffe und Hilfsstoffe, Personal, Abschreibungen auf das Anlagevermögen und Miet- und Pacht Aufwand.<sup>88</sup>

<sup>81</sup> Vgl. TAHEDL (2015), S. 558.

<sup>82</sup> Vgl. PIWINGER/ZERFASS (2007), S. 579 f.

<sup>83</sup> Vgl. ORTLIEB/REICH (2015), S. 548.

<sup>84</sup> Vgl. HORZELLA (2010), S. 179.

<sup>85</sup> Vgl. HORZELLA (2010), S. 179.

<sup>86</sup> Vgl. BMF (2017), Onlinequelle [07.11.2017].

<sup>87</sup> Vgl. WKO (2017a), S. 6 f.

<sup>88</sup> Vgl. WKO (2017a), S. 8.

### Ausgewählte Kennzahlen zur Performance Messung von Einnahmen-Ausgaben-RechnerInnen

Da die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung keine Angaben zu Vermögensposten enthält, kommen nicht alle oben angeführten Kennzahlen für die Studie in Frage. Folgende Kennzahlen wurden als möglich erachtet:

Für die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung besteht die Möglichkeit folgende **Ertragskennzahlen** zu berechnen wie aus Tabelle 11 hervorgeht.

Kennzahl	Berechnung	Aussagegehalt
Umsatz je Einheit	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Anzahl abgesetzte Einheiten}}$	Ermittelt den Umsatz je verkaufter Einheit und dient als Indikator für Preisänderungen im zeitlichen Verlauf. <sup>89</sup>
Umsatzrentabilität	$\frac{\text{Jahresüberschuss} \times 100}{\text{Umsatz}}$	Ist ein Indikator für die Ertragskraft des Unternehmens. <sup>90</sup>
Materialaufwandsquote	$\frac{\text{Materialaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Umsatz)}}$	Diese Kennzahl gibt an, wieviel Rohmaterial im Verhältnis zum Umsatz benötigt wird. <sup>91</sup>

Tabelle 11: Ertragskennzahlen aus der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung

Weitere relevante Kennzahlen für EAR-ErmittlerInnen sind im Bereich der **Investitionen**, wie es in Tabelle 12 aufgelistet wird.

Kennzahl	Berechnung	Aussagegehalt
Investitionen in % der Gesamtleistung	$\frac{\text{Investitionen in das SAV} \times 100}{\text{Umsatz}}$	Gibt den prozentuellen Anteil der Investitionen in das Sachanlagevermögen, im Verhältnis zum Umsatz an. <sup>92</sup>
Investitionsneigung (%)	$\frac{\text{Investitionen in das SAV} \times 100}{\text{Abschreibungen}}$	Zeigt, ob die Wertminderungen des Anlagevermögens durch Neuanschaffungen ersetzt werden. Bei einem Ergebnis von 100% wurden genau die notwendigen Anschaffungen durchgeführt. Über 100% bedeutet, dass auch Erweiterungsinvestitionen getätigt wurden. <sup>93</sup>
Anlagenabnutzungsgrad	$\frac{\text{kumulierte AfA AV} \times 100}{\text{historische AK oder HK AV}}$	Diese Kennzahl ermittelt den künftigen Reinvestitionsbedarf. Je höher, desto älter die Sachanlagen und desto früher sind Investitionen notwendig. <sup>94</sup>

Tabelle 12: Investitionskennzahlen aus der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung

<sup>89</sup> Vgl. EISL/HANGL (2015), S. 43.

<sup>90</sup> Vgl. MAYR/HOFER (2015), S. 100.

<sup>91</sup> Vgl. WÖHE/BILSTEIN/ERNST/HÄCKER (2013), S. 68.

<sup>92</sup> Vgl. EISL/HANGL (2015), S. 55.

<sup>93</sup> Vgl. EISL/HANGL (2015), S. 55 f.

<sup>94</sup> Vgl. AUER (2004), S. 131 f.

Anzumerken ist, dass die angewendete Abschreibungsmethode, das Leasen von Anlagen oder die Preisentwicklungen von Anlagegütern die Investitionskennzahlen beeinflussen können.<sup>95</sup>

Eines der wichtigsten Ziele eines Unternehmens ist die Sicherstellung von ausreichender Liquidität. **Liquiditätskennzahlen** beurteilen ob ein Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen jederzeit und in voller Höhe nachkommen kann.<sup>96</sup> Die Liquidität des 1. Grades kann als Beurteilung der kurzfristigen, situativen Liquidität berechnet werden. Im Vergleich dazu ist die Schuldentilgungsdauer ein Indikator für die Verschuldungsfähigkeit. Die Berechnung beider Kennzahlen ist der Tabelle 13 zu entnehmen.

Kennzahl	Berechnung	Aussagegehalt
Liquidität 1. Grades	$\frac{\text{Liquide Mittel}}{\text{kurzfristiges FK}} \times 100$	Zeigt in welchem Ausmaß das kurzfristige Fremdkapital durch die liquiden Mittel gedeckt ist. <sup>97</sup>
Schuldentilgungsdauer (falls Bankschulden bekannt)	$\frac{\text{Bankschulden} \times 100}{\text{Nettozufluss liquider Mittel}}$	Gibt jene Jahre an, die benötigt werden um die Bankschulden (z.B. einen Kredit) zu tilgen. <sup>98</sup>

Tabelle 13: Liquiditätskennzahlen aus der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung

Die Raiffeisenlandesbank Steiermark AG nutzt zur Feststellung der liquiden Mittel von Einnahmen-Ausgaben-RechnerInnen eine Kontoanalyse, da diese die Möglichkeit zur Einsicht auf das Konto haben. Dies wurde im Zuge der qualitativen Befragung erhoben.

Auf Basis der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung werden **Finanzkennzahlen** berechnet, die in Tabelle 14 aufgelistet sind.

Kennzahl	Berechnung	Aussagegehalt
Cashflow (absolut)	$\text{Einzahlungen des Geschäftsjahres} - \text{Auszahlungen des Geschäftsjahres} = \text{Cashflow}$	Anhand des Cashflows können Aussagen zur Liquidität des Unternehmens und zur Innenfinanzierung getroffen werden. <sup>99</sup>
Cashflow Umsatzrentabilität	$\frac{\text{Cashflow} \times 100}{\text{Umsatz}}$	Gibt an, wie viel Prozent des Umsatzes für Investitionen und Tilgung verfügbar ist. <sup>100</sup>
Zinsintensität	$\frac{\text{Zinszahlungen} \times 100}{\text{Umsatz}}$	Zeigt wie viel Prozent vom Umsatz für Zinszahlungen verwendet werden. <sup>101</sup>

Tabelle 14: Finanzkennzahlen aus der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung

<sup>95</sup> Vgl. EISL/HANGL (2015), S. 46.

<sup>96</sup> Vgl. VOCELKA/KREUZER/GOEDECKE (2015), S. 75.

<sup>97</sup> Vgl. EISL/HANGL (2015), S. 47.

<sup>98</sup> Vgl. MAYR/HOFE (2015), S. 105.

<sup>99</sup> Vgl. AUER (2004), S. 74.

<sup>100</sup> Vgl. PREISLER (2008), S. 70.

<sup>101</sup> Vgl. HEESEN/GRUBER (2014), S. 172.

Folgende Personalkennzahlen können im Rahmen der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung berechnet werden:

Kennzahl	Berechnung	Aussagegehalt
Personalkostenintensität	$\frac{\text{Personalaufwand} \times 100}{\text{Erlöse}}$	Gibt den Anteil des Personalaufwandes an den Erlösen an. <sup>102</sup>
Personaleffizienz	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Anzahl MitarbeiterInnen (FTE)}}$	Der erwirtschaftete Umsatz pro Vollzeit-äquivalent. Kennzahl zur Indikation der MitarbeiterInnenleistung. <sup>103</sup>
Fluktuationsrate	$\frac{\text{Gesamtabgänge pro Jahr} \times 100}{\text{Summe Vollzeitäquivalente}}$	Prozentueller Anteil der MitarbeiterInnen, die das Unternehmen verließen, im Vergleich zu der Gesamtanzahl an MitarbeiterInnen. <sup>104</sup>

Tabelle 15: Personalkennzahlen aus der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung

In dienstleistenden Unternehmen ist der Personalaufwand tendenziell höher ausgeprägt als in Handelsbetrieben. Daher muss bei einem Vergleich der Kennzahlen auf die Branche geachtet werden.

### Kritische Erfolgsfaktoren

Zur Steigerung der Effektivität und Effizienz trägt die Einbeziehung von kritischen Erfolgsfaktoren bei. Diese bezeichnet die Literatur als qualitative Größen oder nicht-finanzielle Kennzahlen. Umfragen oder Workshops ermöglichen die Generierung dieser Kenngrößen. Kritische Erfolgsgrößen sind beispielsweise die KundInnenzufriedenheit, der Prozessfortschritt oder die Erfahrung der MitarbeiterInnen.<sup>105</sup>

Die oben angeführten Kennzahlen können für jedes Unternehmen angewendet werden. Um eine Performance-Messung und eine zielorientierte Unternehmenssteuerung zu gewährleisten, sind je nach Betriebsgegenstand spezifische Kennziffern zu ergänzen.<sup>106</sup> Ein kritischer Erfolgsfaktor für einen produzierenden Betrieb könnte beispielsweise die Arbeitsproduktivität, also das Verhältnis der Ausbringungsmenge zu den geleisteten Arbeitsstunden, sein.<sup>107</sup>

<sup>102</sup> Vgl. TAHEDL (2015), S. 558.

<sup>103</sup> Vgl. PIWINGER/ZERFASS (2007), S. 579 f.

<sup>104</sup> Vgl. ORTLIEB/REICH (2015), S. 548.

<sup>105</sup> Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2016), S. 128.

<sup>106</sup> Vgl. KRÜGER (2014), S. 152.

<sup>107</sup> Vgl. HOFER (2015), S. 245.



## 3 Untersuchungsdesign

In diesem Kapitel wird das Forschungsdesign dargestellt, wie und anhand welcher Parameter die empirische Erhebung erfolgt. Als Übersicht dient am Ende eine Zusammenfassung des Untersuchungsdesigns.

### 3.1 Informationsbedarf

#### Untersuchungsgegenstand: IST-Situation Performance Measurement in der Steiermark

Bevor eine empirische Erhebung durchgeführt werden kann, muss festgelegt werden, welche Informationen von wem benötigt werden. Die Studie untersucht den aktuellen Stand der Performance Messung bei Kleinunternehmen in der Steiermark. Es soll erhoben werden, welche Faktoren zur Leistungsmessung in der Praxis herangezogen werden und ob es „die“ wichtigste Kennzahl gibt.

Der Fokus dieser Studie liegt auf Unternehmen der Berufsgruppen „FriseurInnen“ und „TischlerInnen“ sowie des „Einzelhandels“ in der Steiermark, die eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung erstellen. Um eine höhere Trefferquote bei der Auswahl der Zielgruppe zu erreichen, werden Kleinunternehmen angesprochen und sofort beim Erstkontakt abgeklärt, ob es sich um eine/n Einnahmen-Ausgaben-RechnerIn handelt. Damit eine Performance-Messung bereits erfolgen konnte, müssen die Unternehmen sich mindestens im vierten Geschäftsjahr befinden.

Die Definition von Kleinunternehmen wird anhand der Empfehlung der Europäischen Kommission festgelegt. Darunter sind Unternehmen zu verstehen, die eine maximale Beschäftigungsanzahl von neun Personen aufweisen sowie einen Umsatz und eine Bilanzsumme in der Höhe von bis zu zwei Millionen Euro.<sup>108</sup>

Um die Forschungsfragen dieser Studie zu beantworten, ist die Identifikation der Ansprechperson ausschlaggebend. Der/die UnternehmensinhaberIn wurde als Ansprechpersonen ausgewählt, da diese Personen einen Zugang zu allen notwendigen Informationen im Unternehmen haben und sich mit den Problembereichen sowie Fragestellungen zum Thema „Performance Measurement“ auseinandersetzen.

### 3.2 Untersuchungsmethode

Für die Durchführung der Erhebung wurden qualitative Interviews ausgewählt. Diese Form ermöglicht durch gezieltes Nachfragen aussagekräftige Antworten zu erhalten. Durch das persönliche Gespräch wird weiters ermöglicht, UnternehmerInnen, die außer ihrer Einnahmen-Ausgaben-Rechnung keine weitere Leistungsmessungen durchführen, durch das Interview zu leiten und ihre persönlichen Meinungen zu den Forschungsschwerpunkten zu erheben. Eine verwendete Einstiegsfrage ist eine Erzählaufforderung zum Thema „Erfolgsmessung“ (narrative Interviews). Ein gezieltes Nachfragen ist durch einen vorab definierten Leitfaden mit

<sup>108</sup> Vgl. Europäische Kommission (2003), Onlinequelle, S. 4 ff, [27.11.2017].

offenen Fragen gestützt. Für den Untersuchungszweck erscheint es sinnvoll, eine qualitative Erhebung durchzuführen, da die Formulierungen der Fragen auf das jeweilige Unternehmen bzw. auf den/die InterviewpartnerIn angepasst werden können. Die Dauer eines Interviews ist mit 30 Minuten angesetzt.

### 3.3 Erhebungsinstrument

Als Erhebungsinstrument wurde ein Gesprächsleitfaden mit offenen Fragen gewählt. Dieser dient als Anhaltspunkt für die Befragungen. Eine Einstiegsfrage dient der Erzählaufforderung zum Thema „Performance Messung“. Um möglichst aussagekräftige Antworten auf die Forschungsfragen zu erhalten, werden vorab Fragen definiert, die durch gezieltes Nachfragen beantwortet werden sollen.

Der Leitfaden beinhaltet neben Schlüsselfragen, zielgerichtete und an die Zielgruppen abgestimmte Themenkomplexe. Diese Methode impliziert offene Fragestellungen, um den möglichen Antwortspielraum zu maximieren. Im Anhang dieser Studie ist der Leitfaden ersichtlich.<sup>109</sup> Dieser gliedert sich in folgende Themen:

- Vorstellung und Hintergrund der Befragung
- Fragen zu den Themenschwerpunkten Leistungsmessung und Kennzahlen
- Abschluss des Interviews, mit der Möglichkeit für Ergänzungen vom Interviewpartner/von der InterviewpartnerIn.

Um die Objektivität und Vergleichbarkeit der erhobenen Daten zu gewährleisten, wird der Leitfaden in Kategorien gegliedert. Durch diese Unterteilung wird die anschließende Datenanalyse wesentlich vereinfacht.

### 3.4 Feldplanung und -ablauf

Nach der Definition der Zielgruppe und der Auswahl geeigneter Unternehmen, werden diese telefonisch kontaktiert oder persönlich ein Termin für die Interviews vereinbart. Die Befragung findet, wenn möglich, vor Ort im Unternehmen statt.

Am Beginn der Interviews erfolgt die Einforderung zur Zustimmung der Verwendung eines Aufnahmegerätes. Zudem wird den InterviewpartnerInnen Dank für die Bereitschaft zur Teilnahme ausgesprochen. Die Aufnahme des Gespräches wird transkribiert. Diese erfolgt in der Hochsprache, ausgenommen Eigennamen werden im Dialekt wiedergegeben. Abgebrochene Sätze wurden geglättet und fehlerhafte Ausdrücke ergänzt. Grammatikalische Fehler wurden teilweise beibehalten und teilweise korrigiert. Etwaige Füllwörter und Pausen sind vollkommen ausgespart.

---

<sup>109</sup> Vgl. Anhang, S. 60.

Eine Vorstellung des CAMPUS 02 und der InterviewerInnen ist die Einleitung zur Befragung. Der Anlass und der Verlauf der Befragung folgt. Es wird nur das Thema angesprochen und keine detaillierten Forschungsfragen, um keinen Einfluss auf mögliche Antworten der kommenden Fragen zu geben.

Als Einstieg sind die wichtigsten Fakten, wie die Anzahl der MitarbeiterInnen und der genaue Unternehmensgegenstand zu erfragen. Der Fokus der Befragung liegt in der Feststellung des aktuellen Standes von Performance Messung, welche Kennzahlen eingesetzt werden, wie und auf welchen Ebenen die Messung erfolgt.

Tabelle 16 fasst die wesentlichen Rahmenbedingungen der einzelnen Befragungen zusammen. Aus Datenschutzgründen wurde die Befragung anonym durchgeführt, um personenbezogene Daten nicht zu publizieren. In der Tabelle ist die reine Gesprächszeit vermerkt – Smalltalk am Anfang und Ende des Interviews wurde nicht dazugerechnet.

Berufsgruppe	Datum	Ort	Dauer	Art
FriseurInnen	01.03.2018	Graz	29 min	persönlich
Einzelhandel	08.03.2018	Miesenbach	40 min	persönlich
TischlerInnen	14.03.2018	Premstätten	25 min	persönlich
FriseurInnen	23.03.2018	Graz	21 min	persönlich
FriseurInnen	26.03.2018	Hausmannstätten	25 min	persönlich
Einzelhandel	27.03.2018	Graz	52 min	persönlich
FriseurInnen	28.03.2018	Graz	26 min	persönlich
Einzelhandel	28.03.2018	Birkfeld	58 min	persönlich
Einzelhandel	28.03.2018	Kalsdorf	16 min	persönlich
Einzelhandel	30.03.2018	Birkfeld	29 min	persönlich
TischlerInnen	10.04.2018	St. Nikolai	18 min	persönlich
FriseurInnen	11.04.2018	Graz	20 min	persönlich
TischlerInnen	12.04.2018	Obersaifen	27 min	persönlich
TischlerInnen	16.04.2018	Kalsdorf	14 min	telefonisch
TischlerInnen	17.04.2018	Kalsdorf	15 min	telefonisch

**Tabelle 16: Übersicht der geführten Interviews**

Die InterviewpartnerInnen stammen allesamt aus dem Bundesland Steiermark und wurden willkürlich ausgewählt. Die Stichprobe von 15 GeschäftsinhaberInnen beinhaltet jeweils fünf InhaberInnen der einzelnen

Zielgruppen. Die Interviews wurden nahezu alle persönlich durchgeführt, um unterschiedliche Gesprächsbedingungen zu vermeiden und für eine homogene Atmosphäre zu sorgen. Nur 2 TischlerInnen wurden telefonisch interviewt.

Die Gesprächsdauer der einzelnen Interviews variiert zwischen 15 und 58 Minuten, abhängig von der Gesprächsbereitschaft und den Ausführungen der Befragten. Die großen Zeitunterschiede können einerseits darauf zurückgeführt werden, dass zwei Interviews telefonisch durchgeführt wurden. Darüber hinaus ist ersichtlich, dass die mit TischlerInnen geführten Interviews größtenteils kürzer ausfielen als Interviews mit PartnerInnen aus anderen Branchen. Ein weiterer Grund war der Zeitdruck der UnternehmerInnen, der während des Interviews vernommen wurde. Die Befragungen stützten sich auf den entwickelten Interviewleitfaden und wurden narrativ durchgeführt. Im Durchschnitt dauerte ein Interview 28 Minuten. Die Interviewten standen der Befragung durchwegs positiv gegenüber, da sie sich der Praxisrelevanz der erhobenen Daten bewusst waren. Die Interviews fanden überwiegend in den jeweiligen Betriebsstätten der GeschäftsinhaberInnen statt, wobei auf eine entspannte und ungezwungene Gesprächsatmosphäre geachtet wurde.

### 3.5 Zusammenfassung des Untersuchungsdesigns

Zusammengefasst kann das Untersuchungsdesign wie folgt dargestellt werden:

- ◆ **Untersuchungsgegenstand:** Performance-Measurement von Kleinstunternehmen in der Steiermark: FriseurInnen, TischlerInnen, UnternehmerInnen aus dem Einzelhandel
- ◆ **Methode:** qualitative Interviews
- ◆ **Stichprobenauswahl:** bis Sättigung eingetreten ist
- ◆ **Erhebungsinstrument:** Gesprächsleitfaden
- ◆ **Nettointerviews/Fallzahl:** 15 Unternehmen aus 3 ausgewählten Gruppen
- ◆ **Feldzeitraum:** März 2018 – April 2018
- ◆ **Durchschnittlich benötigte Zeit:** 28 Minuten

## 4 Untersuchungsergebnisse

In diesem Kapitel sind die Ergebnisse der qualitativen Befragung dargestellt. Zunächst erfolgt eine Darstellung der Zusammensetzung der befragten Unternehmen, gefolgt von Diagrammen zur Häufigkeitsverteilung zu den einzelnen Fragestellungen. Beobachtungen und Interpretationen der InterviewerInnen sowie interessante Aussagen zu den einzelnen Fragestellungen, werden im Text kursiv hervorgehoben.

### 4.1 Struktur der Stichprobe

Die Einteilung der StudienteilnehmerInnen erfolgt über Berufsgruppe, MitarbeiterInnenzahl und Dauer des Bestehens. Als Zielgruppen wurden FriseurInnen, TischlerInnen und UnternehmerInnen aus dem Einzelhandel festgelegt. Pro Zielgruppe wurden jeweils 5 InhaberInnen befragt.

Verteilung der befragten Unternehmen	
FriseurInnen	5
TischlerInnen	5
Einzelhandel	5
	<b>15</b>

Tabelle 17: Berufsgruppen

Aus jeder ausgewählten Zielgruppe konnten jeweils fünf UnternehmerInnen für die Interviews gewonnen werden.

Anzahl MitarbeiterInnen	
1-3 MitarbeiterInnen	11
4-9 MitarbeiterInnen	4
	<b>15</b>

Tabelle 18: Anzahl der MitarbeiterInnen

Drei FriseurInnen beschäftigten 8 bzw. 7 und eine EinzelhändlerIn 4 Personen im Unternehmen. Die restlichen 11 UnternehmerInnen beschäftigen zwischen 1-3 MitarbeiterInnen.

Dauer des Bestehens	
bis 5 Jahre	3
bis 10 Jahre	5
bis 50 Jahre	5
über 50 Jahre	2
	<b>15</b>

Tabelle 19: Dauer des Bestehens der befragten Unternehmen

Im Durchschnitt bestehen die Unternehmen seit rund 30,3 Jahren. Dieser hohe Wert ergibt sich daraus, dass fünf Betriebe bereits seit über 30 Jahre bestehen, zwei davon seit über 100 Jahren.

## 4.2 Aktueller Stand zum Performance Measurement

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit dem aktuellen Stand der Erfolgsmessung bei Kleinstunternehmen. Eingangs werden die Produkte und Dienstleistungen zusammengefasst, welche die drei Zielgruppen anbieten.

Danach wird veranschaulicht, was „Unternehmererfolg“ für die ProbandInnen bedeutet und was den Unternehmererfolg ausmacht. Es wird aufgezeigt, wie der Unternehmererfolg gemessen wird und wer diese Informationen/Zahlen aufbereitet. Außerdem werden Verbesserungswünsche bzw. Schwierigkeiten bei der Messung des Unternehmererfolges erhoben.

Des Weiteren wird dargestellt, welche Kennzahlen die befragten UnternehmerInnen ermitteln und ob sie mit der Kennzahlenermittlung zufrieden sind. Es wird auf weiche bzw. qualitative Faktoren eingegangen.

Der letzte Teil fasst kurz die langfristige Zielsetzung der InterviewpartnerInnen zusammen.

### Welche Produkte / Dienstleistungen bieten Sie an?

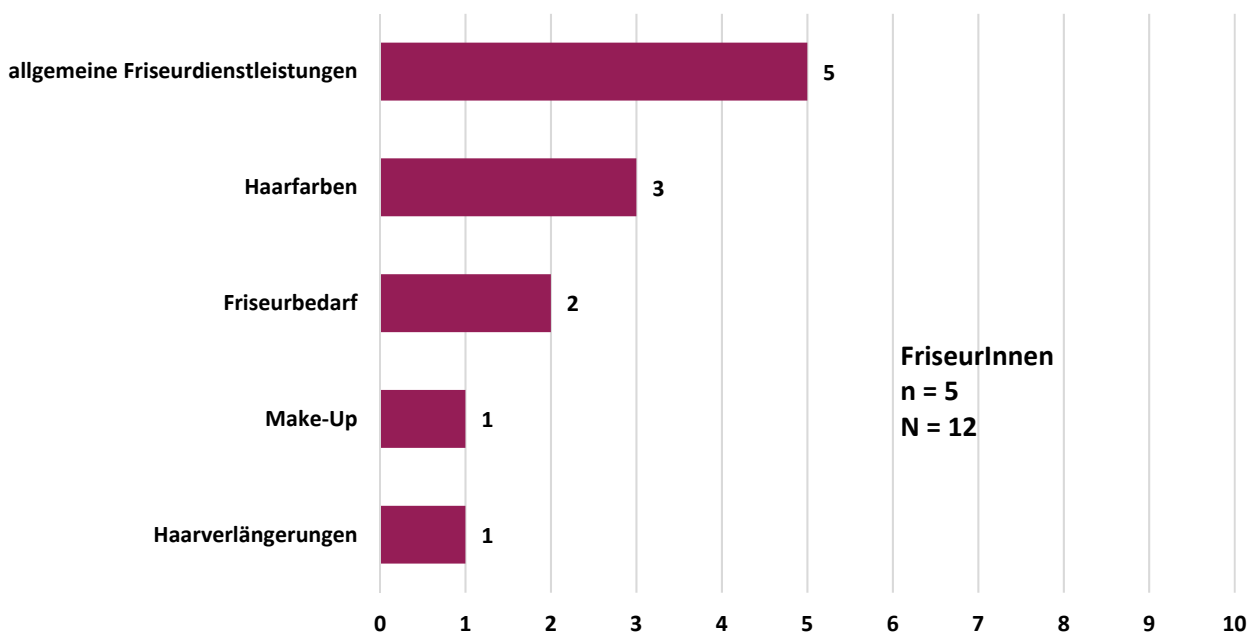


Abbildung 5: Produkte / Dienstleistungen der FriseurInnen

Die FriseurInnen bieten herkömmliche Friseurdienstleistungen und teilweise Haarpflegeprodukte an, sowie Haarverlängerungen, Haarfarben und Make-up. Aus den Interviews ging hervor, dass FriseurInnen den Verkauf von Pflegeprodukten weniger forcieren, da der Onlinehandel als große Konkurrenz gesehen wird. Der Fokus liegt auf den klassischen Dienstleistungen.

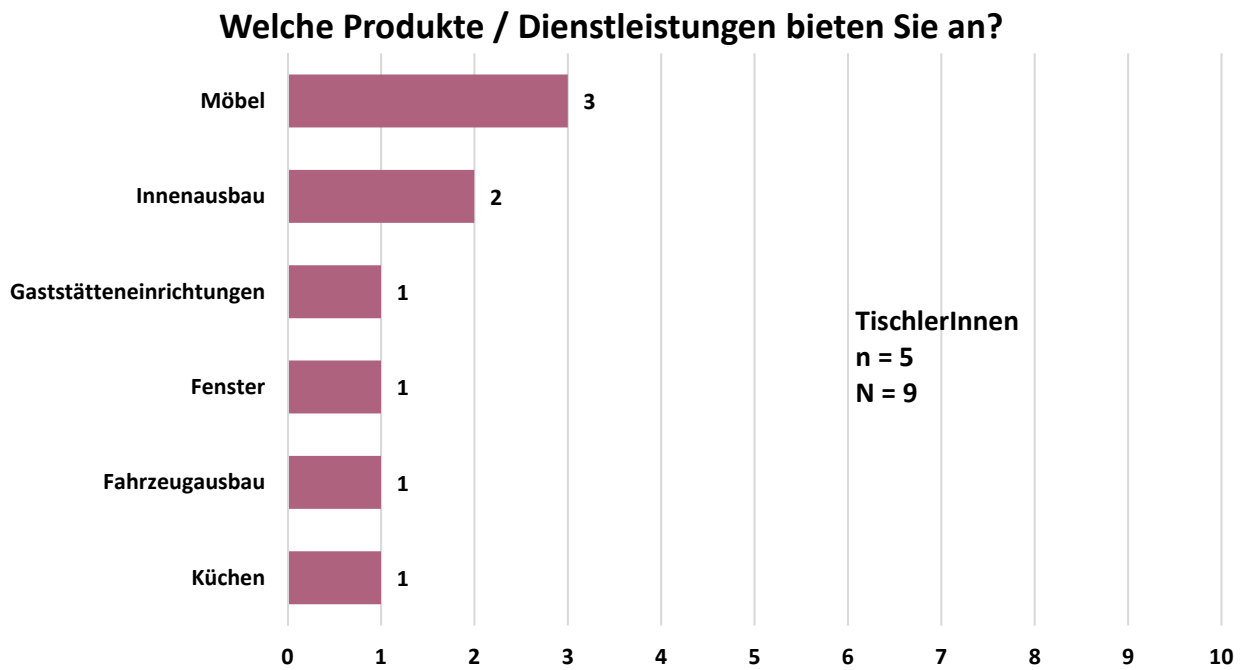


Abbildung 6: Produkte / Dienstleistungen der TischlerInnen

Bei den TischlerInnen reicht das Sortiment von Küchen über Innen- und Fahrzeugausbau bis hin zu qualitativ hochwertigen Möbeln und Unikaten.

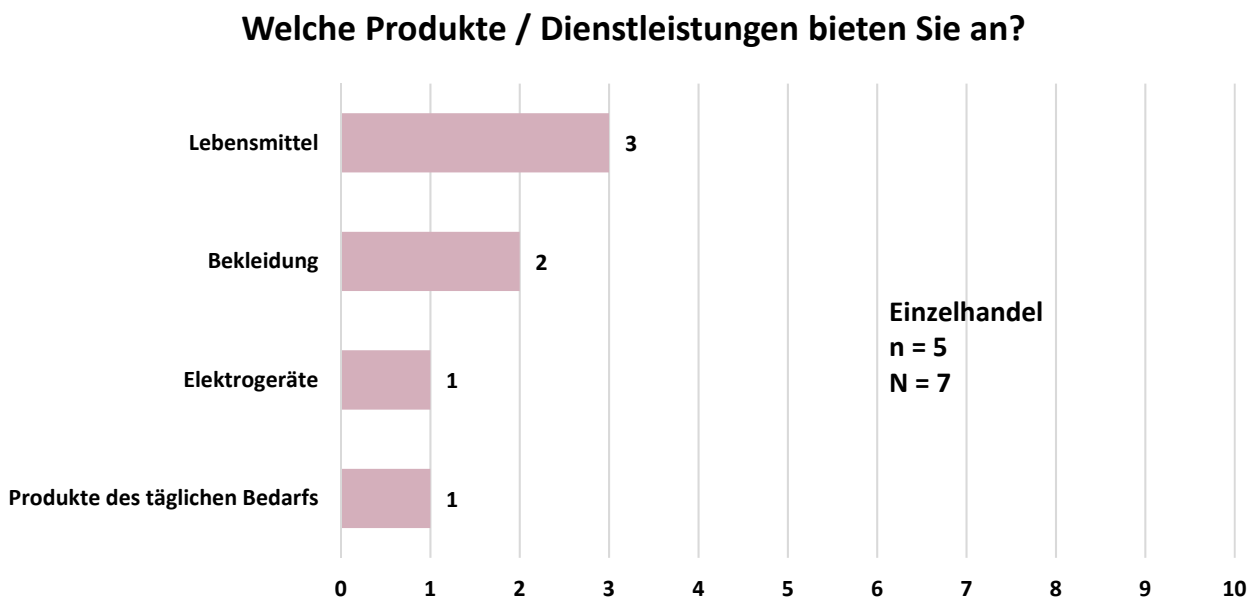


Abbildung 7: Produkte / Dienstleistungen des Einzelhandels

Für den „Einzelhandel“ wurden unter anderem InhaberInnen von Lebensmittelgeschäften, Geschäften des Elektrowarenhandels und von Bekleidungsgeschäften befragt.

## Was bedeutet für Sie „Unternehmenserfolg“?

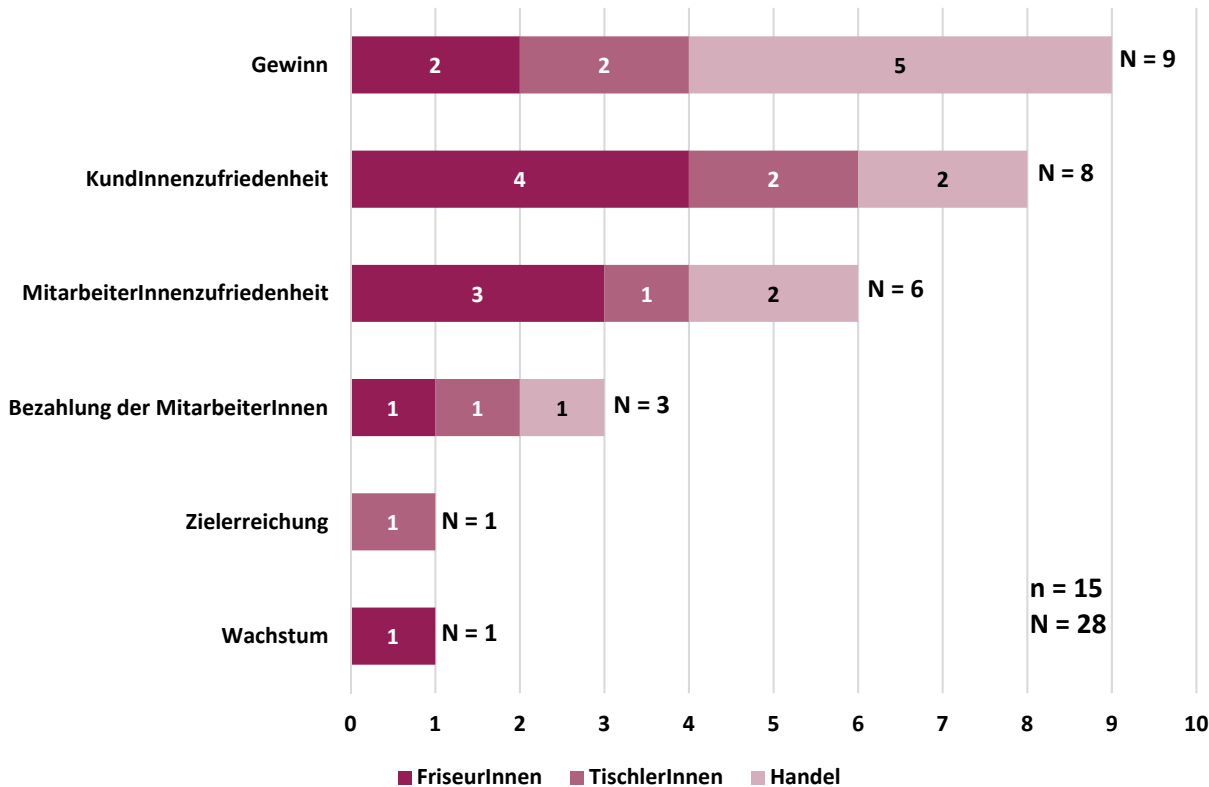


Abbildung 8: Bedeutung des Unternehmenserfolgs

Die befragten UnternehmerInnen sind größtenteils der Meinung, dass der finanzielle und wirtschaftliche Erfolg auf erwirtschaftete Gewinne und einen bestimmten Umsatz zurückzuführen ist. Häufig genannt wird die KundInnenzufriedenheit. Besonders für die befragten FriseurInnen ist die Zufriedenheit ein wichtiger Punkt. Für sechs der interviewten UnternehmerInnen zählt die MitarbeiterInnenzufriedenheit zum Unternehmenserfolg. Drei der befragten Personen gaben an, dass sie erfolgreich sind, wenn sie ihre MitarbeiterInnen bezahlen können. Als weitere Faktoren werden jeweils einmal die Zielerreichung und das Wachstum von den ProbandInnen angegeben.

*Ein Großteil der UnternehmerInnen verbindet überraschenderweise Unternehmenserfolg sehr stark mit dem weichen Faktor „KundInnenzufriedenheit“. Ein zufriedener Kunde/eine zufriedene Kundin erzählt es dem Bekanntenkreis und kommt wieder. Das wirkt sich wiederum auf die Umsatzzahlen aus. Ein/e unzufriedene/r KundIn erzählt es ebenfalls jedem/jeder im Bekanntenkreis und ist somit sehr schädlich für das Geschäft, laut Aussage einiger UnternehmerInnen. Denn die negative Mundpropaganda bleibt eher im Gedächtnis als eine positive. Die meisten UnternehmerInnen setzten sich jährlich monetäre Ziele. Diese sind jedoch für die Beurteilung des Unternehmenserfolges nicht vorrangig, sondern die Zufriedenheit der KundInnen und der MitarbeiterInnen. Mit dem Ziel „Bezahlung der MitarbeiterInnen“ ist gemeint, dass am Ende des Monats so viel erwirtschaftet wird, dass die MitarbeiterInnen auch entlohnt werden können.*



## Was macht Ihren Unternehmenserfolg aus?

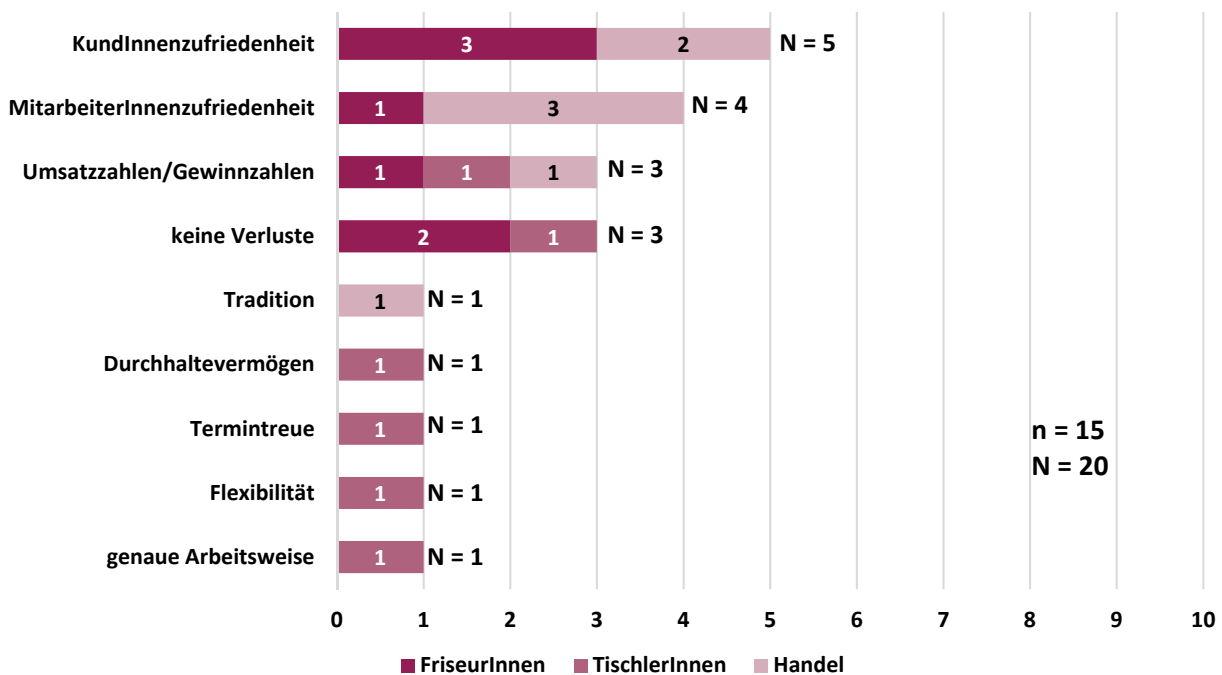


Abbildung 9: Kriterien des Unternehmenserfolgs

Als Antwort auf die Frage zum eigenen Unternehmenserfolg wird am häufigsten genannt, dass der/die KundIn erneut die Dienstleistung in Anspruch nimmt oder die Produkte kauft und dadurch als StammkundIn betrachtet werden kann. Hierzu wird genannt, dass der normale und persönliche Umgang mit den KundInnen eine wesentliche Rolle spielt. Hervorzuheben ist, dass dieser Punkt nur im Einzelhandel und von den FriseurInnen genannt wurde. Darüber hinaus geben die UnternehmerInnen an, dass die MitarbeiterInnenzufriedenheit wesentlich zum Unternehmenserfolg beiträgt. Für drei der interviewten UnternehmerInnen machen der Gewinn und der Umsatz den Erfolg des Unternehmens aus. Wichtige Aspekte, die zum Erfolg beitragen, sind für die befragten TischlerInnen die Flexibilität, die Termintreue und das Durchhaltevermögen.

Bei dieser Frage kamen ähnliche Antworten wie bei der Frage nach der Bedeutung des Unternehmenserfolgs. Auffällig war jedoch, dass einige den Erfolg mit Gewinn verbinden, ihren eigenen Erfolg jedoch an der KundInnenzufriedenheit messen. Ein paar Interviewte meinten sogar, dass der Gewinn nicht so wichtig wäre, vielmehr gilt es „(...) die KundInnen mit einem Lächeln gehen zu sehen“. Als Friseurin merke man die Zufriedenheit der KundInnen sofort. Gerade im Friseurgeschäft ist es wichtig, zufriedene Kundschaft zu haben als noch einen zusätzlichen Kunden/eine zusätzliche Kundin einzuschieben. Daher wird sich für jede/n KundIn genug Zeit genommen, damit die Zufriedenheit passt. Die Motivation und Stimmung im Team ist ebenfalls sehr wichtig.

## Wie messen Sie Ihren Unternehmenserfolg?

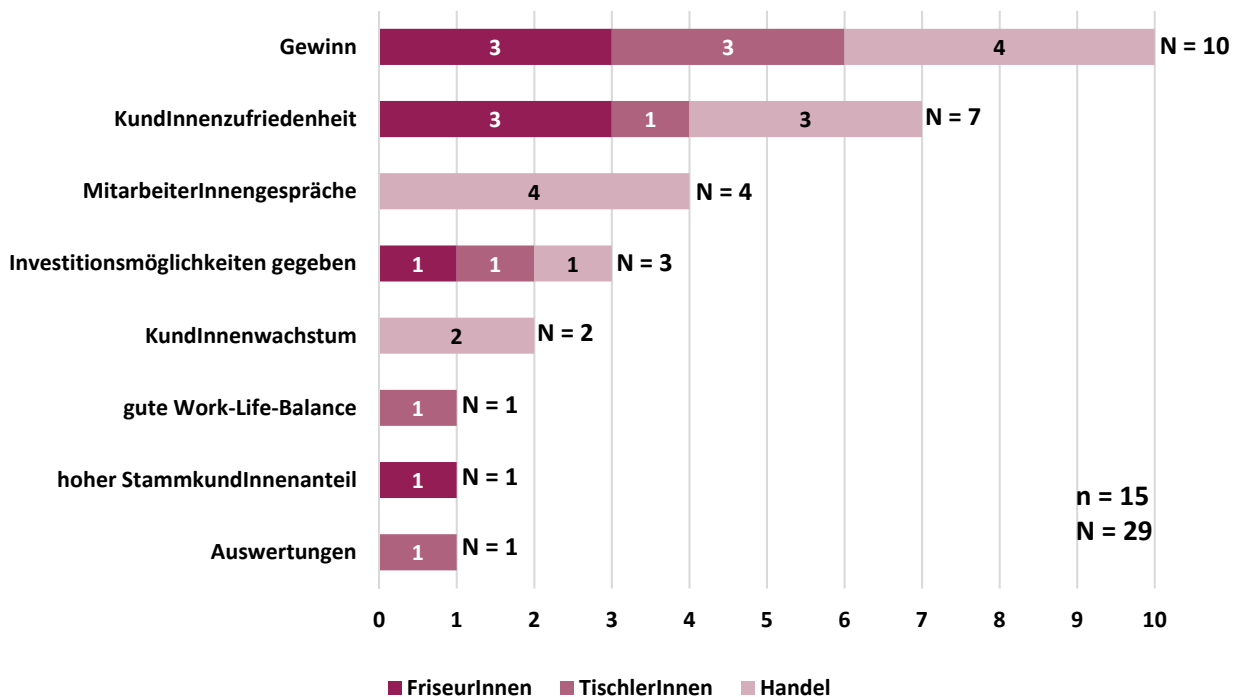


Abbildung 10: Erhebung des Unternehmenserfolgs

Zwei Drittel der UnternehmerInnen messen den Unternehmenserfolg anhand des Gewinnes. Darüber hinaus messen sieben der interviewten Personen den Erfolg anhand der KundInnenzufriedenheit. Dazu wird hauptsächlich das direkte und persönliche Feedback der KundInnen herangezogen. Eine interessante Aussage dazu ist: „Man hat das im Gefühl, ob der Kunde/die Kundin zufrieden ist“. Im Einzelhandel wird von vier der fünf befragten UnternehmerInnen genannt, dass sie auch die MitarbeiterInnenzufriedenheit durch persönliche Gespräche „messen“. Für jeweils eine befragte Person aus den drei gewählten Zielgruppen wird der Erfolg daran gemessen, ob die Möglichkeit für Investitionen gegeben ist. Zwei UnternehmerInnen des Einzelhandels geben zudem an, dass sie ihren Erfolg anhand des KundInnenwachstums erkennen.

Während der Befragung fiel auf, dass auf die Frage nach der Messung teilweise ein verwunderter Gesichtsausdruck bei den Befragten erschien. Für einen Großteil ist eine Messung nicht wirklich notwendig. Der Gewinn wird zwar in Euros gemessen, KundInnenzufriedenheit und MitarbeiterInnenzufriedenheit werden jedoch durch den direkten Austausch erfragt. Einige meinten auch, dass man es dem Kunde/der Kundin anmerke ob diese/r zufrieden ist oder nicht. Kleine Unternehmen brauchen laut Aussage der Befragten auch keine eigene Erhebung der MitarbeiterInnenzufriedenheit durchzuführen, da diese ständig im direkten Kontakt mit ihren MitarbeiterInnen stehen und teilweise auch einfach „Seite an Seite“ mit ihnen arbeiten. Die „Messung“ der Zufriedenheiten erfolgen demnach nach dem Gefühl und aufgrund der Beobachtungen der UnternehmerInnen.

## Wie bereiten Sie die Informationen / Zahlen auf?

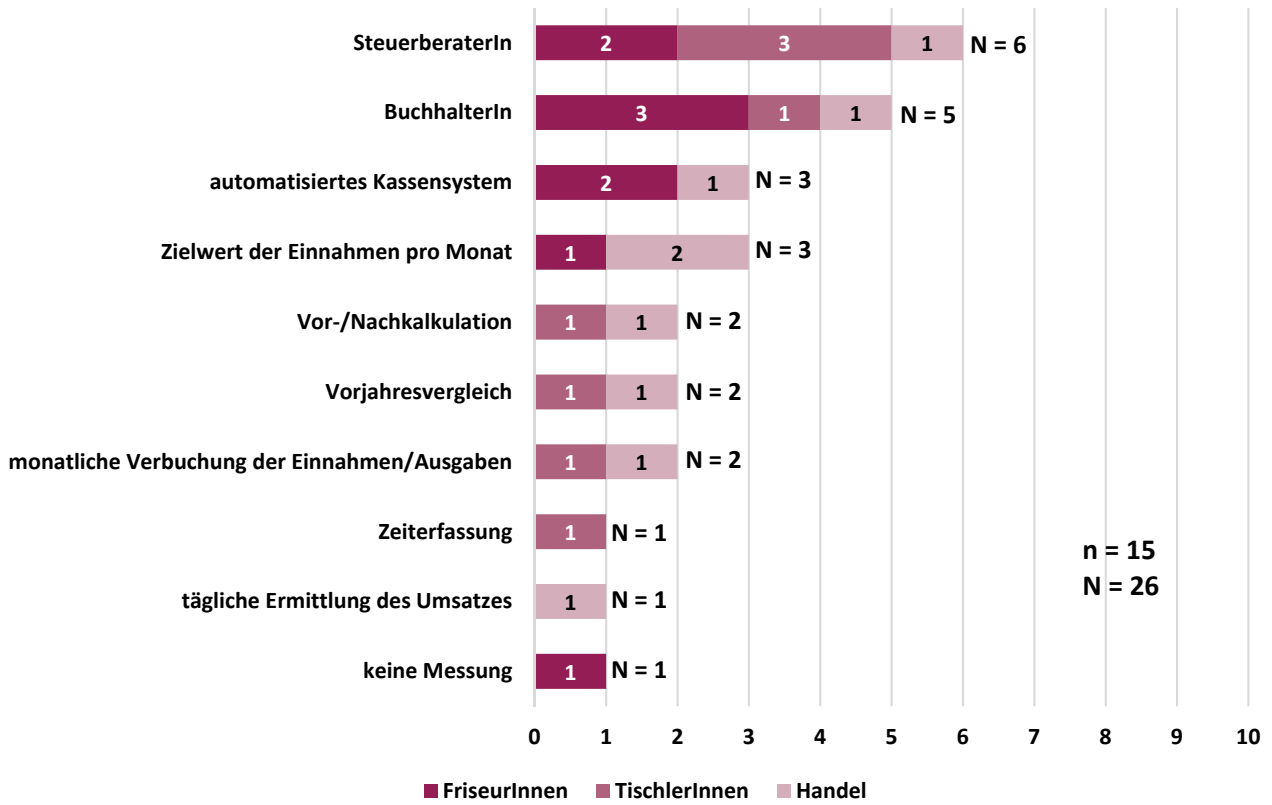


Abbildung 11: Informations- und Zahlenaufbereitung

Als Antwort auf diese Frage wird am häufigsten genannt, dass die Aufbereitung der Informationen/Zahlen von Steuerberaterinnen oder BuchhalterInnen übernommen wird. Zur Informations- und Zahlenaufbereitung wird von drei UnternehmerInnen angegeben, dass dies durch ein automatisiertes Kassensystem erfolgt. Zweimal wird jeweils angeführt, dass die Aufbereitung durch die monatliche Buchhaltung bzw. durch den Vergleich von Vorjahreszahlen erfolgt. Auch zur Antwort „Vor- bzw. Nachkalkulation“ gibt es zwei Nennungen.

## Wie oft wird der Gewinn ermittelt?

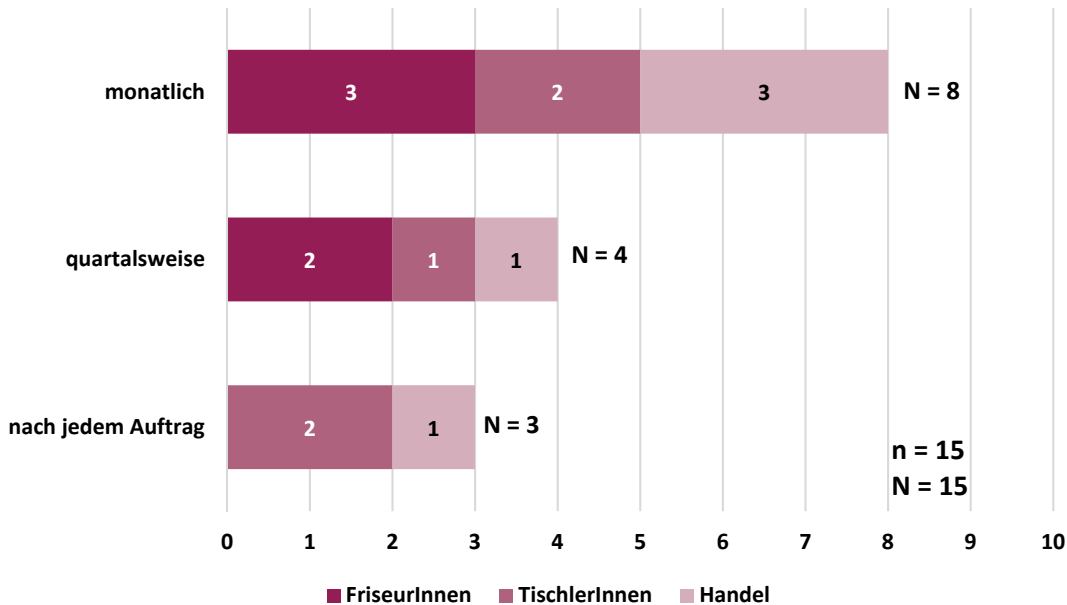


Abbildung 12: Intervall der Gewinnermittlung

Wie bereits dargestellt, geben 10 der 15 befragten UnternehmerInnen an, den Unternehmenserfolg anhand des Gewinnes zu messen. Auf die tiefergehende Frage, wie oft der Gewinn ermittelt wird, wird von acht InhaberInnen genannt, dass die Aufbereitung monatlich stattfindet, im Zusammenhang mit der Umsatzsteuervoranmeldung. Vier der UnternehmerInnen bereiten die Informationen quartalsweise auf. Ein Tischlerunternehmen gibt zudem an, dass der Gewinn nach jedem Auftrag ermittelt wird.

## Wer ist für die Gewinnermittlung zuständig?

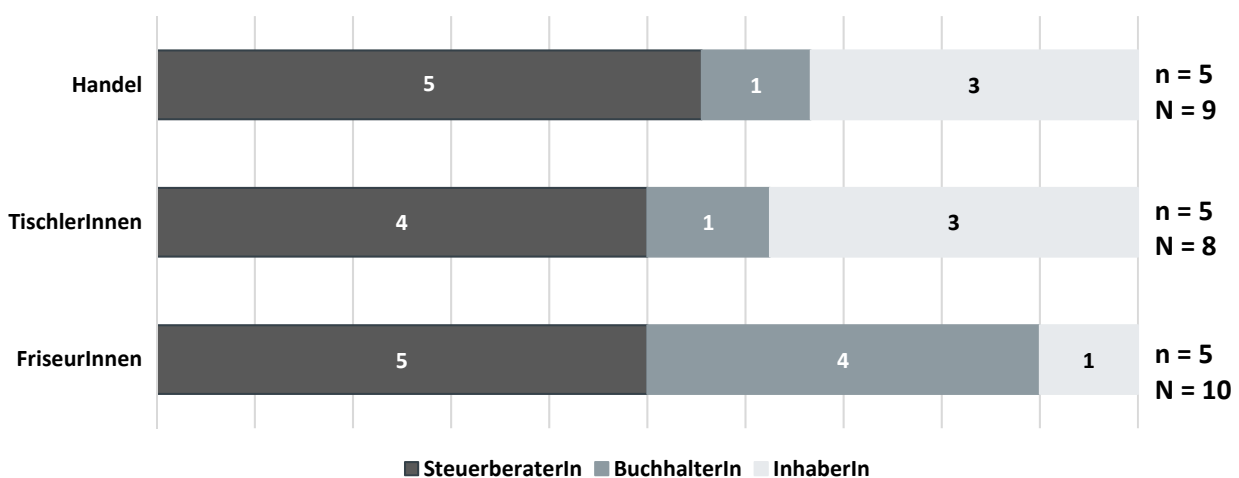


Abbildung 13: Zuständigkeiten der Gewinnermittlung

Die Zuständigkeit der Zahlenaufbereitung liegt bei 14 der 15 befragten Unternehmen bei der Steuerberatung. Sechs UnternehmerInnen nehmen die Leistungen von BuchhalterInnen in Anspruch und sieben UnternehmerInnen erfassen die Zahlen selbst.

*Im Zuge der Gespräche verstärkte sich die Vermutung, dass KleinstunternehmerInnen nicht die Zeit haben, Zahlen aufwendig aufzubereiten, da sie mit ihrer Haupttätigkeit bzw. dem täglichen Geschäft mehr als ausgelastet sind.*

### Was würden Sie sich wünschen, um die Vorgehensweise zu verbessern?

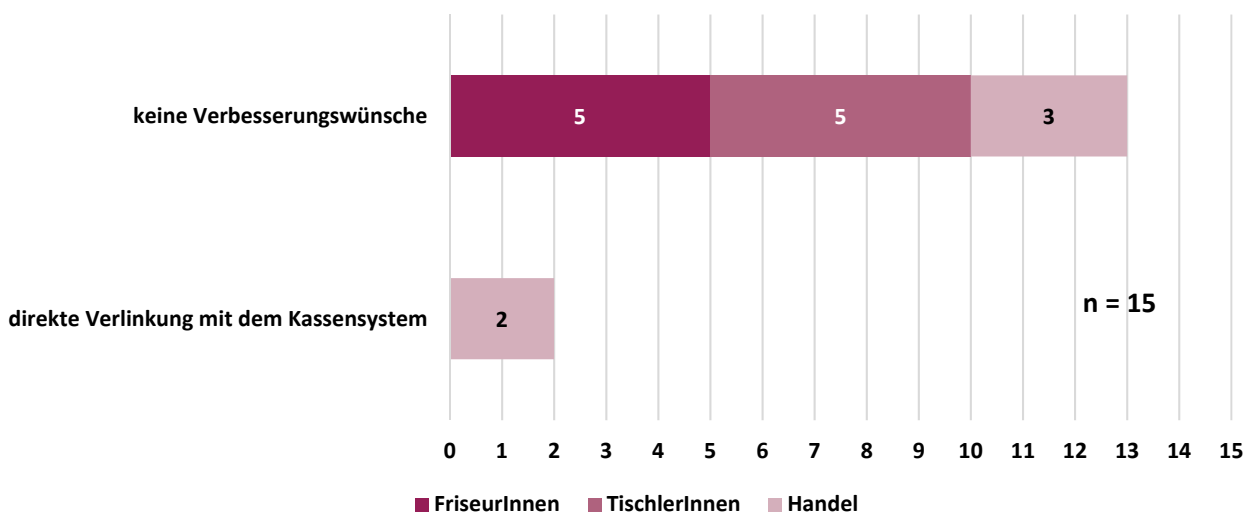


Abbildung 14: Wünsche zur Verbesserung der Vorgehensweise

Mit der Vorgehensweise der Zahlenaufbereitung sind fast alle interviewten Personen zufrieden. Als einzige Verbesserungsmöglichkeit wird zweimal eine Automatisierung der Aufbereitung in Verbindung mit dem Kassensystem genannt.

*Die UnternehmerInnen sind im Großen und Ganzen mit der Vorgehensweise zufrieden. Kaum einer der Befragten möchte noch mehr Aufwand im Zusammenhang mit der Zahlenaufbereitung betreiben. Zahlen sollten laut Aussage der ProbandInnen einfach und aussagekräftig sein. Bei der Frage, ob eine bessere Kassensoftware zur Aufbereitung der Zahlen wünschenswert wäre, verneinten einige, da sie sich nicht mit der Software stundenlang beschäftigen möchten. Als „klar und einfach“ kann das Motto der Befragten bei der Zahlenaufbereitung angesehen werden.*

## Was sind aus Ihrer Sicht die größten Schwierigkeiten / Barrieren, um den Unternehmenserfolg zu messen?

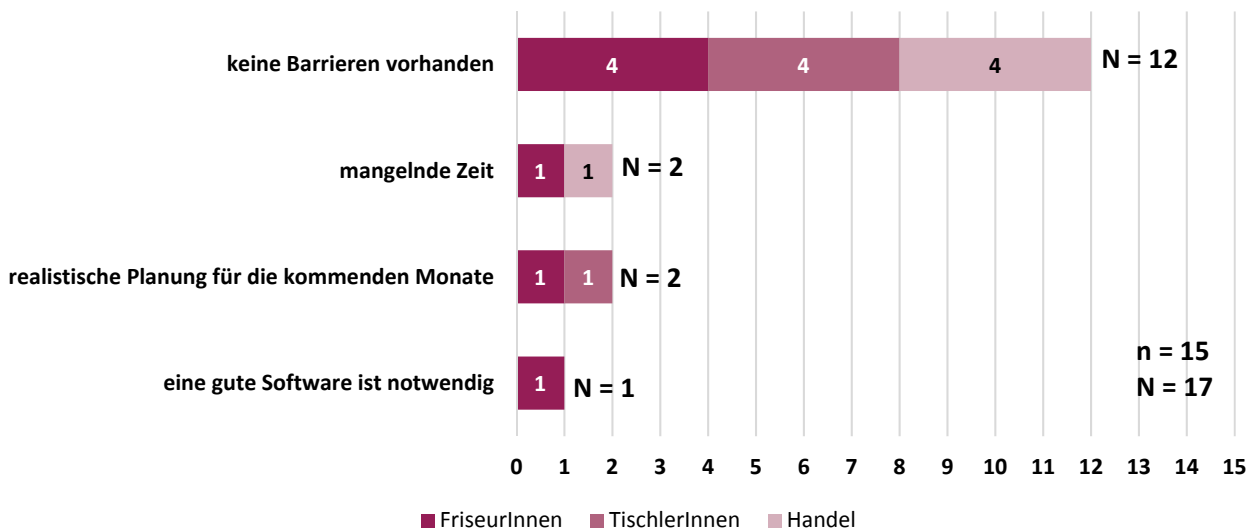


Abbildung 15: Schwierigkeiten / Barrieren der Unternehmenserfolgsmessung

Mehr als drei Viertel der Befragten gibt an, dass keine Barrieren oder Schwierigkeiten in Zusammenhang mit der Erfolgsmessung auftreten. Von zwei Personen wird angeführt, dass eine Planung für die kommenden Monate schwierig ist oder der Zeitmangel eine Barriere darstellt. Von einem/einer FriseurIn wird zudem angemerkt, dass für die Erfolgsmessung eine gute Software notwendig sei. Diese Software soll einfach bedienbar und flexibel sein sowie eine einfache Berechnung von Kennzahlen ermöglichen.

*Bei dieser Frage wurde schnell klar, dass die meisten einfach zufrieden sind mit ihrer Vorgehensweise. Bei denjenigen, die sich eine bessere Aufbereitung wünschen, ist einfach die Zeit zu knapp. Immer wieder wurde bei Fragen wiederholt, wie knapp die Zeit bemessen ist und wieviel Arbeit die Selbstständigen zu bewältigen haben.*

## Welche Software verwenden Sie um den Unternehmenserfolg zu analysieren?

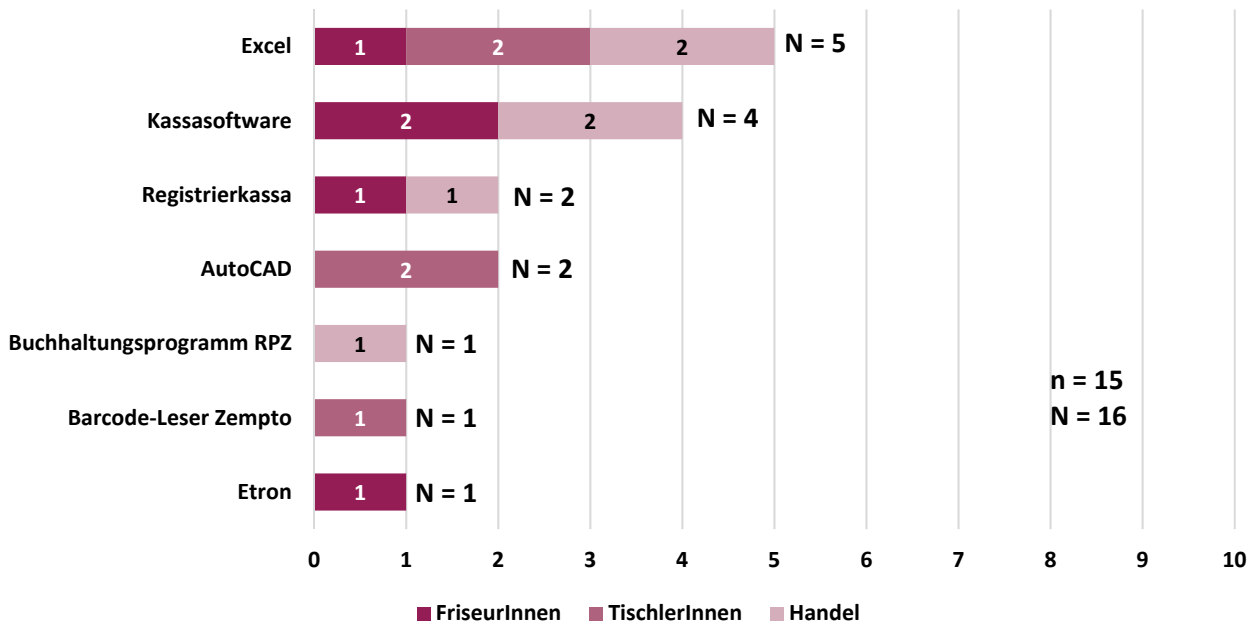
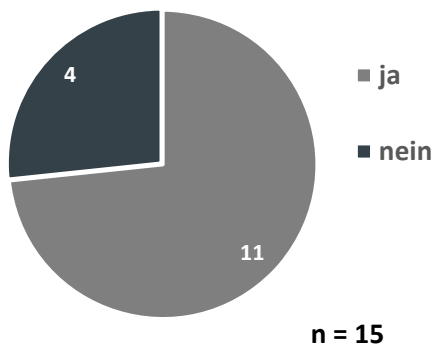


Abbildung 16: Software zur Analysierung des Unternehmenserfolges

Zur Analyse des Unternehmenserfolges wird am häufigsten das Computerprogramm MS Excel (5 Nennungen) eingesetzt, gefolgt von einer Kassasoftware (4 Nennungen). Weitere Nennungen zu der Frage sind das Programm „AutoCAD“ und die Registrierkassa. Vereinzelt wird das Buchhaltungsprogramm RPZ, der Barcode-Leser „Zempto“ und das Kassensystem „Etron“ genutzt.

*Das Excel hier zum Spitzenreiter gekürt wurde, überraschte wenig. Ein größerer Teil der Befragten verwendet einen Spesenverteiler um die Einnahmen und die Ausgaben aufzuzeichnen. Dafür ist kein kompliziertes Programm notwendig, sondern einfach nur eine Excel-Tabelle. Die Registrierkassen bieten bereits teilweise eine breite Palette an Auswertungen, die man täglich aus dem System ausdrucken kann. Auch hier lautete das Motto wieder, es müsse klar und einfach gehen.*

## Setzen Sie sich jährliche Ziele?



Jährliche Unternehmensziele	
Umsatzziele/Gewinnziele	6
KundInnenwachstum	4
eigene Weiterbildung	2
MitarbeiterInnenzufriedenheit	2
Sortimentserweiterung	1
MitarbeiterInnenausbildung	1
Verringerung der Arbeitsstunden	1
<b>Gesamt</b>	<b>17</b>

n = 11 (jene, die sich Ziele setzen)

N = 17

Abbildung 17: Setzung von jährlichen Unternehmenszielen

Fast drei Viertel der Befragten setzen sich jährliche Ziele. Neben Umsatz- und Gewinnzielen, die bei allen drei Zielgruppen im Vordergrund stehen, gaben vier der Befragten an, die Anzahl der StammkundInnen steigern zu wollen. Für je zwei UnternehmerInnen stehen bei der Zielsetzung die eigene Weiterbildung und die MitarbeiterInnenzufriedenheit im Vordergrund.

Die Frage nach den Zielen stieß anfangs etwas auf Verwunderung. Die meisten wollen einfach nur ihren Betrieb erhalten und definieren dafür nicht wirklich Ziele. Für die Selbstständigen ist es wichtig, mehr zu verdienen als bei einem Dienstverhältnis, da auch das Risiko höher ist. Manche der befragten Personen stehen in ihrem Werdegang bereits kurz vor der Pensionierung und haben daher auch das Ziel, den Betrieb gut verkaufen zu können. Ein Wachstum der Kundschaft ist natürlich von Vorteil. Manch eine/r meinte zudem, die Arbeit würde ihm bzw. ihr nur so zufliegen, deshalb bräuchte man nicht mehr und müsse sich auch nicht wirklich um Werbung kümmern.

Messung der Zielerreichung	
anhand der Daten aus der Buchhaltung	7
mit der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung	4
<b>Gesamt</b>	<b>11</b>

Tabelle 20: Messung der Zielerreichung

Die Erreichung der monetären Ziele wird in allen Berufsgruppen durch die Buchhaltung bzw. durch die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung gemessen. Ein kleiner Teil der Befragten misst diese Zielerreichung mit einem Vorjahresvergleich und einer Abweichungsanalyse (Ist-Ist-Analyse).

Die Werte aus der EAR sind nur jährlich gegeben. Die Daten aus der Buchhaltung sind teilweise auch täglich generierbar, sodass diese Werte mit dem gesetzten Ziel verglichen werden könnten. Manche UnternehmerInnen schauen sich während des Monats ihre Umsätze an um daraus abzuleiten, welche Leistungen sie noch bis



Monatsende erbringen müssen. Dies ist für einige InterviewpartnerInnen wesentlich, damit mindestens ihre Kosten gedeckt sind und sie ihre MitarbeiterInnen bezahlen können.

Bei der Frage nach der Messung wurde schnell klar, dass dieser Aspekt nicht wirklich große Bedeutung hat. Es werden nur Abweichungen vom Ist des aktuellen Jahres und dem Ist des Vorjahres betrachtet. Soll-Ist-Abweichungen werden nicht gemacht. So werden die Umsatz- und Gewinnzahlen auch nur mit dem Vorjahr verglichen. Die Befragten meinten, man wisse ziemlich genau wie das Geschäft läuft, schließlich arbeitet man ja selbst tagtäglich mit. Daher kann man unterjährig bereits Warnsignale gut erkennen und hat immer den optimalen Überblick.

### Welche Kennzahlen ziehen Sie in Ihrem Unternehmen heran?

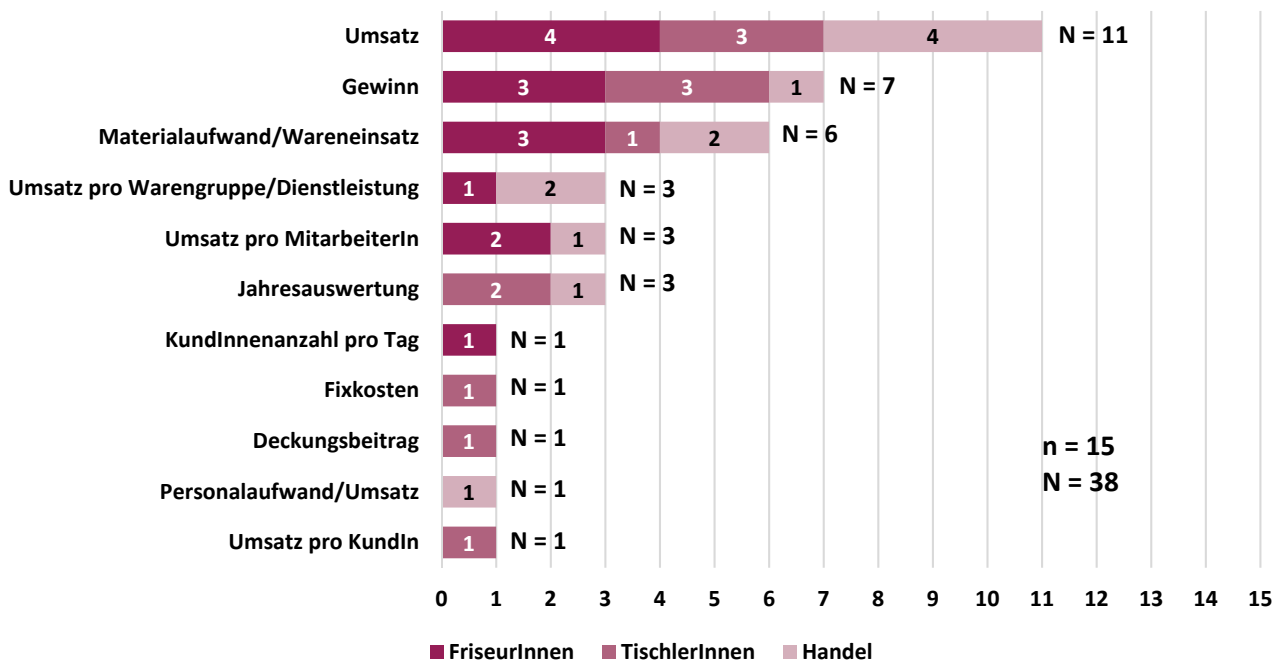


Abbildung 18: Kennzahlen der befragten Unternehmen

Die Frage nach der Kennzahlenerhebung lieferte die wichtigste Kennzahl, die fast drei Viertel der Befragten für informativ und notwendig erachteten. Bei dieser Kennzahl handelt es sich um den Umsatz. Der Erfolg in Kleinstunternehmen wird demzufolge mit dem Umsatz identifiziert. Der Gewinn wurde von 7 Unternehmen als notwendige Kenngröße zur Erfolgsmessung angegeben. Jene Unternehmen, die eine Mehrzahl an MitarbeiterInnen beschäftigen, gaben an, den Umsatz pro MitarbeiterIn zu ermitteln. Nur ein Unternehmen erhebt den Umsatz pro KundIn. Ein Großteil der Einzelhandelsunternehmen betrachtet den Umsatz pro Warengruppe. Für einzelne Unternehmen ist die KundInnenanzahl pro Tag, die Fixkosten, der Deckungsbeitrag und der Personalaufwand im Vergleich zum Umsatz relevant.

Ausgewählte Einzelaussagen:

- „Wenn der Kunde zufrieden ist, stimmt der Umsatz.“
- „Umsatz und Gewinn sind für ein kleines Unternehmen ausreichend bei der Kennzahlenerhebung.“
- „Die Aufbereitung der Zahlen muss einfach sein, da kaum Zeit dafür bleibt.“

Die Frage nach der Kennzahlenerhebung sorgte bei vielen für Stirnrunzeln. Der Begriff musste zunächst erläutert werden, um Antworten zu bekommen. Für die meisten StudienteilnehmerInnen sind abgesehen von Gewinn und Umsatz kaum Kennzahlen relevant. Natürlich spielt der Wareneinsatz eine große Rolle bei der Aufbereitung der Werte. Darüber hinaus wollen die Befragten keine Kennzahlen erheben, da sie den Aufwand nicht für notwendig erachten. Auf den Punkt gebracht hat es folgende Aussage: „Große Unternehmen erheben Kennzahlen, damit sie wissen, was in ihrem Unternehmen passiert und die Geschäftsführung einen Überblick bekommt. Ich brauche nur morgens zur Arbeit zu gehen und weiß über meinen Betrieb alles, was ich wissen muss.“

Die Kennzahlen werden überwiegend durch den/die SteuerberaterIn erhoben, wie nachstehende Tabelle verdeutlicht. Drei FriseurInnen und eine EinzelhändlerIn verwenden die vorhandene Software zur Kennzahlenberechnung. Bei zwei Friseurgeschäften und einer Tischlerei erfolgt die Berechnung durch den/die BuchhalterIn.

Vorgehensweise Kennzahlenberechnung	
Berechnung durch den/der SteuerberaterIn	9
Berechnung mit einer Software	4
Berechnung durch den/die BuchhalterIn	3
	<b>16</b>

**n = 15**  
**N = 16**

Tabelle 21: Vorgehensweise für die Berechnung der Kennzahlen

### Sind Sie mit der Vorgehensweise, wie Kennzahlen ermittelt werden, zufrieden?

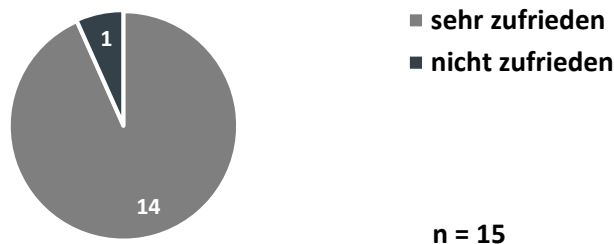


Abbildung 19: Zufriedenheit mit der Vorgehensweise der Kennzahlenberechnung

Mit der Vorgehensweise der Kennzahlenberechnung sind nahezu alle ProbandInnen zufrieden, lediglich eine Person ist damit nicht zufrieden.

### Wie oft erheben Sie diese Kennzahlen?

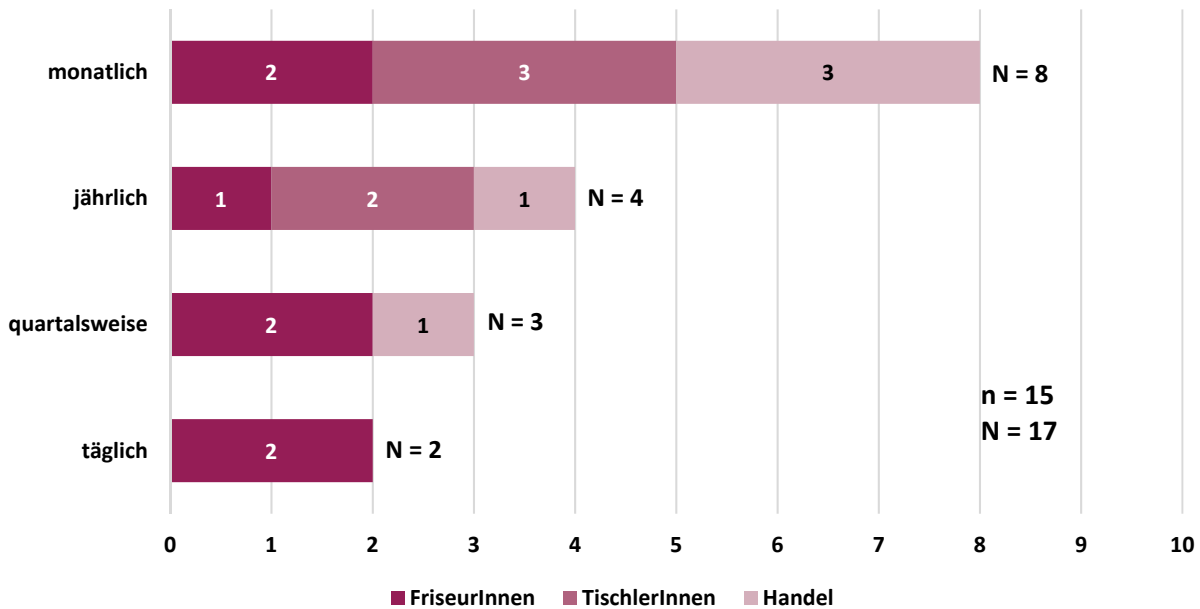


Abbildung 20: Intervall der Kennzahlenerhebung

In acht Unternehmen werden die Kennzahlen monatlich ermittelt. Zwei FriseurInnen ermitteln täglich die gewünschten Kennzahlen.

### Wie oft überprüfen Sie Ihren Zahlungsmittelstand?

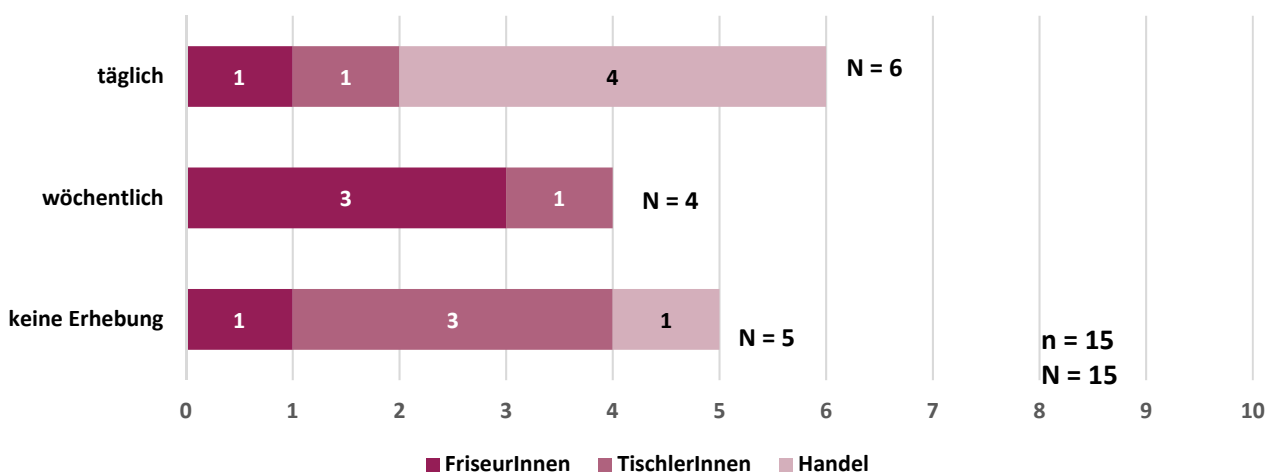


Abbildung 21: Intervall der Überprüfung des Zahlungsmittelstands

Eine Betrachtung des Zahlungsmittelstands findet täglich oder wöchentlich statt. In fünf Unternehmen wird er nicht erhoben.

## Warum werden keine weiteren Kennzahlen in Ihrem Unternehmen erhoben?

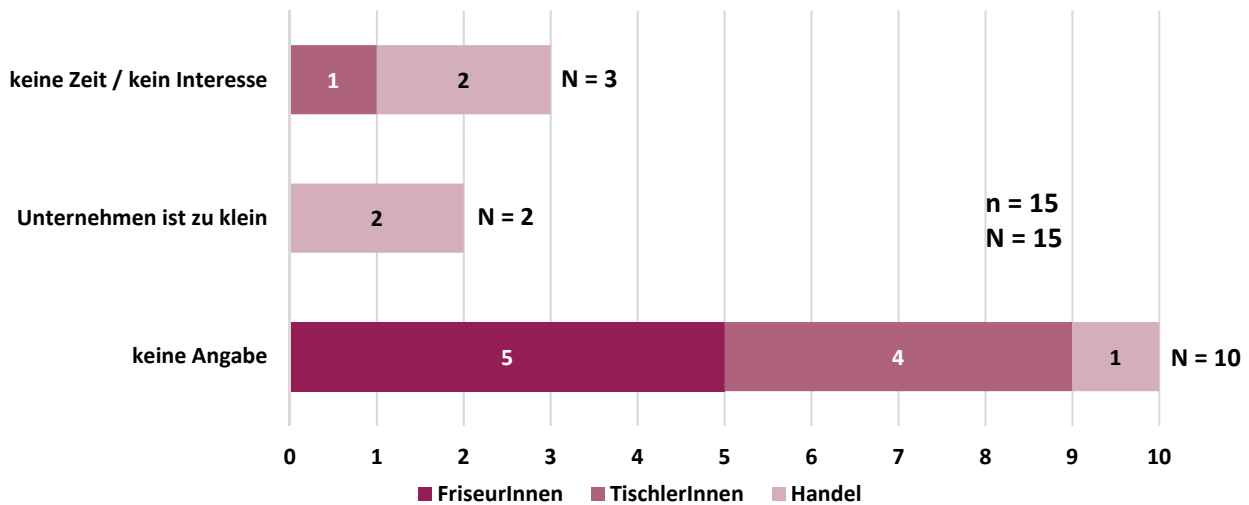


Abbildung 22: Gründe, wenn keine weiteren Kennzahlen ermittelt wurden

Fünf der interviewten Personen gaben an, dass sie keine Kennzahlen für ihr Unternehmen berechnen, da keine zeitlichen Ressourcen vorhanden sind, kein Interesse besteht oder das Unternehmen zu klein ist.

*Diese Frage stieß auf wenig Interesse bei den Befragten, da ihrer Meinung nach bei der vorgegebenen Unternehmensgröße ein guter Überblick der Performance auch ohne Kennzahlen gegeben ist. Die meisten halten es für nicht notwendig sich zusätzlich Arbeit aufzuladen, die ihnen eigentlich Ergebnisse liefert, die sich durch die tägliche Arbeit zu erkennen zeigen.*

## Wenn Sie die Leistung/Performance Ihres Unternehmens messen möchten, welche Probleme bzw. Hindernisse treten dabei auf?

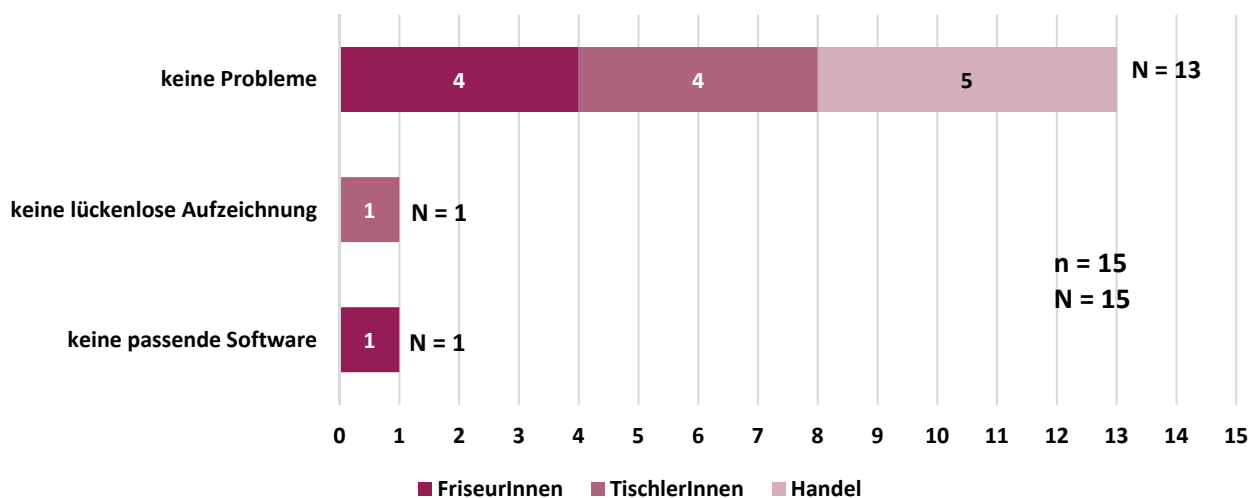


Abbildung 23: Hindernisse / Probleme bei der Leistungsmessung

Für die EinzelunternehmerInnen gibt es bei der Leistungsmessung ihres Unternehmens keine Probleme. Hinderlich für eine/n FriseurIn ist es nur, wenn die verwendete Software nicht für die Berechnung von Kennzahlen ausgelegt ist. Bei einem Tischlereiunternehmen stellt die lückenhafte Aufzeichnung ein Problem dar.

### Was würden Sie sich wünschen, um die Leistung messen zu können?

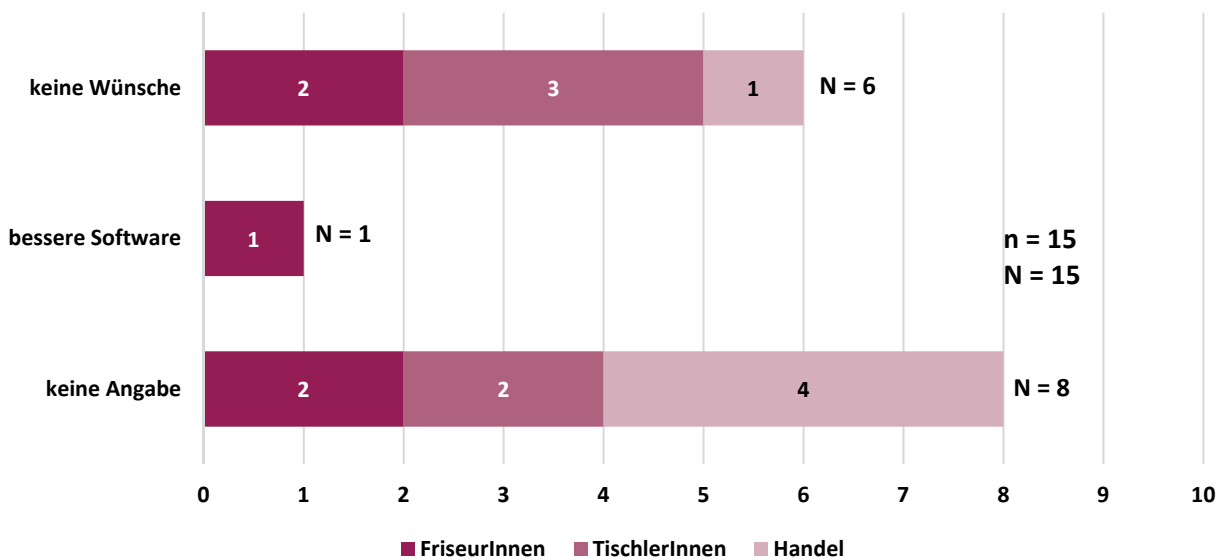


Abbildung 24: Wünsche für die Leistungsmessung

Sechs UnternehmerInnen geben an, keine Wünsche bei der Leistungsmessung zu haben. Einerseits sind sie mit der jetzigen Aufbereitung der Zahlen zufrieden, andererseits wird der Leistungsmessung per se wenig Priorität beigemessen. Erkennbar wird dies unter anderem, da acht UnternehmerInnen keine Angaben zu dieser Frage machten. Nur in einem Unternehmen wird eine bessere Software gewünscht.

*Die Software muss flexibel und individuell auf das Unternehmen anpassbar sein. Eine einfache Generierung von Kennzahlen soll ohne erhöhten Zeitaufwand möglich sein. D.h., die Software muss automatisch Kennzahlen berechnen können.*

## Welche „weichen“ Faktoren bzw. „qualitativen“ Faktoren werden erhoben?

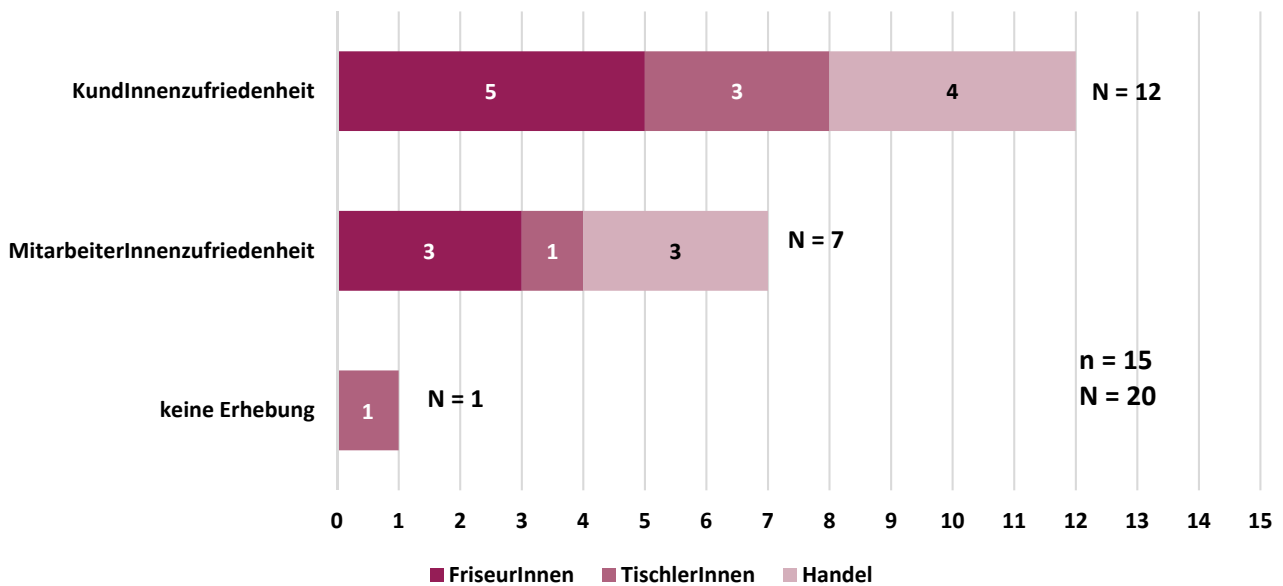


Abbildung 25: Erhebung von „weichen“ Faktoren

Weiche Faktoren, wie KundInnen- und MitarbeiterInnenzufriedenheit, sind wichtig, insbesondere für FriseurInnen. Ein Unternehmen gab an, keine dezidierte Erhebung durchzuführen in Form von MitarbeiterInnen- oder KundInnenbefragung. Durch den direkten Kontakt sei die Zufriedenheit sofort erkennbar.

## Wie werden die Zufriedenheit in Zahlen umgerechnet?

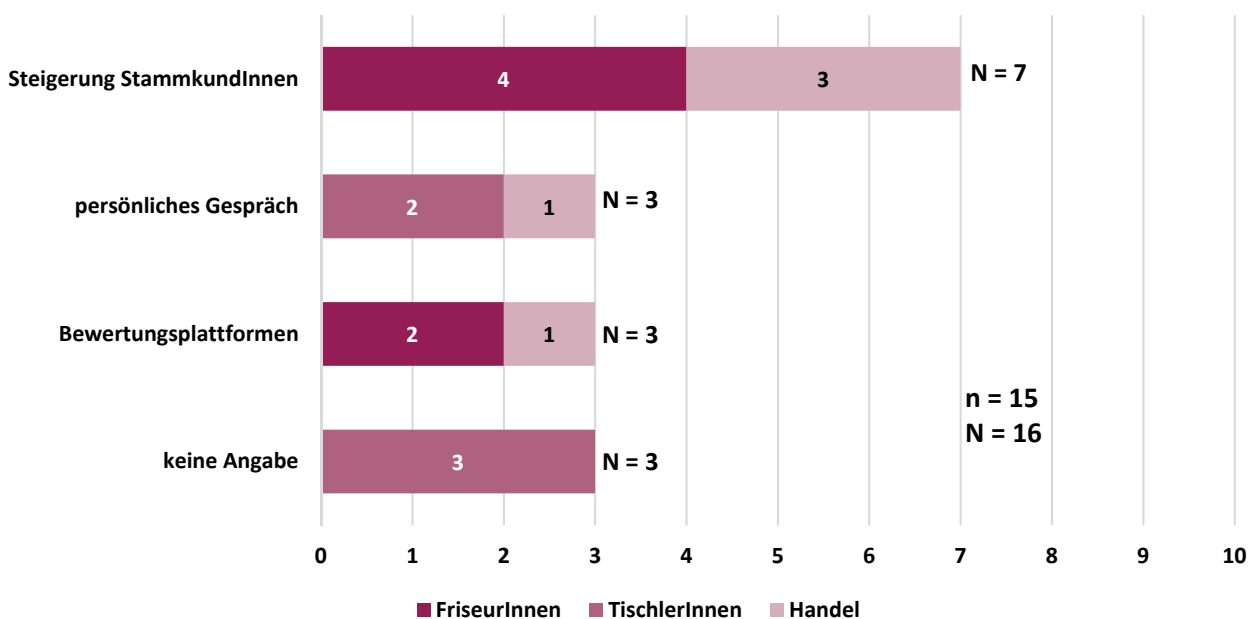


Abbildung 26: Art der Messung von „weichen“ Faktoren

Die Zufriedenheit, sei es MitarbeiterInnen- oder KundInnenzufriedenheit, wird in der Regel nicht in Zahlen ausgedrückt, sondern liegt im „Gespür“ der UnternehmerInnen. Die KundInnenzufriedenheit lässt sich daran erkennen, dass der Kunde/die Kundin wiederkommt. Anhand der KundInnenzufriedenheit ist die Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen ersichtlich.

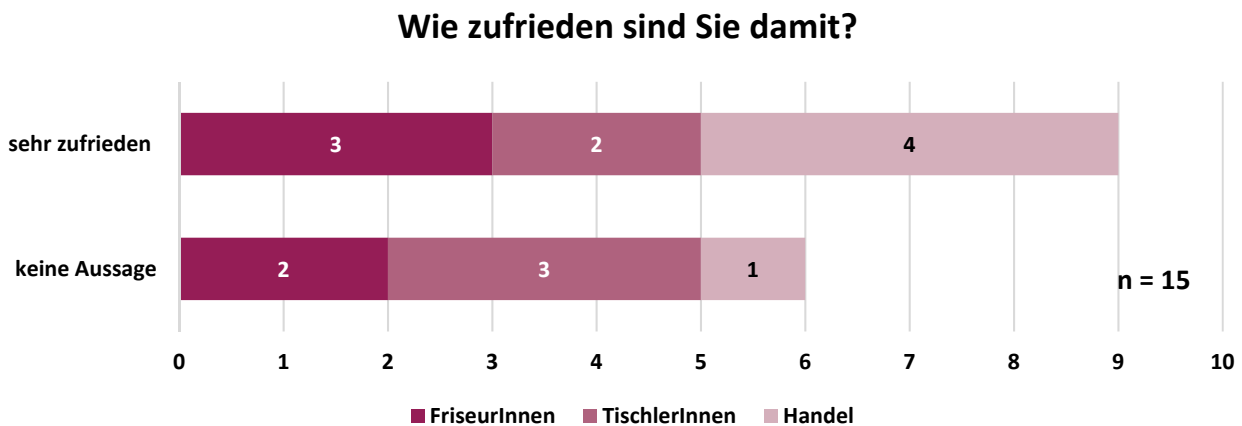


Abbildung 27: Zufriedenheit mit der Vorgehensweise der Erhebung der „weichen Faktoren“

Der Einzelhandel ist mit dieser Vorgehensweise überwiegend zufrieden. Die übrigen Befragten trafen dazu keine Aussage.

*Ausgewählte Einzelaussagen:*

- ◆ „Wenn der Kunde nicht zufrieden ist, dann kommt er nicht mehr.“
- ◆ „Kommt der Kunde vier- bis fünfmal, ist er ein Stammkunde.“

*Im Zuge der Befragung stellte sich heraus, dass die von den UnternehmerInnen genannten weichen Faktoren einen wichtigen Teil ihrer Werbung darstellen. Denn diese Unternehmen behaupten sich auf dem Markt durch zufriedene KundInnen und MitarbeiterInnen. Zumindest konnte man diesen Eindruck im Zuge der Interviews gewinnen. Dadurch, dass die UnternehmerInnen selbst im Geschäft/Werkstatt mitarbeiten, ist die MitarbeiterInnen- und KundInnenzufriedenheit direkt erkennbar. Eine Erhebung durch Umfragen oder MitarbeiterInnengespräche erfolgt nicht. Aussage einiger UnternehmerInnen: „Man merkt ob ein Kunde zufrieden ist oder nicht bzw. er sagt das gleich.“*

### Wie messen Sie die Qualität Ihrer Produkte / Dienstleistungen?

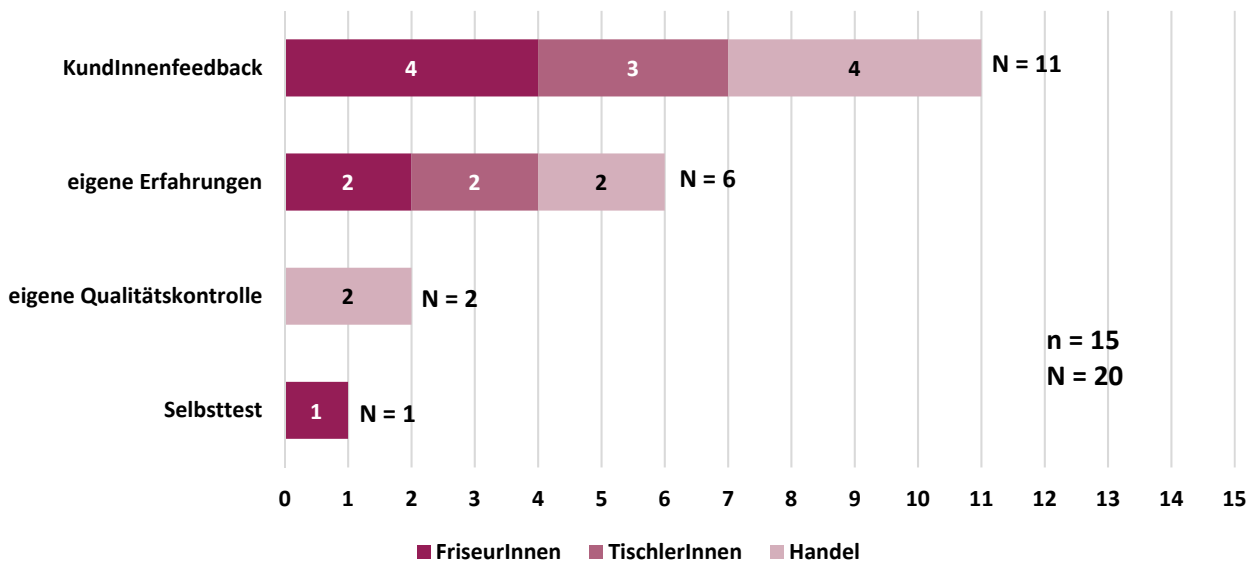


Abbildung 28: Messung der Qualität der Produkte / Dienstleistungen

Die Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen wird durch den direkten KundInnenkontakt mittels Feedback sofort beurteilt. Sechs messen die Qualität der Produkte/Dienstleistungen auf Basis der eigenen Erfahrung.

### Wie zufrieden sind Sie mit der Vorgehensweise?

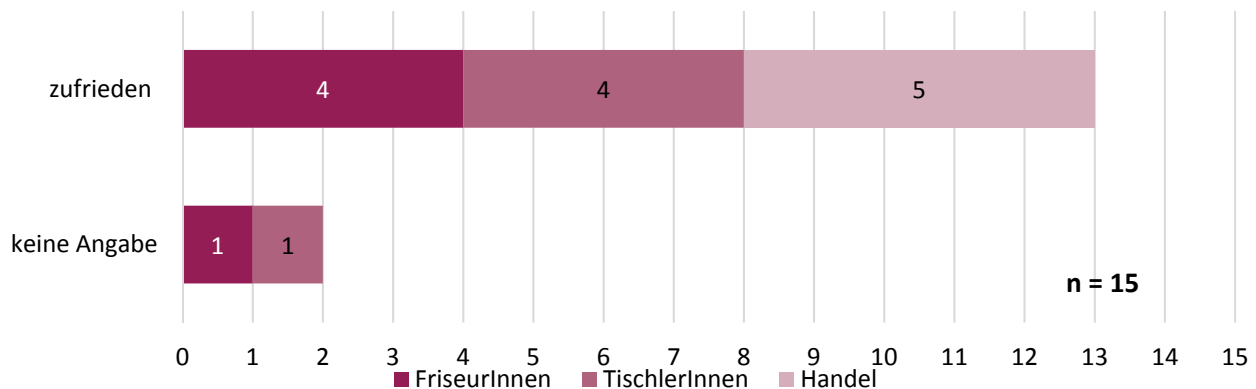


Abbildung 29: Zufriedenheit mit der Vorgehensweise der Qualitätsmessung der Produkte / Dienstleistungen

Nahezu alle sind mit ihrer Vorgehensweise der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualitätsmessung zufrieden. Nur zwei UnternehmerInnen geben keine Angabe dazu.



## Haben Sie für Ihr Unternehmen auch langfristige Ziele definiert?

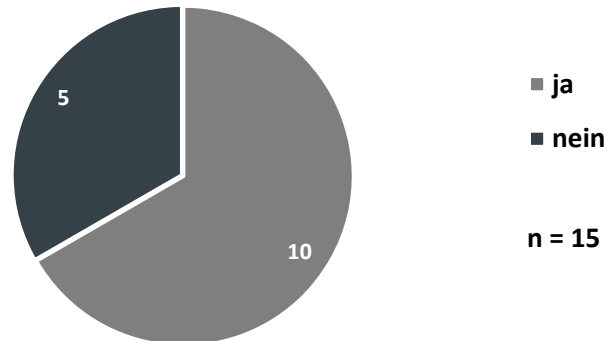


Abbildung 30: Festlegung von langfristigen Unternehmenszielen

Zwei Drittel der InhaberInnen setzen sich langfristige Ziele.

## Welche langfristigen Ziele setzen Sie sich?

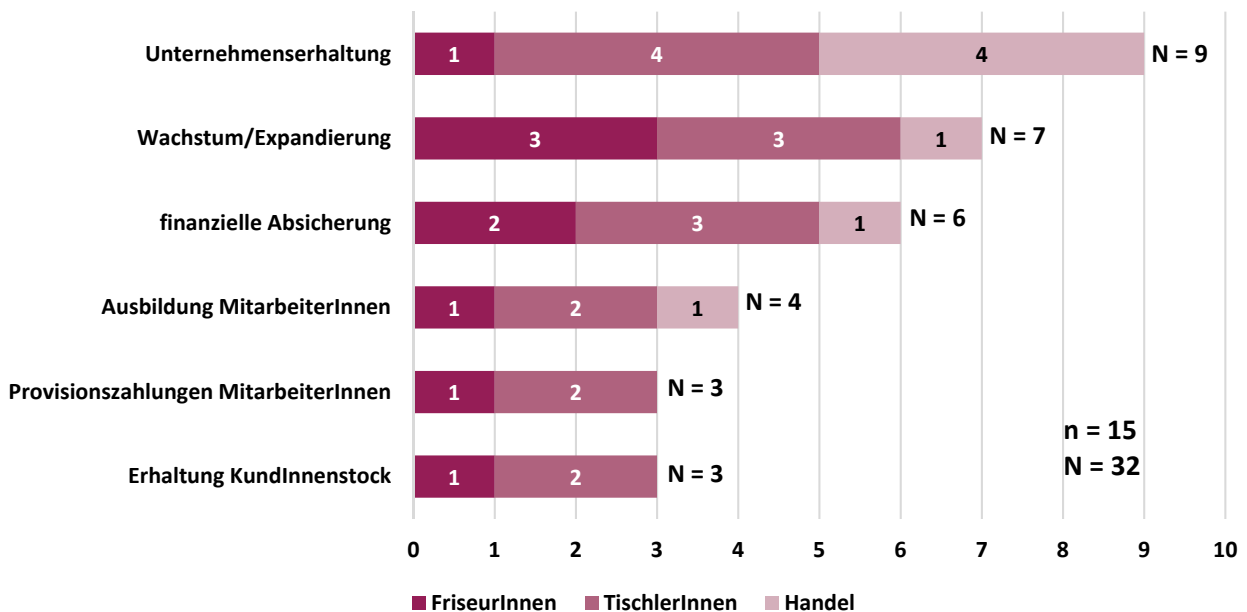


Abbildung 31: Arten der langfristigen Unternehmensziele

Im Fokus der langfristigen Zielsetzung stehen der Erhalt des Unternehmens und das Wachstum. Dafür ist eine finanzielle Absicherung des Unternehmens notwendig. Die Expansion ist vor allem bei den Friseurbetrieben ein langfristiges Ziel. Vereinzelt gehören die Ausbildung der MitarbeiterInnen und die Möglichkeit zur Zahlung einer Provision zu den gesetzten Zielen.

*Den meisten UnternehmerInnen ist es wichtig ihren Betrieb zu erhalten, um diesen in der Zukunft an ihre Kinder weiterzugeben oder an andere verkaufen zu können. Bezüglich Wachstum ist die Meinung zweigeteilt – zum einen wollen die Befragten ihr Unternehmen vergrößern, zum anderen wird ein Wachstum negativ gesehen. Es wird befürchtet, dass durch ein zunehmendes Wachstum die tatsächliche Tätigkeit sinkt und die Verwaltungstätigkeit extrem steigt. Viele möchten das nicht, da sie ihren Job lieben und genau diesen ausleben möchten.*

### **4.3 Erhaltene Eindrücke aus den Interviews**

Da es sich bei den Interviews um qualitative Befragungen handelt, ist auch das Verhalten der Interviewpartner/innen zu analysieren, um die Ergebnisse entsprechend interpretieren zu können.

Bei Interviews mit Unternehmer/innen aus dem Einzelhandel fällt auf, dass sie teilweise beim den Themen Kunden/Kundinnen- und Mitarbeiter/innenzufriedenheit „aufblühen“. Es ist ersichtlich, dass ihnen ihre Kunden/Kundinnen und Mitarbeiter/innen und somit die weichen Faktoren wichtig sind. Der persönliche Umgang und die Atmosphäre in den kleinen Betrieben bedeuten den Unternehme/innen deutlich viel. Daraus kann in Verbindung mit den Antworten bezüglich der Kennzahlen interpretiert werden, dass auch wenig Interesse an Zahlen, Informationen und Berechnungen, die über Gewinn und Umsatz hinausgehen, bestehen. Generell entsteht der Eindruck, dass die Unternehmer/innen über Kennzahlen informiert sind, jedoch nur geringes Interesse für dieses Thema besteht oder die Zeit für eine konsequente Auseinandersetzung nicht vorhanden ist.

Wie bereits die Interviews mit dem Einzelhandel erkennen lassen, liegt auch im Bereich der produzierenden Unternehmen ein verstärkter Fokus auf der Kundenzufriedenheit. Darüber hinaus fällt auf, dass die Betriebe nicht den Fokus auf einzelne Kennzahlen legen, sondern durch ihre Erfahrung einschätzen können, ob es „gut“ läuft und die Betriebe durch eine Vor- und Nachkalkulation einen guten Überblick über ihre Geschäfte erhalten. Ein weiterer Grund für die nicht so große Relevanz an der Einführung von Kennzahlen liegt daran, dass viele Inhaber/innen in den nächsten Jahren in Pension gehen und keine/n Nachfolger/in haben. Work-Life-Balance bzw. ein freundlicher Umgangston sind auch in den Gesprächen hervorgekommen, wobei die Anzahl der Mitarbeiter/innen eine große Rolle spielt.

## 5 Resümee

Durch die Befragung der jeweiligen UnternehmerInnen konnte ein erster Eindruck über den Status quo der Performance Messung bei Kleinstunternehmen erhoben werden, der sich über drei befragten Zielgruppen erstreckt. Grundsätzlich herrscht ein positiver Grundtenor betreffend Erfolgsmessung bei Einnahmen-Ausgaben-RechnerInnen. In diesem Zusammenhang wird festgehalten, dass der überwiegende Anteil der befragten Personen mit dem derzeitigen Stand der Erfolgsmessung zufrieden ist.

Die qualitative Erhebung unter 15 KleinstunternehmerInnen zeigt, dass Unternehmenserfolg in erster Linie mit Gewinn gleichgesetzt wird. Die Messung des Erfolges erfolgt auch über den Umsatz.

Ein Großteil der Unternehmen misst den Erfolg aber auch über die KundInnenzufriedenheit und MitarbeiterInnenzufriedenheit. Gerade Kleinstunternehmen sind auf die KundInnenzufriedenheit fokussiert, da schon ein unzufriedener Kunde/eine unzufriedene Kundin den Unternehmenserfolg gefährden könnte.

Die wichtigsten Kennzahlen, die in den befragten Unternehmen erhoben werden, sind Umsatz, Gewinn sowie Materialaufwand bzw. Wareneinsatz. Die Erhebung von weiteren Kennzahlen ist für die Befragten zum größten Teil nicht relevant, da durch die eigene Mitarbeit im Betrieb ein guter Überblick gegeben ist. Der Aufwand zur Kennzahlenermittlung soll laut Aussage der Befragten so minimal wie möglich gehalten werden, da den KleinstunternehmerInnen die Zeit für die Zahlenaufbereitung zumeist fehlt. Aufgrund der übersichtlichen Strukturen und der überschaubaren Umsätze ist eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung für die Probanden ausreichend informativ. Daher kann zusammenfassend festgehalten werden, dass der aktuelle Stand im Bereich des Performance Measurement für die befragten Unternehmen ausreichend ist und die Probanden sich keine Änderungen wünschen.

Als Handlungsempfehlung lässt sich die Erhebung von weichen Faktoren ableiten. Dies impliziert sowohl die MitarbeiterInnenzufriedenheit als auch die KundInnenzufriedenheit. Während die KundInnenzufriedenheit durch verschiedene Werkzeuge allgemein verständlicher zu erheben ist, beruht die Erhebung der MitarbeiterInnenzufriedenheit auf ständiger Kommunikation. Diese Aspekte sind ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmenserfolges für KleinstunternehmerInnen. Die KundInnen- und MitarbeiterInnenzufriedenheit bilden die Säulen des Unternehmenserfolges. Über die absolute Kenngröße Gewinn wird der Unternehmenserfolg für Einnahmen-Ausgaben-RechnerInnen schlussendlich quantifiziert.

Im Zuge der Erhebungen hat sich die Kennzahl „Umsatz“ als die günstigste Kennzahl herauskristallisiert und ist der wichtigste Indikator zur Messung sowie Beurteilung des Unternehmenserfolgs. Um die Aussagekraft der Schlüsselkennzahl zu definieren ist die Ermittlung weiterer Kenngrößen notwendig. Ein Beispiel für eine notwendige Kennzahl wäre der Wareneinsatz, der im Zusammenhang mit dem Umsatz den Rohertrag ergibt. Für die Gewinnermittlung sind der Materialaufwand und der Personalaufwand von wesentlicher Bedeutung.

In personalintensiveren Kleinstunternehmen ist die Erhebung des Umsatzes pro MitarbeiterIn essenziell. Unter Berücksichtigung des Kostenaufwandes pro MitarbeiterIn erfolgt die Ermittlung des Deckungsbeitrages je Beschäftigten in bestimmten Unternehmen. Diese Ermittlung kann durchaus als empfehlenswert erachtet werden.

Insgesamt sind die befragten KleinstunternehmerInnen mit ihrer Unternehmenserfolgsmessung überwiegend zufrieden. Sie beurteilen ihre aktive tägliche Mitarbeit in ihren Unternehmen als besten Messindikator für ihren Unternehmenserfolg. Durch den sofortigen, direkten Austausch mit KundInnen und MitarbeiterInnen kann das Unternehmen zeitnah gesteuert werden. Für die Aufbereitung von Informationen bzw. Berechnung von Kennzahlen wollen die befragten UnternehmerInnen keine Zeit aufwenden, da diese Arbeitszeit dem aktiven Geschäft gewidmet werden muss. Daher sollten Kennzahlen sehr einfach bzw. sogar automatisiert berechnet werden können. Es gilt, die Software – ohne großen Zeitaufwand – für aussagekräftige Kennzahlen besser zu nutzen.

## Literatur

- ALTER, R. [2013]: Strategisches Controlling, 2., überarb. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2013.
- AUER, K. [2004]: Kennzahlen für die Praxis, Wien: Linde, 2004.
- BLEICHER, K. [2004]: Das Konzept integriertes Management, 7., überarb. u. erw. Aufl., Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2004.
- BMDW - Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort [2018]: Mittelstandsbericht 2018: Bericht über die Situation der kleinen und mittleren Unternehmen der österreichischen Wirtschaft, Wien, 2018, [https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXVI/III/III\\_00232/imfname\\_728882.pdf](https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXVI/III/III_00232/imfname_728882.pdf), [08.02.2019].
- BÖRSIG, C. [2005]: Internationalisierung und Institution, hrsg. von OESELER, M./WOLF, J., Wiesbaden: Springer Gabler, 2005.
- BRANZ, P. [2009]: Effizienz und Effektivität von Marketingkooperationen, Diplomarbeit an der Fachhochschule Offenburg, hrsg. von BREYER-MAYLÄNDER, T., Lohmar: EUL-Verlag, 2009.
- COCCA, P./ALBERTI, M. [2010]: A framework to assess performance measurement systems in SMEs, in: International Journal of Productivity and Performance Management (2010) Vol. 59, Issue: 2, S. 186-200.
- EISL, C./HANGL, V. [2015]: Einführung in die kennzahlenbasierte Jahresabschlussanalyse mit Fallstudie, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, hrsg. von LOSBICHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde, 2015.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION [2003]: Empfehlung der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, 06.05.2003, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:de:PDF>, [27.11.2017].
- FLEIG, J. [2016]: Management-Handbuch, Kapitel 37: Kennzahlensysteme, 23.12.2016, <https://www.business-wissen.de/hb/kennzahlen-als-planzahlen-sollvorgaben-und-soll-ist-vergleich/>, [31.10.2017].
- FRANCO-SANTOS, M./KENNERLEY, M./MICHELI, P./MARTINEZ, V./MASON, S./MARR, B./GRAY, D./NEELY, A. [2007]: Towards a definition of a business performance measurement system, in: International Journal of Operations & Production Management, Vol. 27, Iss. 8, S. 784-801.
- GLADEN, W. [2003]: Kennzahlen- und Berichtssystem: Grundlagen zum Performance Measurement, Wiesbaden: Springer Gabler, 2003.

- GLADEN, W. [2014]: Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen, 6., überarb. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2014.
- GLEICH, R. [2011]: Performance Measurement: Konzepte, Fallstudien und Grundschema für die Praxis, 2., völlig überarb. Aufl., München: Vahlen, 2011.
- GLEICH, R. [2012]: Performance Measurement, 2., völlig überarb. Aufl., München: Vahlen, 2011.
- HAESELER, H./KIRCHBERGER, T. [2005]: Bilanzanalyse: rechnungslegungsgestützte Unternehmensanalyse mittels Kennzahlen und Kennzahlen-Verknüpfungen, 2. Aufl., Wien: LexisNexis, 2005.
- HEESEN, B./GRUBER, W. [2014]: Bilanzanalyse und Kennzahlen: Fallorientierte Bilanzoptimierung, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2014.
- HEESEN, B./GRUBER, W. [2016]: Bilanzanalyse und Kennzahlen: Fallorientierte Bilanzoptimierung, 5., akt. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2016.
- HILGERS, D. [2007]: Performance Management: Leistungserfassung und Leistungssteuerung in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen, Dissertation Universität Hamburg, Wiesbaden: WWV Fachverlage, 2008.
- HIRZEL, M. [2001]: Selbststeuerung mit Performance-Controlling, in: Controlling & Management (2001), 45. Jg., Heft 6, S. 352-358.
- HOCHBERGER, S./DAMLACHI, H. [2017]: Performancesteigerung im Unternehmen, Wiesbaden: Springer Gabler, 2017.
- HOFER, P. [2015]: Produktionscontrolling – Kennzahlen in der Produktion, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, hrsg. von LOSBICHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde, 2015.
- HORZELLA, A. [2010]: Wertsteigerung im M&A Prozess, Wiesbaden: Springer Gabler, 2010.
- KAPLAN, R./NORTON, D. [1996]: The balanced scorecard: translating strategy into action, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. [1997]: Why Does Business Need a Balanced Scorecard?, in: JoSPM, 1997, Nr. 1, S. 5-11.
- KLINGEBIEL, N. [1999]: Performance Measurement – Grundlagen - Ansätze - Fallstudien, Wiesbaden: Springer Gabler, 1999.
- KLINGEBIEL, N. [2001]: Performance Measurement & Balanced Scorecard, München: Vahlen, 2001.
- KMU FORSCHUNG AUSTRIA [2017]: Branchen Kennzahlen, <http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/38-allg/160-branchenkennzahlen>, [31.10.2017].

- KMU FORSCHUNG AUSTRIA [2019]: KMU-Daten, <https://www.kmuforschung.ac.at/zahlen-fakten/kmu-daten/> [08.02.2019].
- KRÜGER, G. [2014]: Mit Kennzahlen Unternehmen steuern, Herne: NBW, 2014.
- KÜTING, P./WEBER, C. [2015]: Die Bilanzanalyse: Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IFRS, 11., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2015.
- KÜTZ, M. [2007]: Kennzahlen in der IT: Werkzeuge für Controlling und Management, 2., überarb. und erw. Aufl., Heidelberg: dpunkt-Verlag, 2007.
- MAREK, D. [2010]: Unternehmensentwicklung verstehen und gestalten: Eine Einführung, Wiesbaden: Springer Gabler, 2010.
- MAYR, A./HOFER, P. [2015]: Branchen- und größenspezifische Unternehmenskennzahlen, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, hrsg. von LOSBICHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde, 2015.
- MILZ, M. [2017]: Praxisbuch Vertrieb: die Strategie für maximale Vertriebseffizienz, Frankfurt, New York: Campus Verlag, 2017.
- o.V. [2017]: Gewinnermittlungsarten im Detail, Einnahmen-Ausgaben-Rechnung (E/A-Rechnung), 01.01.2017, [https://www.bmf.gv.at/steuern/selbststaendige-unternehmer/betriebliches-rechnungswesen/br-gewinnermittlungsarten-detail.html#Einnahmen\\_Ausgaben\\_Rechnung\\_E\\_A\\_Rechnung\\_](https://www.bmf.gv.at/steuern/selbststaendige-unternehmer/betriebliches-rechnungswesen/br-gewinnermittlungsarten-detail.html#Einnahmen_Ausgaben_Rechnung_E_A_Rechnung_), [07.11.2017].
- o.V. [2017]: Stichwort: Effektivität, o. J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/effektivitaet.html>, [08.12.2017].
- o.V. [2017]: Stichwort: Effizienz, o. J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/effizienz.html>, [08.12.2017].
- o.V. [2017]: Stichwort: Performance, o. J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5110/performance-v14.html>, [08.11.2017].
- OLSON, A./WEBER, A./MELLING, C. [1995]: Performance Measurement, Arlington: Coopers & Lybrand Consulting, 1995.
- PHIHLELA, T. R. [2012]: A Measurement Framework to Assess SME Performance, in: Proceedings of the Information Systems Educators Conference (2012), S. 2.
- PIWINGER, M./ZERFASS, A. [2007]: Handbuch Unternehmenskommunikation, Berlin: Springer Gabler, 2007.
- PREISSLER, P. [2008]: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle, München, Wien: Oldenbourg, 2008.

- PREISSNER, A. [2002]: Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing: Planung und Kontrolle mit Kennzahlen, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., München: Hanser, 2002.
- RAPPAPORT, A. [1999]: New Thinking on how to Link Executive Pay with Performance, in: HBR, 77. Jg., 1999, Nr. 2, S. 91-101.
- REICHMANN, T./KIBLER, M./BAUMÖL, U. [2017]: Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 9., überarb. und erw. Aufl., München: Vahlen, 2017.
- SCHAWELL, C./BILLING, F. [2018]: Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers – Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2018.
- SCHOMANN, M. [2001]: Wissensorientiertes Performance Measurement, Wiesbaden: Springer, 2001.
- SCHREYER, M. [2007]: Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement System, Dissertation Universität Bayreuth, Wiesbaden: WWV Fachverlage, 2007.
- TAHEDL, M. V. [2015]: Kennzahlen im Bildungsbereich am Beispiel der Fachhochschule OÖ, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, hrsg. von LOSBICHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde, 2015.
- VOLLMUTH, H./ZWETTLER, R. [2016]: Kennzahlen, 3. Aufl., [Best of-Edition], Freiburg: Haufe-Lexware, 2016.
- WANICZEK, M./RUTHNER, R./REICHTER, A. [2016]: Unternehmensplanung und -steuerung: von der Strategie zum Cashflow, Wien: Linde, 2016.
- WEBER, M. [2006]: Schnelleinstieg Kennzahlen, München: Haufe Verlag, 2006.
- WKO [2017a]: Abgaben & Steuern, Die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, 2017.
- WKO [2017b]: Die steirische Wirtschaft in Zahlen, 2017, <https://www.wko.at/service/stmk/zahlen-daten-fakten/Web-WIZ-2017-Doppelseiten.pdf>, [17.01.2018].
- WÖHLE, G./BILSTEIN, J./ERNST, D./HÄCKER, J. [2013]: Grundzüge der Unternehmensfinanzierung, 11., überarb. Aufl., München: Vahlen, 2013.



# Gesprächsleitfaden

## 1. Vorstellung und Hintergrund der Befragung

Mein Name ist „xxx“. Wir führen eine wissenschaftliche Studie über „Leistungsmessungen von Einnahmen-Ausgaben-RechnerInnen“ in der Steiermark, im Raum Graz und Graz-Umgebung durch.

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zum Interview.

Das Interview wird ungefähr 45 Minuten dauern. Ich werde Ihnen den einen oder anderen Impuls geben oder die eine oder andere Frage stellen. Bitte erzählen Sie möglichst frei und ungezwungen.

Das Gespräch wird – mit Ihrem Einverständnis – auf Band aufgezeichnet. Selbstverständlich bleiben Sie völlig anonym und alle Informationen werden streng vertraulich behandelt.

Haben Sie noch Fragen zum Interview oder Ablauf?

## 2. Interview

Als Einstieg zum Interview werden Fragen zum Unternehmen gestellt. Dies dient zur Auflockerung, da diese Fragen vom Befragten / von der Befragten einfach beantwortet werden können.

- Frage 1: Sie führen ein/e XX, seit wann besteht das Unternehmen?
- Frage 2: Welche Produkte/Dienstleistungen bieten Sie genau an? Haben Sie sich auf etwas spezialisiert?
- Frage 3: Wie viele MitarbeiterInnen haben Sie derzeit?

Mit diesen Fragen soll Interesse für das Unternehmen bekundet werden. Vorab gesammelte Informationen sollen ein gezieltes Nachfragen ermöglichen.

### Fragen zur Leistungsmessung

Diese Fragen sollen Aufschluss darüber geben, wie die Leistungsmessung bei Einnahmen-Ausgaben-RechnerInnen erfolgt und wer diese durchführt bzw. beurteilt.

- Frage 4: Was bedeutet für Sie „Unternehmenserfolg“? → Definition Performance Measurement
- Frage 5: Was macht Ihren Unternehmenserfolg aus? → Definition Performance Measurement
- Frage 6: Wie messen Sie Ihren Unternehmenserfolg? → Definition Performance Measurement
- Frage 7: Wie bereiten Sie die Informationen/Zahlen auf? → Bezug nehmen auf Frage 6, auf die genannten Möglichkeiten → Effizienz / Effektivität
  - a) Wie oft ermitteln Sie XY? (Bezug nehmen auf Frage 6) Jährlich, quartalsweise, monatlich, ...
  - b) Wer ist dafür zuständig? Nehmen Sie externe Beratung in Anspruch? (eigene MitarbeiterInnen oder z.B. SteuerberaterInnen)
  - c) Sind Sie mit der Vorgehensweise zufrieden? (nur Infos am Ende des Jahres?)

- ❖ d) Was würden Sie sich wünschen, um die Vorgehensweise zu verbessern?
- ❖ Frage 8: Was sind aus Ihrer Sicht die größten Schwierigkeiten/Barrieren um den Unternehmenserfolg zu messen? (Hindernisse, Anwendbarkeit, Expertise, Software, Ressourcen)
- ❖ Frage 9: Welche Software verwenden Sie um den Unternehmenserfolg zu analysieren? (Anforderungen, Existenz)

### Fragen zu Kennzahlen

Ziel dieser Fragen ist zu erheben, welche Kennzahlen zur Leistungsmessung herangezogen werden und ob es „die“ wichtigste Kennzahlen gibt. In weiterer Folge, ob die befragten Berufsgruppen unterschiedliche Kennzahlen anwenden.

- ❖ Frage 10: Setzen Sie sich jährliche Ziele? Welche Ziele sind das? Wie messen Sie die Zielerreichung? Werden Abweichungen analysiert? → Kennzahlen
- ❖ Frage 11: Welche Kennzahlen berechnen Sie in Ihrem Unternehmen? Wie gehen Sie vor? Sind Sie mit der Vorgehensweise zufrieden? Wie oft erheben Sie diese? → Kennzahlen
- ❖ Frage 12: Gezieltes Nachfragen noch nicht genannter Kennzahlen aus dem Kapitel 2.3.2. → Ziel ist es zu erheben, welche Kennzahlen im Unternehmen verwendet werden und welche eventuell für die Zukunft sinnvoll wären. → Kennzahlen
- ❖ Frage 13: Wie oft überprüfen Sie Ihren Zahlungsmittelstand? → Kennzahlen
- ❖ Frage 14: Warum werden keine weiteren Kennzahlen in Ihrem Unternehmen erhoben?
- ❖ Frage 15: Wenn Sie die Leistung (die Performance) Ihres Unternehmens messen möchten, was ist daran hinderlich? Welche Probleme ergeben sich dabei? Was würden Sie sich wünschen, um die Leistung messen zu können? → Kennzahlen
- ❖ Frage 16: Werden „weiche“ Faktoren bzw. „qualitative“ Faktoren erhoben, wie z.B. MitarbeiterInnenzufriedenheit? Wie werden diese in Zahlen umgerechnet? Wie zufrieden sind Sie damit? Wie messen Sie die Qualität Ihrer Produkte / Dienstleistungen? Wie zufrieden sind Sie mit der Vorgehensweise? Was wäre wünschenswert, um die Vorgehensweise zu verbessern? → weiche Faktoren
- ❖ Frage 17: Haben Sie für Ihr Unternehmen auch langfristige Ziele definiert? Welche sind das? Wie haben Sie diese definiert bzw. in Zahlen festgemacht? Wie werden Sie diese messen?

### **3. Abschluss**

- ❖ Frage 18: Gibt es von Ihrer Seite noch wichtige Anmerkungen die Sie ergänzen möchten?

Ich bedanke mich sehr herzlich bei Ihnen für Ihre Antworten und dass sie sich Zeit für das Interview genommen haben. Gerne lassen wir Ihnen die Ergebnisse der Studie zukommen.

## AutorInnen

### MMag.<sup>a</sup> Alexandra Knefz-Reichmann, Bakk.



ist hauptberufliche Lektorin und Projektkoordinatorin im Bereich F&E an der Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling der FH CAMPUS 02 in Graz. Langjährige Berufserfahrungen im (Konzern-) Controllingbereich unterstützen den Blick auf die Controllinglandschaft. Nebenberuflich ist Frau MMag.<sup>a</sup> Alexandra Knefz-Reichmann, Bakk. als Lehrveranstaltungsleiterin an anderen Fachhochschulstudiengängen und in der Erwachsenenbildung im Bereich internes Rechnungswesen tätig.

### FH-Prof. Rudolf Grünbichler, MA



lehrt an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz und ist Fachbereichskoordinator für Wirtschaftsrecht an der Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling.

Seine Forschungsschwerpunkte sind betriebswirtschaftliche Aspekte in der Gründungsphase von Unternehmen sowie im Bereich des Risikomanagements und der Insolvenzvermeidung. Er hat langjährige Erfahrung in der Steuer- und Unternehmensberatung und ist Autor facheinschlägiger Publikationen.

### Ass. Prof. Ing. Jozef Klučka, PhD



is Ass. Prof. at University of Žilina, Slovak republic, Faculty of Security Engineering, Department of Crisis Management. He lectures curriculums Planning and Forecasting, Financial Management and Marketing.

# Notizen

# Impressum

## Titel

Performance Measurement in Kleinstunternehmen: Eine qualitative empirische Erhebung in der Steiermark

Graz 2019

ISBN 978-3-9504309-6-7

## Herausgeber

FH-Prof. Mag. Peter Meiregger, StB | FH CAMPUS 02, Rechnungswesen & Controlling

## AutorInnen

MMag.<sup>a</sup> Alexandra Knefz-Reichmann, Bakk. | FH CAMPUS 02, Rechnungswesen & Controlling

FH-Prof. Rudolf Grünbichler, MA | FH CAMPUS 02, Rechnungswesen & Controlling

Ass. Prof. Ing. Jozef Klučka, PhD | University of Žilina, Faculty of Security Engineering

## Mitwirkung

Marianne Goigner, BA, Theresa Narnhofer, BA, Stephanie Schirnhofer,

Markus Strohriegl, BA, Kerstin Strohrigl

## Layout

Maria Lipp, BSc

## Kontakt

Mag.<sup>a</sup> Tanja Mikschofsky, Bakk.

CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH  
Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling

Körblergasse 126, 8010 Graz

Tel.: 0316 6002 - 605

E-Mail: [tanja.mikschofsky@campus02.at](mailto:tanja.mikschofsky@campus02.at)

[www.campus02.at](http://www.campus02.at)

**[www.campus02.at](http://www.campus02.at)**

© 2019 CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling

Alle Rechte vorbehalten.

Covermotiv: © Wei Ming – shutterstock.com

ISBN 978-3-9504309-6-7