



PERFORMANCE MANAGEMENT IN KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN

EINE EMPIRISCHE ERHEBUNG IN DER STEIERMARK

OKTOBER 2019

FH-PROF. RUDOLF GRÜNBICHLER, MA
FH-PROF. DR. HELMUT MICHL
ASS. PROF. ING. JOZEF KLUČKA, PHD

MARIA LIPP, BSC MSC
CORNELIA BAUERNHOFER | NATASCHA GEIERLECHNER | FLORIAN HASIBAR
MARIE-KRISTIN HENN | CHRISTINA KLETZMAYR | BETTINA NEUMANN

FH-STUDIENRICHTUNG RECHNUNGSWESEN & CONTROLLING

Inhalt

Vorwort	1
Kooperationspartner.....	2
Kernaussagen.....	5
Performance Management in steirischen kleinen und mittleren Unternehmen.....	6
1 Einleitung	8
2 Performance Management.....	9
2.1 Definitionen	9
2.2 Historische Entwicklung.....	10
2.3 Strategische Zielsetzung	11
2.4 Ziele des Performance Managements.....	12
2.5 Performance Management und Measurement Systeme	14
2.5.1 Tableau de Bord	14
2.5.2 Performance Pyramide	15
2.5.3 Performance Measurement Framework	16
2.5.4 Balanced Scorecard	16
2.5.5 European Foundation of Quality Management Model	17
2.5.6 Performance Prism	19
2.5.7 Enterprise Performance Management (EPM).....	19
2.6 Herausforderungen bei der Implementierung eines Performance Measurement Systems	21
3 Untersuchungsdesign	22
3.1 Informationsbedarf	22
3.2 Untersuchungsmethode	22
3.3 Grundgesamtheit	23
3.4 Auswahlverfahren der Stichprobe	26
3.4.1 Erhebung der Stichprobe	26
3.4.2 Berechnung der Stichprobe	28
3.4.3 Ziehung der Stichprobe	29
3.4.4 Ermittlung der Ansprechpersonen	29
3.5 Erhebungsinstrument	30
3.6 Zeitraum der Untersuchung und Ablauf.....	30
3.7 Zusammenfassung der Vorgehensweise	31

4	Untersuchungsergebnisse.....	32
4.1	Struktur der Stichprobe	32
4.2	Fragebogen und aktueller Stand Performance Management	35
4.2.1	Ergebnisse: Unternehmen mit Performance Management System	37
4.2.2	Ergebnisse: Unternehmen ohne Performance Management System	49
4.2.3	Erwartete und aufgetretene Implementierungshürden	57
5	Resümee	60
	Literatur.....	61
	Anhang (Fragebogen).....	65
	Autoren	73
	Impressum	75

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Performance Messung zum Performance Management	10
Abbildung 2: Zielsetzungen der Performance Messung.....	12
Abbildung 3: Performance Pyramide	15
Abbildung 4: Balanced Scorecard	17
Abbildung 5: EFQM-Modell	18
Abbildung 6: Performance Prism	19
Abbildung 7: EPM-Model	20
Abbildung 8: Ermittlung der Grundgesamtheit	25
Abbildung 9: Auswahltechniken der Erhebungsart	27
Abbildung 10: Ermittlung der Stichprobe.....	28
Abbildung 11: Anzahl der ausgesendeten und beantworteten Fragebögen.....	31
Abbildung 12: Übersicht des Fragebogaufbaus	36
Abbildung 13: Vorhandensein von Performance Management im Unternehmen	37
Abbildung 14: Einsatzdauer eines Performance Management Systems in Unternehmen	37
Abbildung 15: Zeitliche Auseinandersetzung mit Performance Management	38
Abbildung 16: Verwendete Software für Auswertungen.....	38
Abbildung 17: Zuständigkeit für Performance Management im Unternehmen	39
Abbildung 18: Aufbereitung der Ergebnisse im Unternehmen	39
Abbildung 19: Bewertung von Kennzahlen hinsichtlich ihrer Relevanz im Unternehmen	40
Abbildung 20: Performancebeurteilung in Abteilungen	41
Abbildung 21: Aufgetretene Hürden in der Implementierungsphase	42
Abbildung 22: Einwirkung von Umwelt-Faktoren auf die Unternehmensperformance.....	43
Abbildung 23: Priorität der Anspruchsgruppen im Unternehmen	44
Abbildung 24: Einfluss ausgewählter innerbetrieblicher Faktoren auf die Unternehmensperformance....	45
Abbildung 25: Maßnahmen zur Förderung der Kommunikation	46
Abbildung 26: Maßnahmen zur Beeinflussung der Unternehmenskultur	47
Abbildung 27: Belohnung der Mitarbeiterleistung.....	48
Abbildung 28: Möglichkeiten zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit	48
Abbildung 29: Vorhaben über die Einführung eines Performance Management Systems.....	49
Abbildung 30: Geplanter Zeitpunkt der Einführung	50

Abbildung 31: Geplante Verbesserung bestimmter Bereiche im Unternehmen mit Hilfe des Performance Management Systems.....	50
Abbildung 32: Kennzahlen zur Messung der Performance	51
Abbildung 33: Zuständige Person für die Durchführung des Performance Managements	52
Abbildung 34: Erwartete Hürden in der Implementierungsphase	53
Abbildung 35: Gründe für die bisherige Nichteinführung eines Performance Management Systems.....	54
Abbildung 36: Erwünschte Unterstützung bei der Einführung eines Performance Management Systems.	55
Abbildung 37: Gründe für die Nicht-Einführung von Performance Management.....	56
Abbildung 38: Einschätzung ausgewählter Umwelt-Faktoren	57
Abbildung 39: Vergleich der erwarteten und der tatsächlich aufgetretenen Probleme in der Implementierungsphase	58

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Position im Unternehmen der Studienteilnehmer	32
Tabelle 2: Mitarbeiterverteilung bei den Studienteilnehmern	32
Tabelle 3: Umsatzverteilung der Studienteilnehmer im letzten Jahr	33
Tabelle 4: Branchenverteilung der Studienteilnehmer	33
Tabelle 5: Einteilung der Studienteilnehmer nach dem Bezirk	34
Tabelle 6: Einteilung der Studienteilnehmer nach der Dauer des Bestehens	34

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
BPM	Business Performance Management
EFQM	European Foundation of Quality Management
EPM	Enterprise Performance Management
IKS	Interne Kontrollsysteme
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
PM	Performance Management bzw. Performance Measurement

Formelverzeichnis

Formel 1: Stichprobengröße.....	28
Formel 2: Ziehung der Stichprobe.....	29

Vorwort

Die Unternehmensführung steht täglich vor der Herausforderung, mit begrenzten Ressourcen den höchstmöglichen Output zu erzielen. Ein Performance Management System ist ein ganzheitliches Steuerungssystem zur Steigerung der Unternehmensperformance. Der Begriff Performance wird oftmals mit Leistung übersetzt. Dieser umfasst mehrere Dimensionen, wie etwa Zeit, Qualität und Flexibilität. Es geht schlussendlich um die Verbesserung der Effektivität und Effizienz in allen Unternehmensbereichen.

In dieser empirischen Erhebung wurde der aktuelle Stand zu Performance Management Systemen in steirischen KMU erhoben. Dabei konnte erfreulicherweise festgestellt werden, dass mehr als die Hälfte der an dieser Befragung teilnehmenden Unternehmen Performance Management betreiben sowie Maßnahmen zur Steigerung der Unternehmensperformance setzen und weitere 18 Unternehmen solch ein System in den nächsten Jahren einführen wollen.

In der Einführungsphase stehen die Unternehmen vor Herausforderungen, die das Implementierungsprojekt scheitern lassen können. Es zeigt sich, dass Unternehmen, welche ein Performance Management System einführen wollen, bestimmte Probleme überschätzen, während andere wiederum unterschätzt werden. Insbesondere die Operationalisierung der Unternehmensbereiche und die damit verbundene Entwicklung von Kennzahlen stellt eine der größten Implementierungshürden dar.

Ein Performance Management System kann einen Beitrag zur Steigerung der Unternehmensleistung und Erhöhung der Rentabilität leisten. Deshalb kommt der Implementierungsphase eine bedeutende Rolle zu. Unternehmen sind durchaus bereit, Unterstützung bei der Implementierung in Anspruch zu nehmen. Zudem äußern sie den Wunsch nach Weiterbildungen in diesem Bereich, Fallbeispielen mit Best-Practice-Lösungen sowie geeigneter Software, welche benutzerfreundlich sein soll und aussagekräftige Auswertungen liefert.

Mit dieser Erhebung möchten wir einen Überblick über den aktuellen Stand zu Performance Management Systemen in der Steiermark geben sowie die Erfahrungen und Wünsche der Unternehmen aufzeigen, um damit zur Weiterentwicklung des Performance Management-Gedankens in kleinen und mittleren Unternehmen beizutragen.



FH-Prof. Rudolf Grünbichler, BA MA

Studienrichtung RWC
CAMPUS 02
Fachhochschule der Wirtschaft GmbH



FH-Prof. Dr. Helmut Michl

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 project

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 Jungunternehmer
- 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 zum aktuellen Stand von Performance Management in kleinen und mittleren Unternehmen in der Steiermark. Mit einem Onlinefragebogen wurden Unternehmen aus den Sparten Handel, Dienstleistung und Produktion mit höchstens 249 Mitarbeiter/innen befragt.

- 57,9% der 107 an der Erhebung teilnehmenden Unternehmen geben an, ein Performance Management System im Einsatz zu haben.
- 9 Unternehmen wollen in den nächsten 3 Jahren ein Performance Management einführen, 4 innerhalb von 5 Jahren.
- Die wichtigsten Kennzahlen zur Performancemessung sind Erfolgs-, Liquiditäts-, Kunden-, Mitarbeiter- und Rentabilitätskennzahlen.
- In 40 Unternehmen ist für die Durchführung des Performance Managements die Unternehmensführung zuständig, in 25 Unternehmen die Controllingabteilung.
- Bei der Einführung eines Performance Management Systems stellen vor allem die Operationalisierung von Unternehmensbereichen, ein fehlendes Kennzahlensystem zur Einordnung und Messung der Ziele sowie unklare Unternehmensziele Probleme dar.
- Die Kommunikation wird in Unternehmen mittels offenem Umgang über kritische Themen, regelmäßigen Mitarbeitergesprächen, Firmenevents und mit sozialen Medien gefördert.
- Die wichtigsten Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmenskultur sind das Führen von Mitarbeitergesprächen, Mitarbeitermotivation und das Vorleben des gewünschten Verhaltens.
- 96,8% der 62 Unternehmen mit Performance Management würden Mitarbeiter, die direkt für die Steigerung der Unternehmensperformance verantwortlich sind, belohnen.
- Mit der Einführung eines Performance Management Systems erhoffen sich die Unternehmen primär eine Verbesserung der strategischen Planung und der Finanzlage, der Steigerung der Absatzzahlen und Kundenzufriedenheit sowie der Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen.
- 27 Unternehmen wollen aus verschiedenen Gründen kein Performance Management System einführen, etwa wegen fehlender Fachkenntnisse oder mangelnder Zeitressourcen.
- Unternehmen, die ein Performance Management System einführen wollen, wünschen sich als Unterstützung ein Einführungskonzept, Weiterbildungsmöglichkeiten mit Fallbeispielen sowie eine benutzerfreundliche Software.

Performance Management in steirischen kleinen und mittleren Unternehmen

Von der FH CAMPUS 02, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling, wurde in Kooperation mit der Universität Žilina von April 2018 bis November 2018 die vorliegende empirische Erhebung durchgeführt.

Die Unternehmensführung muss permanent Entscheidungen treffen, um das Unternehmen trotz sich rasch verändernden Rahmenbedingungen auf die Unternehmenszielerreichung auszurichten. Daher ist es von großer Bedeutung, die Unternehmensleistung laufend zu überwachen, um Risiken zu minimieren und Chancen zu maximieren. Häufig fehlen essentielle Informationen, um diese Aufgaben angemessen zu erfüllen und richtige Maßnahmen zu setzen. Ein Instrument, um verlässliche und fundierte Entscheidungen zu treffen, bietet ein Performance Management System.

Diese Untersuchung umfasst steirische kleine und mittlere Unternehmen (KMU), wobei der Fokus auf die Sektoren Industrie, Handel sowie Dienstleistungen gelegt wird. Die vorliegende Studie soll den aktuellen Stand zur Verwendung von Performance Management darstellen.

In diesem Projekt werden die folgenden Fragestellungen geklärt:

- Betreiben kleine und mittlere Unternehmen in der Steiermark ein Performance Management oder setzen diese aktiv Maßnahmen, um die Unternehmensperformance zu verbessern?
- Falls ja, wie lange werden in Unternehmen schon Performance Management Systeme eingesetzt?
- Falls nein, warum wenden kleine und mittlere Unternehmen kein Performance Management an?
- Welche Instrumente werden im Rahmen des Performance Managements eingesetzt und wie zufrieden sind die Unternehmen mit diesen Instrumenten?
- Sind für die Durchführung von Performance Management klare Zuständigkeiten definiert? Falls ja, welche Abteilung bzw. Person ist konkret für die Durchführung zuständig?
- Wie werden die Ergebnisse des Performance Managements dargestellt?
- Welche Probleme treten im Rahmen des Performance Managements, insbesondere während der Einführungsphase, auf?
- Welchen Einfluss haben Umwelt-Faktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit sowie die Unternehmensperformance?
- Welchen Einfluss haben innerbetriebliche Faktoren auf die Unternehmensperformance?

- Wie wird die Kommunikation in Unternehmen gefördert und welche Maßnahmen werden getätigt, um die Unternehmenskultur zu beeinflussen und die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen?
- Wie werden die Leistungen guter Mitarbeiter belohnt? Bzw. sollten sie eine Belohnung für eine gute Performance bekommen?
- Welche Unterstützung würden sich Unternehmen in Zukunft gerne erwarten?

Die vorliegende Studie gliedert sich, neben der Einleitung und dem Resümee, in drei Hauptkapitel. Zu Beginn wird im Einleitungskapitel auf die Notwendigkeit und zunehmende Bedeutung von Performance Management eingegangen.

Im zweiten Kapitel werden die Grundlagen von Performance Management behandelt. Dies beinhaltet unter anderem eine Definitionsabgrenzung zur Performance Messung, die historische Entwicklung, Ziele sowie anwendbare Modelle von Performance Management. Am Schluss dieses Kapitels wird die Implementierung eines Performance Messung Systems analysiert.

Darauf aufbauend wird in Kapitel 3 das Untersuchungsdesign der vorliegenden Studie beschrieben. Zunächst wird sowohl die Untersuchungsmethode als auch die Grundgesamtheit erläutert. Darauf folgend wird auf die Erhebung der Stichprobe sowie auf das Erhebungsinstrument eingegangen. Abschließend wird in diesem Kapitel der Ablauf der Erhebung erläutert.

Das vierte und letzte Hauptkapitel befasst sich mit den Untersuchungsergebnissen der Studie. Für das weitere Verständnis wurde hierfür der Aufbau des Fragebogens grafisch erstellt. Des Weiteren wurde eine Erläuterung der Untersuchungsergebnisse vorgenommen, welche in drei Bereiche unterteilt wurden – in jene Unternehmen, die Performance Management anwenden, jene, die es einführen wollen und jene, die kein Interesse an einer Implementierung haben.

Das vorliegende Werk schließt im fünften Kapitel mit einem Resümee ab.

1 Einleitung

Zunehmender Wettbewerbsdruck, steigende Kosten und immer komplexere Anforderungen sind drei Gründe, die Unternehmen dazu drängen, ihre Leistungsfähigkeit laufend zu beurteilen und über Optimierungen nachzudenken. Ein Ansatz dazu bietet ein Performance Management System.

Bei einem Performance Management System handelt es sich um ein Führungsinstrument, mit welchem die Unternehmensziele mittels systematischer Vorgehensweise und Verwendung geeigneter Methoden erreicht werden sollen. Es werden Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmenserfolges angewendet, um die Abläufe im Unternehmen zu optimieren, die gesetzten Unternehmensziele zu messen und die Profitabilität des Unternehmens zu erhöhen.

Ein Performance Management System kann ein effektives Instrument sein, um das Unternehmen und die Mitarbeiter zu steuern und zu entwickeln. Beispiele hierfür sind das Setzen von Unternehmenszielen sowie die Kontrolle der Zielerreichung, die Optimierung der Abläufe im Unternehmen, die Aufdeckung von Kosteneinsparungspotentialen und Maßnahmen zur Erhöhung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.

Für Unternehmen jeder Größe und Branche ist es von großer Bedeutung, laufend neue Anregungen zu sammeln, um somit eine Planung und Steuerung zu ermöglichen und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in Zukunft zu steigern.

Dennoch gibt es häufig in der Praxis in KMU kein formales, sondern eher intuitives Performance Management System. Ein Grund dafür liegt in der mangelnden Klarheit, was Leistung im Unternehmen eigentlich bedeutet und welche Konsequenzen eine schlechte, gute oder gar herausragende Leistung hat. Die größte Schwierigkeit liegt zumeist darin, was und wie etwas gemessen werden soll.

Die vorliegende Studie befasst sich daher mit der Erhebung und Darstellung, wie viele kleine und mittlere Unternehmen in der Steiermark Performance Management anwenden. Die daraus erhobenen Daten sollen Aufschluss über eventuelle Optimierungen sowie eine zielgerichtete Anpassung des Performance Managements für kleine und mittlere Unternehmen geben.

2 Performance Management

Der Begriff Performance Management ist nicht einheitlich definiert. Viele Führungskräfte interpretieren den Begriff gegenwärtig mit Methoden zur Mitarbeiterführung und Mitarbeitervergütung.¹ Allerdings werden beim Performance Management alle Prozesse zusammengefasst, die den gewünschten Output sowohl messen als auch erreichen lassen. Daher verfolgt das Performance Management die Zielsetzung, sämtliche innerbetriebliche Bereiche wirtschaftlicher zu gestalten, um so in Folge die Profitabilität des Unternehmens zu steigern.

Nachfolgend werden in diesem Kapitel die Definitionen, historische Entwicklung, strategische Zielsetzung, Implementierung sowie die unterschiedlichen Modelle des Performance Managements genauer erläutert.

2.1 Definitionen

Einleitend werden die zentralen Begriffe Performance, das Performance Measurement sowie das Performance Management vorgestellt.

Der Begriff **Performance** wird oftmals mit Leistung übersetzt. Es geht somit um die Leistung und in weiterer Folge um die Leistungssteigerung in Unternehmen. Der Begriff ist dabei in der Literatur verschieden definiert und umfasst mehrere Dimensionen. Darunter fallen beispielsweise die Zeit, Qualität, Flexibilität, aber auch Effektivität und Effizienz.²

Die Hauptaufgabe der **Performance Messung** (Performance Measurement)³ ist die Feststellung von Leistungsindikatoren eines Unternehmens bzw. einer Unternehmenseinheit, um eine Leistungsbeurteilung bzw. Leistungsmessung zu ermöglichen. Aufbauend auf Ansätzen der Performance Messung, welche nahezu ausschließlich monetäre Kennzahlen heranziehen, befasst sich das Performance Management mit der Erreichung von Leistungszielen. Es werden Messgrößen definiert, welche die Planung, Steuerung und Kontrolle der Strategie ermöglichen, um die gesetzten Ziele zu erreichen.⁴ Zusätzlich zu den unternehmensinternen Daten werden auch externe Daten analysiert, um Prozesse betreffend beispielsweise Kundenzufriedenheit interpretieren zu können.⁵

¹ Vgl. HORACEK (2015), S. 40.

² Vgl. HUDSON/SMART/BOURNE (2001), S. 1100 f.

³ Eine Aufarbeitung unterschiedlicher Definition findet sich in FRANCO-SANTOS et. al. (2007), S. 784-801.

⁴ Vgl. BRUNNER (1999), S. 11.

⁵ Vgl. SCHREYER (2007), S. 6.

Diese beiden Begriffe werden in der Literatur oftmals synonym verwendet. Tatsächlich ist das Performance Management weiter gefasst und ein gesamtheitlicher Management-Ansatz, welcher die Unternehmenseinheit bei der Strategieplanung unterstützen soll.⁶ Das Performance Measurement ist ein Teilbereich des Performance Managements, welches zur Operationalisierung der Leistung und zur Steuerung der Zielerreichung erforderlich ist.⁷

2.2 Historische Entwicklung

Seit Jahrzehnten versuchen Betriebswirte die Schwäche traditioneller finanzorientierter Steuerungskonzepte, welche ausschließlich auf Zahlen aus dem Rechnungswesen basieren, zu optimieren, um so in Folge moderne Systeme zur Steuerung von Unternehmen konzipieren zu können. Kritisiert wird unter anderem die Vernachlässigung nicht-monetärer Größen, eine zu starke Vergangenheitsorientierung sowie unwirksame Mitarbeiteranreizsysteme.⁸ Frühere Systeme, die sich einzig auf die Quantifizierung der Leistung fokussierten, wurden größtenteils verworfen, um aus der Operationalisierung Maßnahmen und Strategien ableiten zu können.⁹

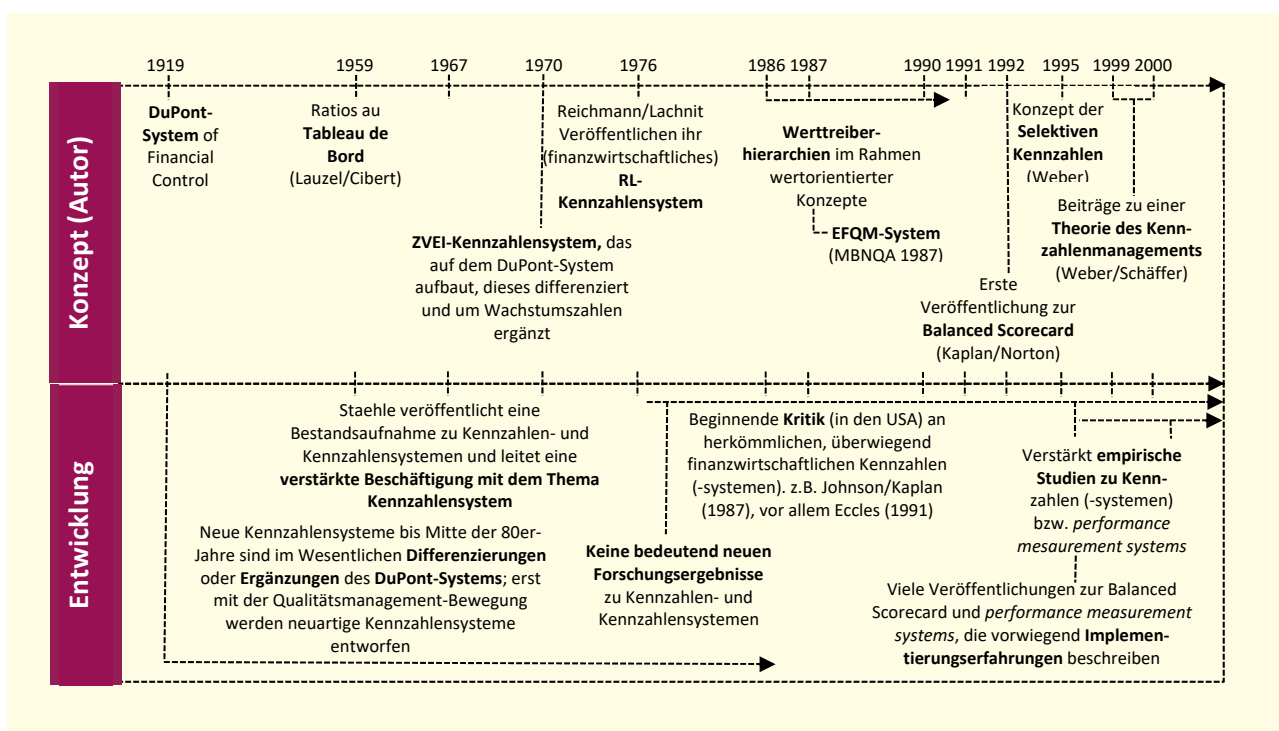


Abbildung 1: Entwicklung der Performance Messung zum Performance Management

Quelle: SANDT (2005), *Performance Measurement – Übersicht über Forschungs- und Entwicklungsstand*, S. 430, leicht modifiziert.

⁶ Vgl. KLINGEBIEL (1999), S. 14.

⁷ Vgl. DISTELZWEIG (2014), S. 21.

⁸ Vgl. GLEICH (2002), S. 447, Onlinequelle [17.10.2018].

⁹ Vgl. SANDT (2005), S. 430.

Abbildung 1 zeigt die historische Entwicklung von der Performance Messung zum Performance Management System. Als erstes Kennzahlensystem kann das DuPont-System des amerikanischen Unternehmens E.I. DuPont de Nemours and Company angesehen werden. Ausgangspunkt dieses Schemas ist die Berechnung der Kennzahl Return on Investment, welche die Rendite des eingesetzten Kapitals widerspiegelt. In den 50er Jahren wurde daraufhin das System Ratios au Tableau de Bord in Frankreich entwickelt, welches dem DuPont-System sehr ähnelt. Außerhalb Frankreichs wurde dieses System wenig betrachtet. Im Jahr 1970 veröffentlichte der Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie das ZVEI-Kennzahlensystem. Dieses System besteht aus rund 200 Kennzahlen, welche größtenteils die finanzielle Lage beurteilen. Kennzahlen, welche nicht-monetäre Bereiche des Unternehmens darstellen, sind nahezu nicht vertreten. Aufbauend auf diesen Schwachstellen herrscht nun seit den Achtzigerjahren der Wunsch nach innovativen Konzepten. Diese Konzepte sollen mehrdimensional sein und nicht nur die Finanzsphäre des Unternehmens analysieren. Kennzahlen zur Messung von Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit und Kundenzufriedenheiten werden als ebenso signifikant angesehen, wie die Messung der Finanzlage. Somit lässt sich beobachten, dass die Begriffe Performance Management und Performance Messung nicht differenziert betrachtet werden können und somit nicht abgrenzbar sind, wobei sich das Performance Management nicht nur auf das Messen von Leistung reduzieren lässt.¹⁰

Gerade im Hinblick auf etablierte Messkonzepte, welche sich ausschließlich auf die Messung der Leistung konzentrieren, ist ersichtlich, dass aufbauend auf den etablierten Konzepten, Entscheidungen für die Unternehmensvertreter produziert werden. Ein Beispiel dafür ist die Balanced Scorecard (BSC), welche von Kaplan und Norton entwickelt wurde und erstmals monetäre Kennzahlen mit strategischen Zielsetzungen vereint. Die Kennzahlen dienen zur Messung der Leistungen im Unternehmen. Aufbauend auf diese Kennzahlen werden Entscheidungsgrundlagen für die Unternehmensführung produziert. Performance Messung ist daher nur ein zentraler Teilbereich des Performance Managements.¹¹

2.3 Strategische Zielsetzung

Unternehmen sind ihren Shareholdern gegenüber verpflichtet, ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern. Unabhängig von der Unternehmensgröße müssen Unternehmensziele, Geschäftsbereichsziele, Abteilungsziele und Individualziele formuliert werden.¹² Dies soll gewährleisten, dass auch global formulierte Ziele für Mitarbeiter greifbar werden und damit die konsequente Erreichung sichergestellt wird. Die Existenzsicherung kann daher nur garantiert werden, wenn Stakeholder dazu bereit sind, einen Beitrag für das Unternehmen zu leisten.¹³

¹⁰ Vgl. SANDT (2005), S. 429.

¹¹ Vgl. SANDT (2005), S. 429.

¹² Vgl. SCHREYER (2007), S. 14.

¹³ Vgl. WOLF (2005), S. 192 ff.

Für die Existenzhaltung eines Unternehmens sind Wertziele zu definieren. Diese Wertziele unterstützen das Unternehmen dabei ihre Liquidität zu sichern. Zur Erreichung der Wertziele sind Sachziele festzulegen. Diese sollen das Produkt- und Leistungsprogramm definieren und beinhalten somit unter anderem die Erwartungen bezüglich Qualität und Erzeugungsmenge. Im Unterschied zu den Wert- und Sachzielen ist es essentiell, im Unternehmen Sozial- und Humanziele zu definieren. Diese legen die zukünftige Verhaltensweise gegenüber Mitarbeiter, Gesellschaft und natürlicher Umwelt fest.¹⁴ Die strategische Zielsetzung dient der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens sowie der Gestaltung der Unternehmensidentität.

2.4 Ziele des Performance Managements

Generell verfolgen auf Profit ausgerichtete Unternehmen das Ziel, den Unternehmenswert zu steigern bzw. zu maximieren. Dies kann durch eine kontinuierliche Verbesserung der angebotenen Leistungen möglich sein.

Dennoch verfolgen Unternehmen heterogene Zielsetzungen bei Einführung von Performance Management Systemen. Nachfolgende Abbildung illustriert die abweichenden Zielsetzungen bei Einführung eines Performance Management Systems:



Abbildung 2: Zielsetzungen der Performance Messung

Quelle: HILGERS (2008), *Performance Management: Leistungserfassung und Leistungssteuerung in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen*, S. 56, leicht modifiziert.

¹⁴ Vgl. SCHREYER (2007), S. 16

Die dargestellten Zielsetzungen, welche in der Literatur am häufigsten angeführt werden, werden nachfolgend in Grundzügen dargestellt:

- **Operationalisierung der Unternehmensstrategie**

Mit Performance Management Konzepten soll die Unternehmensstrategie für jeden Beteiligten innerhalb des Unternehmens verständlich und umsetzbar gestaltet werden. Unternehmen verwirklichen ihre Ziele nur unter der Voraussetzung, dass sich die Mitarbeiter mit der Zielsetzung identifizieren können.¹⁵

- **Leistungsbeurteilung**

Weiters ist die Kontrolle der Effektivität am Erfolg beteiligt. Der Wunschgedanke, das Produktionspotential ausnutzen zu können, spielt hier die Hauptrolle.¹⁶

- **Identifikation von und Fokussierung auf Erfolgsfaktoren**

Die Ansprüche der Stakeholder müssen berücksichtigt werden, um die Performance des Unternehmens zu steigern. Daher hilft die Identifikation, von Erfolgsfaktoren Informationen zu liefern, um die Stakeholder-Interessen zu befriedigen.¹⁷

- **Visualisierung der Zusammenhänge**

Ebenso werden die Ursache-Wirkungs-Beziehungen veranschaulicht, indem bestimmte Maßnahmen zur Erreichung von Zielen aufgezeigt werden.¹⁸

- **Planung und Steuerung des Ressourceneinsatzes**

Ein weiteres Primärziel des Performance Managements besteht darin, Ziele zu formulieren und diese auch zu kontrollieren.¹⁹

- **Mitarbeitermotivation**

Um die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen, werden zwei Aspekte angeführt. Zum einen wird durch die formulierte Zielsetzung die Eigenverantwortung gesteigert. Der Mitarbeiter ist über die Strategie des Unternehmens informiert und kann seine Handlungen darauf abstimmen. Zum anderen, werden mithilfe von Performance Management Anreizsysteme geschaffen und den Mitarbeitern wird bei Zielerreichung eine leistungsbezogene Vergütung gewährt.

¹⁵ Vgl. HILGERS (2008), S. 57.

¹⁶ Vgl. SCHREYER (2007), S. 32.

¹⁷ Vgl. KLAUS (2008), S. 24.

¹⁸ Vgl. HILGERS (2008), S. 57.

¹⁹ Vgl. LOES (2005), S. 127.

- **Kommunikationsprozesse**

Durch die globale Zielsetzung wird die Kommunikation insofern gefördert, indem jeder Unternehmensbereich idente Strategien verfolgt. Somit wird vermieden, dass differente Ziele die Unternehmenskommunikation behindern.²⁰

- **Lerneffekte**

Performance Management unterstützt jegliche Lernprozesse innerhalb des Unternehmens und sorgt somit für kontinuierliche Verbesserung der Prozesse.²¹

Die Umsetzung erfolgt mit Performance Management Systemen. Hierbei gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Systemen. Ein Auszug wird folgend vorgestellt.

2.5 Performance Management und Measurement Systeme

Es wurden während der späten achtziger Jahre und der neunziger Jahre eine Vielzahl von Performance Management Systemen entwickelt und veröffentlicht. Eine erschöpfende Aufzählung ist nicht möglich, da beispielsweise Unternehmensberatungen eigene, nur teilweise veröffentlichte Ansätze entwickelten und große Unternehmen generische Systeme adaptieren, indem sie Modelle wie die Balanced Scorecard ihren eigenen Bedürfnissen anpassen.²² In den folgenden Absätzen werden die Modelle Tableau de Bord, Performance Pyramide, Performance Measurement Framework, Balanced Scorecard, EFQM-Modell, Performance Prism und Enterprise Performance Management in Grundzügen dargestellt.

2.5.1 Tableau de Bord

Dieses Kennzahlensystem gilt als eines der ersten Performance Messung Systeme. Es wurde in den 50er-Jahren in Frankreich entwickelt.²³ Das Tableau de Bord soll Managern einen Überblick über die für das Unternehmen wichtigsten Parameter geben und somit bei Entscheidungsprozessen unterstützen. Die Darstellung der wesentlichen Informationen erfolgt durch Kennzahlen und Indikatoren. Dieses System informiert über den Status von kritischen Erfolgsfaktoren, Meilensteinen, Maßnahmen sowie über den Grad der Zielerreichung. Durch die Bezugnahme auf Ziele und Strategien des jeweiligen Unternehmens gibt es keinen einheitlichen Aufbau. Es werden bei der Implementierung des Tableau de Bord Systems die Mission, die Vision und die Unternehmenswerte bestimmt und entlang der Hierarchieebene heruntergebrochen.²⁴

²⁰ Vgl. GLADEN (2011), S. 27 ff.

²¹ Vgl. SCHREYER (2007), S. 34.

²² Vgl. SCHREYER (2007), S. 44.

²³ Vgl. SANDT (2005), S. 431.

²⁴ Vgl. KLEINDIENST (2016), S. 53 ff.

2.5.2 Performance Pyramide

Die Entwicklung der Performance Pyramide erfolgte auf Grund der Unzufriedenheit mit den traditionellen Kennzahlensystemen. Ziel ist es, die Unternehmensstrategie mit der operativen Strategie zu verbinden. Dies geschieht durch das Übersetzen der Unternehmensziele von oben nach unten sowie durch das Messen der Unternehmensziele von unten nach oben.²⁵ Die Performance Pyramide ist, wie in Abbildung 3 ersichtlich, ein hierarchisch aufgebautes System, welches für drei unterschiedliche Anwendungsebenen den Einsatz von Kennzahlen spezifischer Dimensionen empfiehlt.

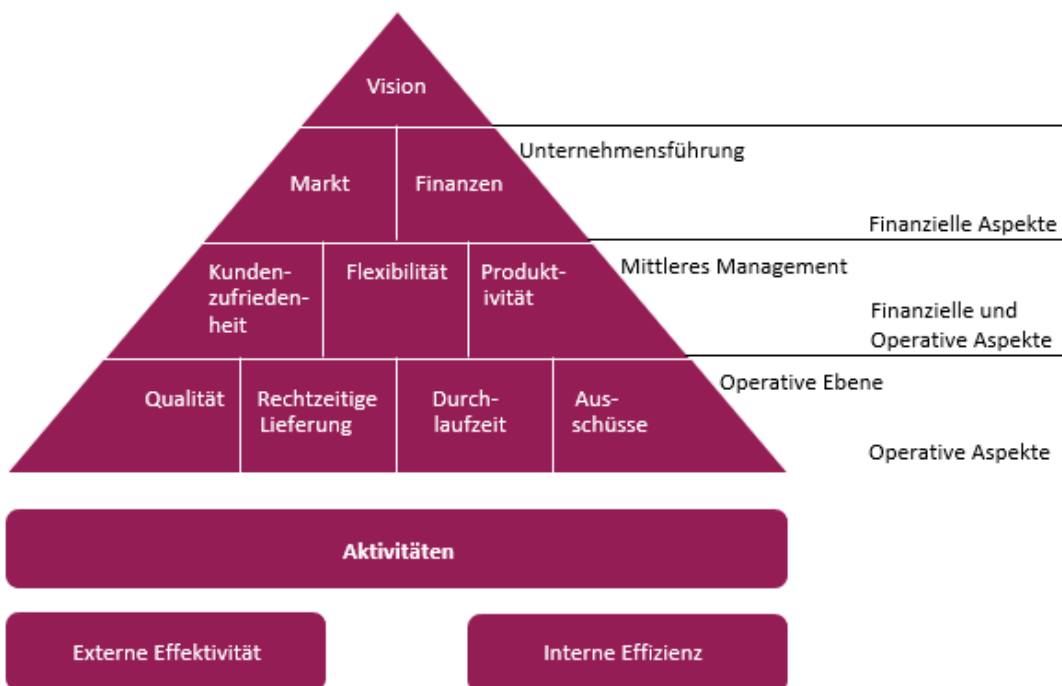


Abbildung 3: Performance Pyramide

Quelle: BOECKMANN/EGGERSMANN (2010), *Performance Measurement Framework*, S. 39.

In diesem Modell werden die Kennzahlen in externe Effektivität und interne Effizienz unterteilt. Der externen Effektivität sind qualitäts-, kunden-, flexibilitäts- sowie marktbezogene Leistungsmerkmale zuzuordnen. Der internen Effizienz sind die Messung von Durchlaufzeiten, Produktivität sowie der monetären Resultate der Geschäftsbereiche zuzuordnen.²⁶

²⁵ Vgl. BOECKMANN/EGGERSMANN (2010), S. 39.

²⁶ Vgl. NEELY/KENNERLEY/ADAMS (2007), S. 146.

2.5.3 Performance Measurement Framework

Das Performance Measurement Framework sollte einen Überblick über die Leistung des Unternehmens gewähren.²⁷ Es sollten monetäre und nicht-monetäre Kennzahlen immer gemeinsam veranschaulicht werden. Dieses System unterscheidet zwischen Ergebnissen wie finanzielle Performance und Wettbewerbsfähigkeit sowie Ergebnisdeterminanten wie Qualität, Flexibilität, Ressourcennutzung und Innovation. Diese Methode nimmt externe Sachverhalte und Einflussfaktoren auf, welche auf die Zukunft ausgerichtet sind und misst die daraus resultierenden Ergebnisse. Die Vorteile dieses Modelles sind die detaillierte Spezifizierung der Kennzahlen und des Entwicklungsprozesses. Der Nachteil ist jedoch, dass Kunden und Mitarbeiter nicht berücksichtigt werden und deshalb führt es zu einer unausgewogenen Betrachtung der Performance.²⁸

2.5.4 Balanced Scorecard

Um ein Gleichgewicht zwischen finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen herzustellen, wurde die Balanced Scorecard entwickelt. Das Gesamtunternehmen wird, wie aus Abbildung 4 ersichtlich ist, nach vier unterschiedlichen Perspektiven betrachtet:²⁹

- Finanzperspektive
- Kundenperspektive
- Interne Prozessperspektive
- Lern- und Potentialperspektive

²⁷ Vgl. NEELY/KENNERLEY/ADAMS (2007), S. 150.

²⁸ Vgl. SCHREYER (2007), S. 48 f.

²⁹ Vgl. BOECKMANN/EGGERSANN (2010), S. 39.

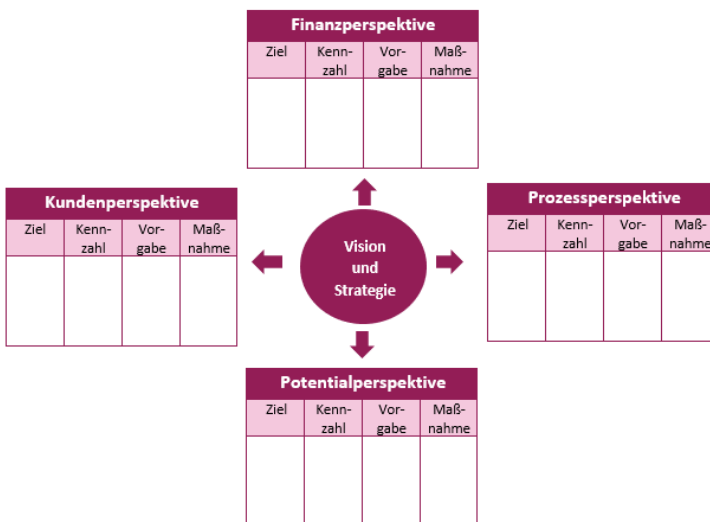


Abbildung 4: Balanced Scorecard

Quelle: SCHREYER (2007), *Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen*, S. 51.

Die Balanced Scorecard unterstützt die Strategieumsetzung durch Klärung von Vision und Strategie, durch Kommunikation und Verknüpfung der strategischen Ziele, durch Planung von Zielen und durch Verbesserung von strategischem Feedback. Es werden somit Strategien gebildet, welche, wenn möglich, durch eine Kennzahl gemessen werden können. Hier werden Parameter zur positiven Erreichung der Kennzahl festgestellt. Wurden diese Parameter nicht erreicht, werden Maßnahmen gesetzt, um diese erreichen zu können. Die Balanced Scorecard wird derzeit als populärstes und verbreitetes Kennzahlensystem angesehen.³⁰

2.5.5 European Foundation of Quality Management Model

Das Model European Foundation of Quality Management, kurz EFQM-Model dient als Orientierungshilfe und als Leitfaden, um eine systematische Verbesserung von Qualität und Produktivität zu erzielen. Es dient in erster Linie als Selbstbewertungs- und Benchmarking Instrument.³¹ Das EFQM-Modell basiert auf der Annahme, dass die Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern wesentlich durch die Unternehmensführung, Politik, Strategie, Mitarbeiterführung und Umgang mit Ressourcen bestimmt werden.

³⁰ Vgl. SANDT (2005), S. 436.

³¹ Vgl. KLEINDIENST (2016), S. 64.

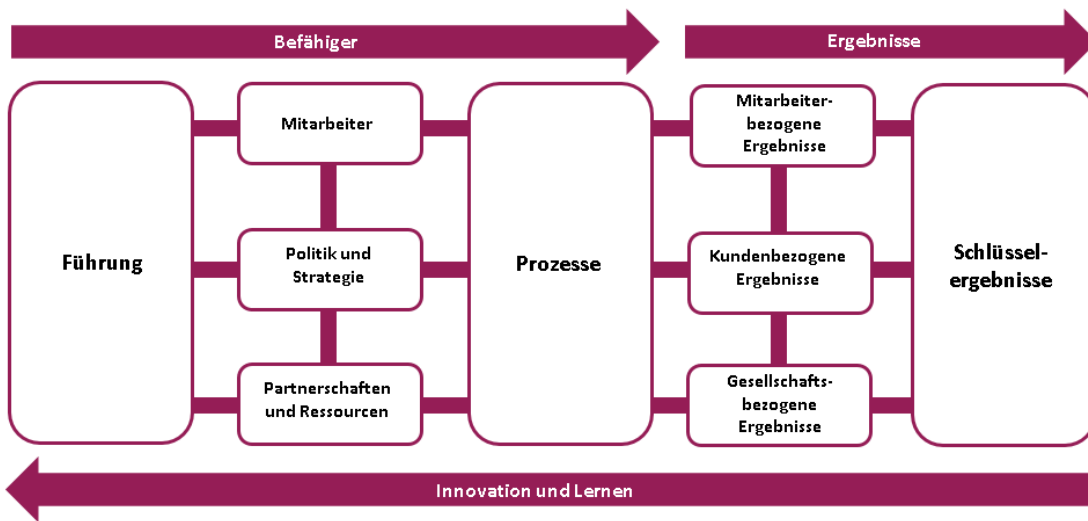


Abbildung 5: EFQM-Modell

Quelle: SANDT (2005), *Performance Measurement*, S. 435.

Das System besteht, wie aus Abbildung 5 ersichtlich ist, aus neun Kriterien beziehungsweise Elementen, welche zwei Kategorien zugeordnet werden: den Befähigern und den Ergebnissen. Die Kriterien der Ergebniskategorie geben Auskunft darüber, was das Unternehmen erreicht hat. In der Kategorie Befähiger wird analysiert, wie die Ergebnisse erreicht wurden. Insgesamt können 1.000 Punkte erreicht werden, dies entspricht 100,0%. Die einzelnen Kriterien sind gewichtet. Somit sind den Kategorien Befähiger und Ergebnisse jeweils 50,0% der zu erreichenden Punkte zugeordnet. Die Gewichtung teilt sich wie folgt auf:³²

- Führung: 10,0%
- Mitarbeiter: 9,0%
- Politik und Strategie: 8,0%
- Partnerschaften und Ressourcen: 9,0%
- Prozesse: 14,0%
- Mitarbeiterbezogene Ergebnisse: 9,0%
- Kunden bezogene Ergebnisse: 20,0%
- Gesellschaftsbezogene Ergebnisse: 6,0%
- Schlüsselergebnisse: 15,0%

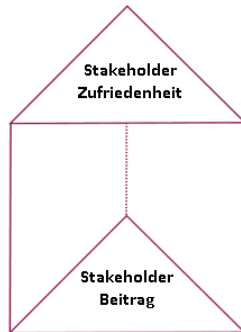
Die Gewichtungen der einzelnen Kategorien und Ziele werden als allgemeingültig unterstellt und sind nicht unternehmensspezifisch.

³² Vgl. SANDT (2005), S. 434 f.

2.5.6 Performance Prism

Dieses System ist ein junges Performance Measurement System.³³ Um die Bedürfnisse der Stakeholder zu erfüllen, nimmt das Performance Prism eine Stakeholder orientierte Sicht ein.

Die zwei Stakeholder Facetten des Performance Prism:



Die drei Dimensionen des Performance Prism:

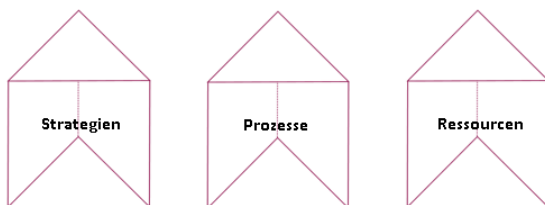


Abbildung 6: Performance Prism

Quelle: SCHREYER (2007), *Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen*, S. 58.

Es unterscheidet, wie aus Abbildung 6 ersichtlich ist, zwischen den Facetten der Stakeholder Zufriedenheit – was sich die Stakeholder erwarten und dem Stakeholder Beitrag – was die Stakeholder dazu beitragen. Zu den Dimensionen zählen die Strategie, die Prozesse sowie die Ressourcen.³⁴ Die zugrunde liegende Schlüsselfrage ist, welche Strategie das Unternehmen anwenden soll, um sicherzustellen, dass die Bedürfnisse der Stakeholder erfüllt werden. Des Weiteren stellt sich die Frage, welche Prozesse notwendig sind, um die Strategie zu verbessern und welche Ressourcen benötigt werden, um die Prozesse auszuführen.³⁵

2.5.7 Enterprise Performance Management (EPM)

Dieses System soll Organisationen helfen, in einer komplexen Welt ihr Überleben zu sichern. Die zentralen Komponenten sind, wie aus Abbildung 7 ersichtlich, ein dreiphasiger Zyklus sowie ein dreiteiliges Fundament.

³³ Vgl. KLEINDIENST (2016), S. 65.

³⁴ Vgl. NEELY/KENNERLEY/ADAMS (2007), S. 152 ff.

³⁵ Vgl. KLEINDIENST (2016), S. 56.

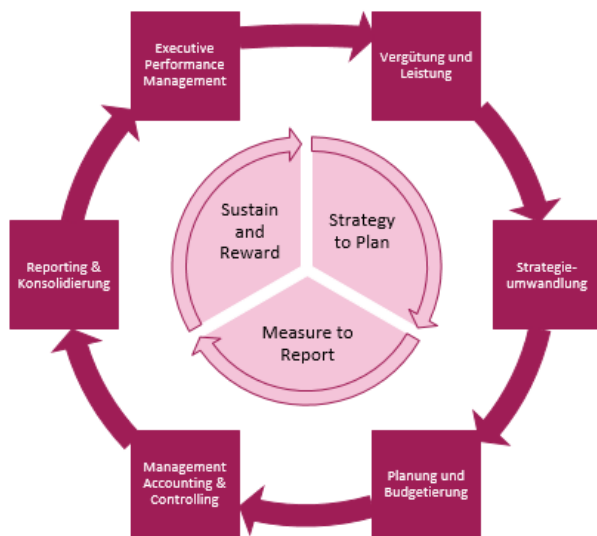


Abbildung 7: EPM-Model

Quelle: KLEIN/STEPHAN (2015), *Enterprise Performance Management – leistungsorientierter Ansatz zur Unternehmenssteuerung*, S. 76.

Die erste Phase des EPM-Zyklus wird „Strategy to Plan“ genannt und hat zum Ziel, die gesamte Organisation auf die Unternehmensstrategie auszurichten. Dabei werden die strategischen Vorgaben zum einen in Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen transformiert. Zum anderen wird eine Übersetzung der Strategie in Pläne und Budgets gefordert. Die zweite Phase wird „Measure to Report“ genannt und fokussiert sich auf die Beobachtung der Leistungsentwicklung. Ziel dieser Phase ist es, Abweichungen von Zielwerten transparent werden zu lassen und Kurskorrekturen einzuleiten. Das Ziel ist erreicht, wenn eine brauchbare Vorausschau auf die zu erwartenden Leistungsergebnisse möglich ist. In der dritten Phase, der „Sustain and Reward“ Phase geht es um die nachhaltige Leistungssteigerung der Führungskräfte sowie um Lohn- und Anreizsysteme.³⁶

Damit ein reibungsloser Ablauf des EPM-Zyklus gewährleistet werden kann, ist ein Fundament aufzubauen. Dieses besteht aus einer Leistungssteigerung und -erhalt ausgerichteten Unternehmenskultur, einem geschäftsorientierten Risikomanagement und einer technologischen Basis.³⁷

Es gibt noch eine Vielzahl an weiteren Performance Management Systemen, auf welche jedoch im Rahmen dieser Studie nicht näher eingegangen wird.

³⁶ Vgl. KLEIN/STEPHAN (2015), S. 75 ff.

³⁷ Vgl. KLEIN/STEPHAN (2015), S. 75 ff.

2.6 Herausforderungen bei der Implementierung eines Performance Measurement Systems

In der Praxis stellt die Implementierung eines Performance Messung Systems als strategisches Instrument eine Herausforderung dar. Beispielsweise scheitern etwa 70% der Implementierungsversuche einer Balanced Scorecard-Systems.³⁸ Um eine erfolgreiche Implementierung sicherstellen zu können, ist eine strategische Planung notwendig, damit die Zielsetzungen identifiziert und kontrolliert werden können. Die Vision und Strategie des Unternehmens sollten genau definiert werden. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Bestimmung der Kennzahlen. Das Unternehmen sollte sich auf relevante Kennzahlen beschränken, um die entscheidenden Sachverhalte im Blick zu behalten und keine Ressourcen zu verschwenden.³⁹

Die Implementierung eines Performance Measurement Systems ist mit hohen Kosten und mit einem hohen Aufwand verbunden. Es konkurriert mit anderen Projekten und Ressourcen, weshalb es zu Konflikten in der Ressourcenverteilung kommen kann. Eine weitere Barriere stellt die unzureichende Infrastruktur dar. Für die Ermittlung der Kennzahlen wird ein Zugriff auf die Daten aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen benötigt. Um an diese Daten zu gelangen, wird viel Zeit benötigt und einige notwendige Daten sind häufig nicht verfügbar.

Zusammenfassend wird festgestellt, dass die Einführung eines Performance Messung Systems ein langwieriger und wohlgeplanter Prozess ist, welcher viel Zeit erfordert. Daraus resultiert, dass die Planung zur Einführung eines Systems entscheidend für die weitere Handhabung und Zweckhaftigkeit bereitstellt. Deshalb muss ein Konzept erstellt werden, um intuitive Reaktionen vermeiden zu können. In diesem Zusammenhang darf zudem nicht unterschätzt werden, dass sowohl die Shareholder bzw. Gesellschafter als auch die Unternehmensführung für das Thema sensibilisiert und über die Notwendigkeit informiert werden müssen.

³⁸ Vgl. bspwe NEELY/BOURNE (2000), S. 3.

³⁹ Vgl. SCHREYER (2007), S. 145 ff.

3 Untersuchungsdesign

Das Untersuchungsdesign bezieht sich auf die Art der einzusetzenden Forschungsmethoden. In diesem Kapitel wird die Vorgehensweise in dieser Erhebung dargestellt. Einleitend wird auf die Wichtigkeit des Informationsbedarfs hingewiesen und in Folge dazu die angewandte Untersuchungsmethode beschrieben. Darauf aufbauend wird die Grundgesamtheit, im Speziellen deren Findung mit Hilfe einer bestehenden Datenbank, definiert. Anschließend wird das Auswahlverfahren der Stichprobe, welches die Erhebung, Berechnung, Ziehung der Stichprobe sowie die Ermittlung der Ansprechpersonen umfasst, erläutert. In Folge wird auf das Erhebungsinstrument und die Feldplanung eingegangen. Abschließend werden die relevantesten Punkte zusammengefasst.

3.1 Informationsbedarf

Bevor eine empirische Erhebung durchgeführt werden kann, ist vorerst festzulegen was der Informationsbedarf des Auftraggebers ist.⁴⁰ Diese Studie befasst sich mit der Frage des aktuellen Stands, den Implementierungshürden und verwendeten Kennzahlen in KMU und zielt darauf ab, die Anwendungshäufigkeit von Performance Management der steirischen KMU aus den Branchen Handel, Industrie und Dienstleistungen darzustellen. Ein wichtiger Part liegt in der Erhebung der Problembereiche bei der Einführung. Hierfür wird ein quantitativer elektronischer Fragebogen verwendet. In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Prozesse und die angewandte Vorgehensweise beschrieben.

3.2 Untersuchungsmethode

Aus der Festlegung der Untersuchungsziele ergibt sich die Art der jeweils vorgesehenen Untersuchung. In dieser Studie liegt das Ziel der Kennzeichnung bzw. Beschreibung einer Grundgesamtheit hinsichtlich für den Untersuchungsgegenstand relevanter Merkmale im Vordergrund. In Folge dazu muss das Untersuchungsdesign festgelegt werden. Dies ist eine komplexe Aufgabe, bei der die grundlegenden Entscheidungen über die anzuwendenden Methoden getroffen werden. Dabei ist vorerst zu entscheiden, ob das Untersuchungsziel durch Aufbereitung und Analyse vorhandener Daten erreicht werden kann, eine sogenannte Sekundärforschung, oder ob dazu eine primäre Datenerhebung notwendig ist. Dieser Vorgang wird als Primärforschung bezeichnet. In diesem Fall wurde eine Primärforschung durchgeführt, da noch keine verwendbaren Daten zum aktuellen Stand unter steirischen Unternehmen vorhanden waren.⁴¹ Bei Erhebungen kann zwischen der

⁴⁰ Vgl. RAAB/UNGER/UNGER (2009), S. 109.

⁴¹ Vgl. KUSS (2012), S. 15.

quantitativen und der qualitativen Erhebung unterschieden werden. Bei quantitativen Erhebungen wird eine Vielzahl von Daten, die statistisch auswertbar sind, erhoben.⁴² Die quantitative Erhebungsmethode hat in der Regel eine hohe Aussagekraft, da viele Unternehmen befragt werden können. Dabei wirkt unterstützend, dass die quantitativen Befragungen standardisiert sind und die qualitativen hingegen nicht- oder höchstens teilstandardisiert sind.⁴³

Bei quantitativen Befragungen wird zwischen telefonischen, schriftlichen, persönlichen oder elektronischen Methoden unterschieden.⁴⁴ Für die vorliegende Studie wurde die Vorgehensweise der computerbasierten Befragung aufgrund folgender Vorteile gewählt:⁴⁵

- Kostengünstig
- Erreichbarkeit einer hohen Anzahl an Untersuchungsteilnehmern
- Erreichbarkeit von räumlich weit entfernten Personen
- Zeitliche Flexibilität der Beantwortung
- Kein Interviewer-Einfluss vorhanden
- Anonymität kann gewahrt werden
- Beantwortung der vorgesehenen Reihenfolge wird gewährleistet
- Messung der Beantwortungsdaten möglich
- Sofortige Weiterverarbeitung möglich

Die elektronische Form ist auch mit Nachteilen verbunden, da nur Personen mit Internetzugang erreicht werden können. Dies ist im Hinblick auf die Untersuchungsobjekte nicht relevant, da der Umfrage-Link per Mail verbreitet und so ein Internetanschluss der Unternehmen vorausgesetzt wurde.⁴⁶

3.3 Grundgesamtheit

Zu Beginn stellt sich die Frage „Wer soll befragt werden?“. Nicht immer erscheint die Antwort einfach – nämlich „alle“ – wie bei Volkszählungen oder allgemeinen Bevölkerungsumfragen. Bei einem spezielleren Zuschnitt des Befragtenkreises ergeben sich dagegen Abgrenzungsschwierigkeiten. Bei der Beurteilung von Umfrageergebnissen sollte also das Augenmerk nicht nur auf die Frageinhalte, sondern auch auf den Befragtenkreis gerichtet sein. Alle, die darin einbezogen sind, werden als Grundgesamtheit bezeichnet.⁴⁷ Daraus lässt sich ableiten, dass unter der Grundgesamtheit die Menge aller möglichen Objekte, auf die sich eine empirische Erhebung bezieht und über die sie eine Aussage treffen möchte, verstanden wird. Sie wird auch

⁴² Vgl. KISS/TESCH (1995), S. 19.

⁴³ Vgl. WEIS (2010), S. 97.

⁴⁴ Vgl. MALHOTRA (2010), S. 243.

⁴⁵ Vgl. WEIS (2010), S. 100.

⁴⁶ Vgl. KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS (2011), S. 283.

⁴⁷ Vgl. BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER (2009), S. 43.

„Universum“, „Population“ oder „Kollektiv“ genannt.⁴⁸ Durch die Grundgesamtheit wird ersichtlich für welchen Kreis die Ergebnisse der Erhebung gelten, wen sie repräsentieren sollen und wen sie beschreiben. Daher muss zu Beginn einer Erhebung eine genaue Beschreibung der Grundgesamtheit erfolgen, denn ohne diese exakte Definition der Grundgesamtheit, kann keine Stichprobengröße berechnet werden. Damit ist eine Hochrechnung auf die Grundgesamtheit nicht möglich.

Unter dem Begriff KMU werden kleine und mittlere Unternehmen verstanden. Eine verbindliche Definition gibt es jedoch nicht, als Empfehlung dient die Definition der EU-Kommission.⁴⁹ Dabei werden vier Kriterien empfohlen:

- Mitarbeiterzahl
- Umsatz
- Bilanzsumme
- Eigenständigkeit

Die Grundgesamtheit für diese Studie setzt sich aus ausschließlich in der Steiermark ansässigen KMU zusammen. Kleinstunternehmer sind ebenso ein Teil der Zielgruppe in der Studie. Dahingegen wurden Großunternehmen in der Studie außer Ansatz gelassen.

Bezüglich des Bereiches Industrie und Handel teilt die Wirtschaftskammer Österreich den Bereich in folgende Fachverbände bzw. Fachgruppen:

Industrie:⁵⁰

- Bergwerke und Stahl
- Mineralölindustrie
- Stein- und keramische Industrie
- Glasindustrie
- Chemische Industrie
- Papierindustrie
- PROPAK – Produkte aus Papier und Karton
- Bauindustrie
- Holzindustrie
- Nahrungs- u. Genussmittelindustrie (Lebensmittelindustrie)
- Textil-, Bekleidungs-, Schuh- und Lederindustrie
- Gas- und Wärmeversorgungsunternehmungen
- NE (Nichteisen) – Metallindustrie
- Maschinen-, Metallwaren- und Gießereindustrie
- Fahrzeugindustrie
- Elektro- und Elektronikindustrie

⁴⁸ Vgl. KARMASIN/KARMASIN (1977), S. 224.

⁴⁹ S. Empfehlung 2003/361/EG der Kommission der Europäischen Union vom 6.5.2003.

⁵⁰ Vgl. FACHVERBÄNDE INDUSTRIE (2018), Onlinequelle [06.10.2018].

Handel:⁵¹

- Lebensmittelhandel
- Tabaktrafikanten
- Handel mit Arzneimittel, Drogerie- und Parfümeriewaren sowie Chemikalien und Farben
- Agrarhandel
- Energiehandel
- Markt-, Straßen- und Wanderhandel
- Außenhandel
- Handel mit Mode und Freizeitartikeln
- Direktvertrieb
- Papier- und Spielwarenhandel
- Handelsagenten
- Juwelen-, Uhren-, Kunst-, Antiquitäten- und Briefmarkenhandel
- Baustoff-, Eisen-, Hartwaren- und Holzhandel
- Handel mit Maschinen, Computersystemen, Sekundärrohstoffen, technischen und industriellem Bedarf
- Fahrzeughandel
- Foto-, Optik- und Medizinproduktehandel
- Elektro- und Einrichtungsfachhandel
- Versand-, Internet- und allgemeiner Handel
- Versicherungsagenten
- Handel- noch nicht zugeordnete Fachgruppen



Abbildung 8: Ermittlung der Grundgesamtheit

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Abbildung ist zu entnehmen, dass es zum Untersuchungszeitpunkt 3.783 Unternehmen gibt, welche die definierten Vorgaben erfüllten. Dazu wurden die Daten der online Datenbank von Herold verwendet. Im ersten Schritt wurde dafür nachfolgende Kriterien gefiltert:

- 1-249 Mitarbeiter
- Österreich weit

⁵¹ Vgl. FACHGRUPPEN HANDEL (2018), Onlinequelle [06.10.2018].

Anschließend wurde nach Unternehmen, welche ihren Standort in der Steiermark haben, gesucht. Der Fokus lag auf Unternehmen in den Sektoren Industrie, Handel und Dienstleistungen. Unter Dienstleistungen wird die Arbeit oder Leistung in der Wirtschaft, die nicht direkt der Herstellung von Waren dient, sondern mit der für Kunden ein Problem gelöst oder eine Aufgabe abgenommen wird, verstanden. Typische Beispiele für Dienstleistungen sind Hotels, Friseure sowie Banken. Die Gleichzeitigkeit von Produktion und Verbrauch ist ein typisches Merkmal von Dienstleistungen.⁵² Bei der Ermittlung der Grundgesamtheit wurden Land- und Forstwirtschaftliche Betriebe sowie Banken und Versicherungen nicht mitaufgenommen. Daraus ergab sich eine Grundgesamtheit von 3.783 Unternehmen.

3.4 Auswahlverfahren der Stichprobe

Nachdem die Grundgesamtheit definiert wurde, ist zu entscheiden, ob alle Merkmalsträger der Grundgesamtheit erfasst werden sollen (Vollerhebung) oder ob aus der Grundgesamtheit nach bestimmten Verfahren eine Stichprobe gezogen werden soll, aus der auf die Grundgesamtheit geschlossen werden kann (Teilerhebung). Für eine Vollerhebung sprechen eine kleine Grundgesamtheit und heterogen verteilte Merkmalsausprägungen. Das trifft oft auf Märkte im Investitionsgütersektor zu. Dort ist es schwer, repräsentative Stichproben zu finden, aus denen sich Schlussfolgerungen auf die Grundgesamtheit ziehen lassen. Beide Varianten weisen unterschiedliche Vor- und Nachteile auf.⁵³

3.4.1 Erhebung der Stichprobe

Als Erhebungsart wurde in dieser Studie die Teilerhebung gewählt. Das bedeutet, es wurde nur ein Ausschnitt der Grundgesamtheit untersucht.⁵⁴ Die Teilerhebung wird auch Stichprobenverfahren genannt. Die Vorteile bestehen darin, dass sie meist weniger Zeit als Vollerhebungen beanspruchen und dadurch weniger Kosten entstehen. Ein Nachteil dieses Verfahrens ist jedoch, dass die Stichproben mit einem Stichprobenfehler behaftet sind und diese berücksichtigt werden müssen, wenn die Ergebnisse auf die Grundgesamtheit übertragen werden sollen.⁵⁵ Um mittels Teilerhebung zur Stichprobe zu kommen, gibt es verschiedene Auswahlverfahren.

⁵² Vgl. WIRTSCHAFTSLEXIKON GABLER (2018), Onlinequelle [06.10.2018].

⁵³ Vgl. RAAB/UNGER/UNGER (2009), S. 44 f.

⁵⁴ Vgl. BORTZ/DÖRING (2006), S. 398.

⁵⁵ Vgl. RAAB/UNGER/UNGER (2009), S. 45.

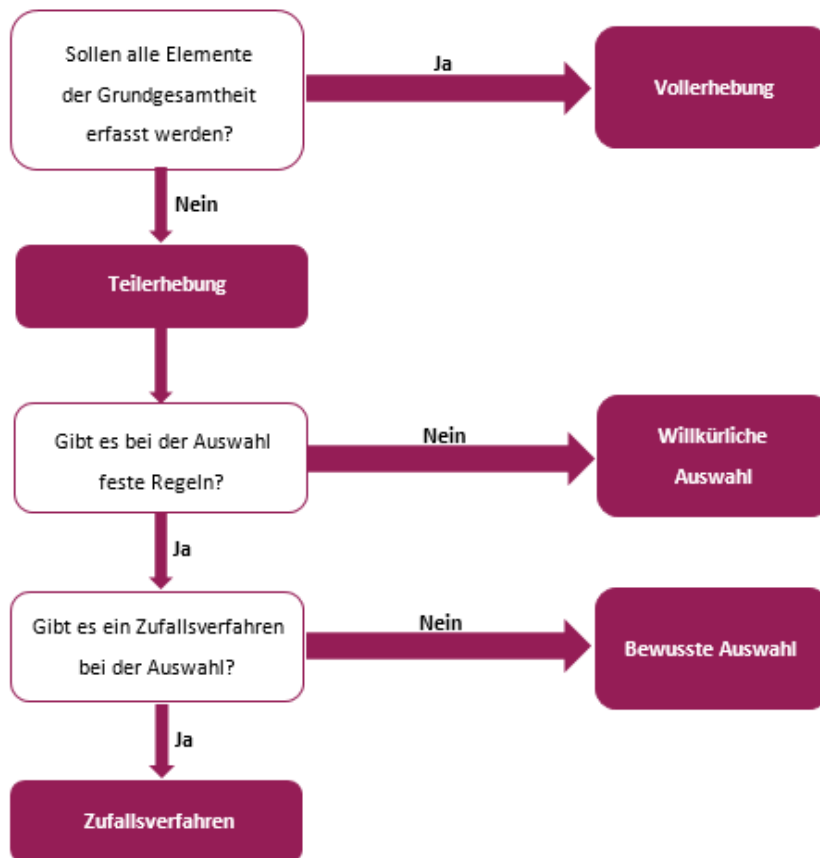


Abbildung 9: Auswahltechniken der Erhebungsart

Quelle: in Anlehnung an Vgl. RAAB/UNGER/UNGER S. 49.

Bei einer Zufallsauswahl wird aus der Grundgesamtheit eine Stichprobe gezogen, wobei jedes Element der Grundgesamtheit die gleiche Chance hat, in die Stichprobe zu gelangen. Über den Zufallsmechanismus wird die Teilerhebung repräsentativ. Bei der bewussten Auswahl erfolgt die Auswahl der statistischen Einheiten nach bestimmten Merkmalen. Diese Merkmale sollen die Repräsentativität herstellen. Jede Ansprache von Personen auf der Straße entspricht der willkürlichen Auswahl. Dadurch werden immer bestimmte statistische Einheiten überproportional in die Stichprobe gelangen.⁵⁶

⁵⁶ Vgl. RAAB/UNGER/UNGER (2009), S. 45 ff.

Die folgende Grafik verdeutlicht das gewählte Verfahren sowie die berechnete Anzahl der Stichprobe:



Abbildung 10: Ermittlung der Stichprobe

Quelle: Eigene Darstellung.

Aufgrund des geringen Rücklaufs wurde zusätzlich zum Zufallsprinzip eine bewusste Auswahl gewählt, indem selektiv nachgefasst wurde.

3.4.2 Berechnung der Stichprobe

Die Berechnung der Stichprobe wurde anhand der folgenden Formel vorgenommen:

$$\text{Stichprobengröße} = \frac{\frac{z^2 * p * (1-p)}{e^2}}{1 + \frac{z^2 * p * (1-p)}{e^2 * N}}$$

Formel 1: Stichprobengröße

Quelle: SURVEYMONKEY (2018), Stichprobenrechner, Onlinequelle [06.12.2018].

Für die Berechnung der Stichprobe wurde der Grenzwert e von 5,0% angenommen, was bedeutet, dass maximal 5,0% Abweichung vom wahren Wert toleriert wurden. Beim Vertrauensintervall z wurden 90,0% gewählt. Mit dieser Sicherheit kann auf den wahren Wert der Grundgesamtheit geschlossen werden. Der Wert wurde von der Z-Wert-Tabelle bezogen und beträgt 1,65. Die Grundgesamtheit N betrug 3.783 Unternehmen und bei der Verteilung der Antworten wurde p mit 50,0% gewählt. Diese Prozentzahl zeigt, was von den Ergebnissen erwartet wird. Wenn diese in der Stichprobe stark in eine Richtung geneigt sind, kann davon ausgegangen werden, dass es bei der gesamten Bevölkerung auch so ist. Sind keine Werte bekannt, wird ein Wert von 50,0% empfohlen. Aus diesen Eingaben resultierte eine empfohlene Stichprobengröße von 253 Unternehmen. Diese Stichprobengröße gibt an, dass es wahrscheinlich ist, ein Ergebnis zu erhalten, welches mit der Realität übereinstimmt, wenn alle befragten Unternehmen den Fragebogen beantworten.⁵⁷

⁵⁷ BAUINFOCONSULT (2014), Onlinequelle [06.12.2018].

3.4.3 Ziehung der Stichprobe

Es liegt eine Grundgesamtheit von 3.783 Unternehmen vor und die Stichprobengröße beträgt 253 Unternehmen. Wird die Grundgesamtheit durch die Stichprobengröße dividiert, wird ersichtlich, dass jedes 15. Unternehmen zu kontaktieren ist. Es hätte die erste Aussendung auch vom 1. Unternehmen bis zum 253. Unternehmen erfolgen können und in weiterer Folge hätte das 254. Unternehmen bis zum 507. Unternehmen kontaktiert werden können. Um die Zufallsauswahl zu erhöhen, wurde der Fragebogen an jedes 15. Unternehmen versendet. Die folgende Formel lässt veranschaulichen wie bei der Ziehung der Stichprobe vorgegangen wurde:

= INDEX (Matrix; ZEILE() * 15 - n)

Formel 2: Ziehung der Stichprobe

Quelle: MICROSOFT (2018), Onlinequelle [06.12.2018].

Die Matrix bezieht sich auf die jeweilige Spalte, beispielsweise die Spalte der E-Mail-Adressen. Die Zahl 15 gibt an, dass die Umfrage an jedes 15. Unternehmen verschickt wurde. Da der Fragebogen zur Erhöhung des Rücklaufs öfters ausgesendet wurde und nicht an dieselben Unternehmen geschickt werden sollte, wurde die Variable n verwendet. Diese gibt die laufende Aussendung an und errechnet sich wie folgt: maximale Aussendung – laufende Aussendung.

3.4.4 Ermittlung der Ansprechpersonen

In der Datenbank sind die Geschäftsführer der Unternehmen sowie die jeweiligen E-Mail-Adressen aufgelistet. Es werden auch personenbezogene Daten wie Titel, Vor- und Nachname zur Verfügung gestellt. Dadurch war es möglich, den Fragebogen inklusive des Begleitschreibens mit korrekter Anrede, Titel sowie Nachname auszusenden. Mithilfe der Serienbrieffunktion konnten diese Felder importiert werden.

3.5 Erhebungsinstrument

Als Erhebungsinstrument wurde ein standardisierter Fragebogen gewählt. Diese Art der Erhebung eignet sich für Onlinebefragungen. Der Fragebogen wurde mit dem Programm Rogator erstellt und den Unternehmen, die durch die Zufallsstichprobe ausgewählt wurden, über die Plattform per E-Mail zugesendet. Da in weiterer Folge das Zufallsprinzip durch eine selektive Auswahl ergänzt wurde, ist der Fragebogen an ausgewählte Unternehmen mittels E-Mail ausgesendet worden.

Der Fragebogen umfasst insgesamt 33 Fragen. Der Erhebungsbogen beschäftigt sich mit dem Thema „Performance Management in KMU“ mit dem Ziel, wesentliche Erkenntnisse der aktuellen wie auch zukünftigen Situation von Performance Management in steirischen KMU zu erlangen. Der Fragebogen wurde in zwei Hauptblöcke unterteilt und umfasst Fragen zur Anwendungshäufigkeit, der Wichtigkeit von Performance Management in steirischen KMU sowie den Erläuterungen der Problembereiche bei der Einführung von Performance Management. Die Fragen stammten einerseits aus der Literaturrecherche und der Ergebnisse aus der vorab durchgeführten qualitativen Erhebung in der Steiermark⁵⁸ sowie andererseits durch Diskussion im Team.

3.6 Zeitraum der Untersuchung und Ablauf

Die ersten zwei Aussendungen des Fragebogens erfolgten an alle Unternehmen der einfachen Zufallsstichprobe am 25.09.2018 und 26.09.2018. Der Fragebogen wurde automatisiert über das Programm Rogator an 503 Unternehmen versendet, wobei der Fragebogen nur von einer geringen Anzahl an Unternehmen vollständig beantwortet wurde. Aus diesem Grund erfolgten noch weitere acht Aussendungen im Oktober. Diese zusätzlichen Aussendungen wurden am

- 09.10.2018 und 10.10.2018,
- 16.10.2018 und 17.10.2018,
- und vom 22.10.2018 bis 25.10.2018 durchgeführt.

⁵⁸ Vgl. KNEFZ-REICHMANN/GRÜNBICHLER/KLUČKA (2019).

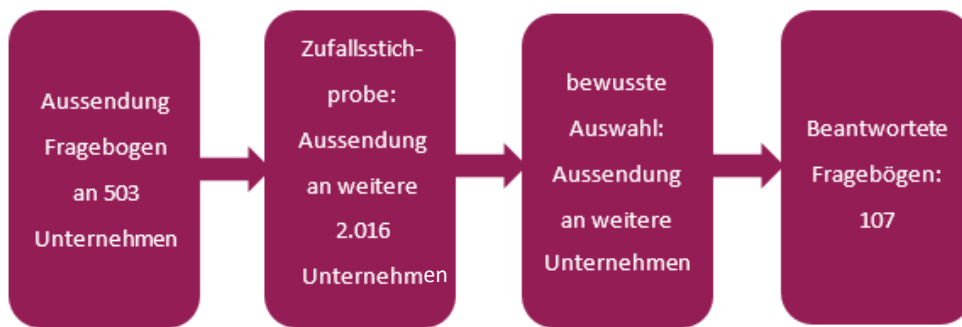


Abbildung 11: Anzahl der ausgesendeten und beantworteten Fragebögen

Quelle: Eigene Darstellung.

Je Tag erfolgte eine Aussendung an 252 Unternehmer, sodass sich eine Gesamtzahl an zufälligen Aussendungen von 2.519 ergab. Zusätzlich wurde der Fragebogen durch die Projektmitglieder an ausgewählte Unternehmen versendet. Zusätzlich wurde ein Artikel in dem Magazin Steirische Wirtschaft⁵⁹ mit der Bekanntmachung der Umfrage und Bitte zur Teilnahme veröffentlicht. Insgesamt wurden 127 Fragebögen abgeschlossen, wobei einige aus der Auswertung genommen wurden, da diese die Voraussetzungen der Stichprobe nicht erfüllten. Final konnten 107 Fragebögen, die den Kriterien entsprachen, ausgewertet werden. Von den 107 Fragebögen wurden 63 durch die Unternehmer der Zufallsstichprobe und 44 von den ausgewählten Unternehmen beantwortet.

3.7 Zusammenfassung der Vorgehensweise

Im Folgenden werden die wesentlichen Parameter zur Vorgehensweise zusammenfassend dargestellt:

- 🔷 **Untersuchungsgegenstand:** aktuelle Nutzung und die zukünftige Entwicklung von Performance Management in KMU
- 🔷 **Methode:** Online-Befragung
- 🔷 **Grundgesamtheit:** 3.783 KMU aus der Steiermark
- 🔷 **Stichprobenauswahl:** einfache Zufallsauswahl und bewusste Auswahl
- 🔷 **Erhebungsinstrument:** Fragebogen
- 🔷 **Zeitraum der Untersuchung:** September bis Oktober 2018
- 🔷 **Rücklaufquote:** 4,3%
- 🔷 **Durchschnittlich benötigte Zeit zur Fragebogenbefüllung (online):** 20 Minuten

⁵⁹ Zum Magazin: Onlinequelle: <http://www.stwi.at/> [12.9.2019].

4 Untersuchungsergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Erhebung dargestellt und grafisch aufbereitet. Zunächst wird ein Einblick in die Struktur der Stichprobe gegeben, gefolgt von Diagrammen zur Häufigkeitsverteilung zu den einzelnen Fragestellungen.

4.1 Struktur der Stichprobe

Um einen Überblick über die Teilnehmer der Befragung zu erhalten, erfolgt eine Auswertung über die Position im Unternehmen, Mitarbeiteranzahl, Umsatz im letzten Jahr, Branche, Hauptsitz des Unternehmens sowie die Dauer des Bestehens vom jeweiligen Unternehmen. Als Zielgruppe wurden in die Stichprobe steirische Klein- und Mittelunternehmen aus den Sparten Industrie, Handel und Dienstleistungen aufgenommen.

Position im Unternehmen		
Geschäftsführer/Vorstand/Unternehmensleitung	51	47,7%
Inhaber/in bzw. Gesellschafter/in	22	20,6%
Kaufmännische/r Angestellte/r	22	20,6%
Abteilungsleiter/in	12	11,1%
	107	100,0%

Tabelle 1: Position im Unternehmen der Studienteilnehmer

Ein wesentliches Charakterisierungsmerkmal ist die Position der Studienteilnehmer im Unternehmen. Dabei hat knapp die Hälfte der befragten Personen die Position des Geschäftsführers, Vorstands oder Unternehmensleitung inne. Ein weiteres Fünftel gibt an, Inhaber oder Gesellschafter im Unternehmen zu sein. 20,6% der Befragten sind in den Unternehmen als kaufmännische Angestellte tätig. Die Position eines Abteilungsleiters haben 11,1% der Studienteilnehmer.

Mitarbeiteranzahl		
1-9 Mitarbeiter	13	12,1%
10-49 Mitarbeiter	59	55,1%
50-99 Mitarbeiter	17	15,9%
100-149 Mitarbeiter	9	8,4%
150-199 Mitarbeiter	5	4,7%
200-249 Mitarbeiter	4	3,8%
250 oder mehr Mitarbeiter	0	0,0%
	107	100,0%

Tabelle 2: Mitarbeiterverteilung bei den Studienteilnehmern

Der größte Teil (55,1%) der befragten Unternehmen beschäftigt zwischen 10 und 49 Mitarbeiter. 15,9% der Unternehmen beschäftigen zwischen 50 und 99 Mitarbeiter. Weitere 12,1% sind Kleinstunternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl zwischen ein und neun Personen. 8,4% der Befragten beschäftigen zwischen 100 und 149 Mitarbeiter. Gefolgt von 8,4% die zwischen 150 und 249 Mitarbeiter im Betrieb beschäftigen. In keinem der befragten Unternehmen übersteigt die Mitarbeiteranzahl 249 Personen, da dies ein Ausschlusskriterium für die Stichprobe war.

Umsatz im letzten Jahr:		
≤ 2 MIO EUR	38	35,5%
≤ 10 MIO EUR	32	29,9%
≤ 50 MIO EUR	18	16,8%
> 50 MIO EUR	3	2,8%
Keine Angabe	16	15,0%
	107	100,0%

Tabelle 3: Umsatzverteilung der Studienteilnehmer im letzten Jahr

Rund ein Drittel der befragten Unternehmen erzielt einen Umsatz von weniger als 2 Millionen Euro. Die zweitgrößte Gruppe erwirtschaftet einen jährlichen Umsatz zwischen 2 Millionen Euro und 10 Millionen Euro. 16,8% der Studienteilnehmer geben an, einen Umsatz zwischen 10 Millionen Euro und 50 Millionen Euro zu haben. 2,8% erwirtschaften einen Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro. Weitere 15% machen keine Angabe zu ihrem Umsatz.

Branche		
Gewerbe und Handwerk	33	30,8%
Information und Consulting	28	26,2%
Handel	19	17,8%
Industrie	14	13,1%
Tourismus und Freizeitwirtschaft	8	7,5%
Transport und Verkehr	5	4,6%
	107	100,0%

Tabelle 4: Branchenverteilung der Studienteilnehmer

Die befragten Unternehmen wurden in sechs Branchen unterteilt. Aufgrund der Filterung im Vorfeld sind die Unternehmen den Branchen Industrie, Handel und Dienstleistungen zuzuordnen.

Der größte Teil der Studienteilnehmer (30,8%) ist im Bereich Gewerbe und Handwerk tätig. 26,2% können zu Information und Consulting zugeordnet werden und weitere 17,8% dem Handel. In der Industrie sind

13,1% ansässig. Den niedrigsten Anteil stellen Tourismus und Freizeitwirtschaft (7,5%) sowie Transport und Verkehr (4,6%) dar.

Bezirk		
Graz	32	30,1%
Bruck-Mürzzuschlag	14	13,1%
Graz-Umgebung	11	10,3%
Südoststeiermark	10	9,3%
Voitsberg	7	6,5%
Deutschlandsberg	6	5,6%
Murtal	6	5,6%
Hartberg-Fürstenfeld	4	3,7%
Leibnitz	4	3,7%
Murau	4	3,7%
Leoben	3	2,8%
Liezen	3	2,8%
Weiz	3	2,8%
	107	100,0%

Tabelle 5: Einteilung der Studienteilnehmer nach dem Bezirk

Die befragten Studienteilnehmer sind zu 30,1% in Graz tätig. 13,1% haben ihren Standort in Bruck-Mürzzuschlag, 10,3% in Graz-Umgebung und 9,3% in der Südoststeiermark. In Voitsberg sind 6,5% der Unternehmen ansässig, gefolgt von den Bezirken Deutschlandsberg und Murtal (je 5,6%). Die restlichen 19,5% verteilen sich auf die Bezirke Hartberg-Fürstenfeld (3,7%), Leibnitz (3,7%), Murau (3,7%), Leoben (2,8%), Liezen (2,8%) und Weiz (2,8%).

Dauer des Bestehens		
> 10 Jahre	77	72,0%
6-10 Jahre	12	11,2%
4-5 Jahre	10	9,3%
2-3 Jahre	8	7,5%
≤ 1 Jahr	0	0,0%
	107	100,0%

Tabelle 6: Einteilung der Studienteilnehmer nach der Dauer des Bestehens

Der größte Teil der befragten Unternehmen, 72,0%, besteht seit mehr als 10 Jahre. 11,2% der Unternehmen weisen eine Bestehensdauer zwischen 6 und 10 Jahren auf. Kein Unternehmen besteht seit weniger als einem Jahr.

4.2 Fragebogen und aktueller Stand Performance Management

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit dem aktuellen Stand der Erfolgsmessungen bei KMU. Durch die Befragung der jeweiligen Unternehmer/innen konnte ein erster Eindruck über den Status quo des Performance Managements bei steirischen KMU ermittelt werden. Alle nachfolgenden Auswertungen wurden mittels MS Excel durchgeführt.

Der Aufbau des Fragebogens wird in Abbildung 12 dargestellt. Der Fragebogen gliedert sich in 3 Bereiche. Der erste Bereich bezieht sich auf Unternehmen, welche bereits ein Performance Management System im Unternehmen anwenden. Der zweite Bereich ist für Unternehmen, welche kein Performance Management anwenden aber in Zukunft ein Performance Management System einführen möchten. Der letzte Bereich bezieht sich auf Unternehmen, welche bis dato kein Performance Management anwenden und auch in Zukunft kein Performance Management System implementieren werden.

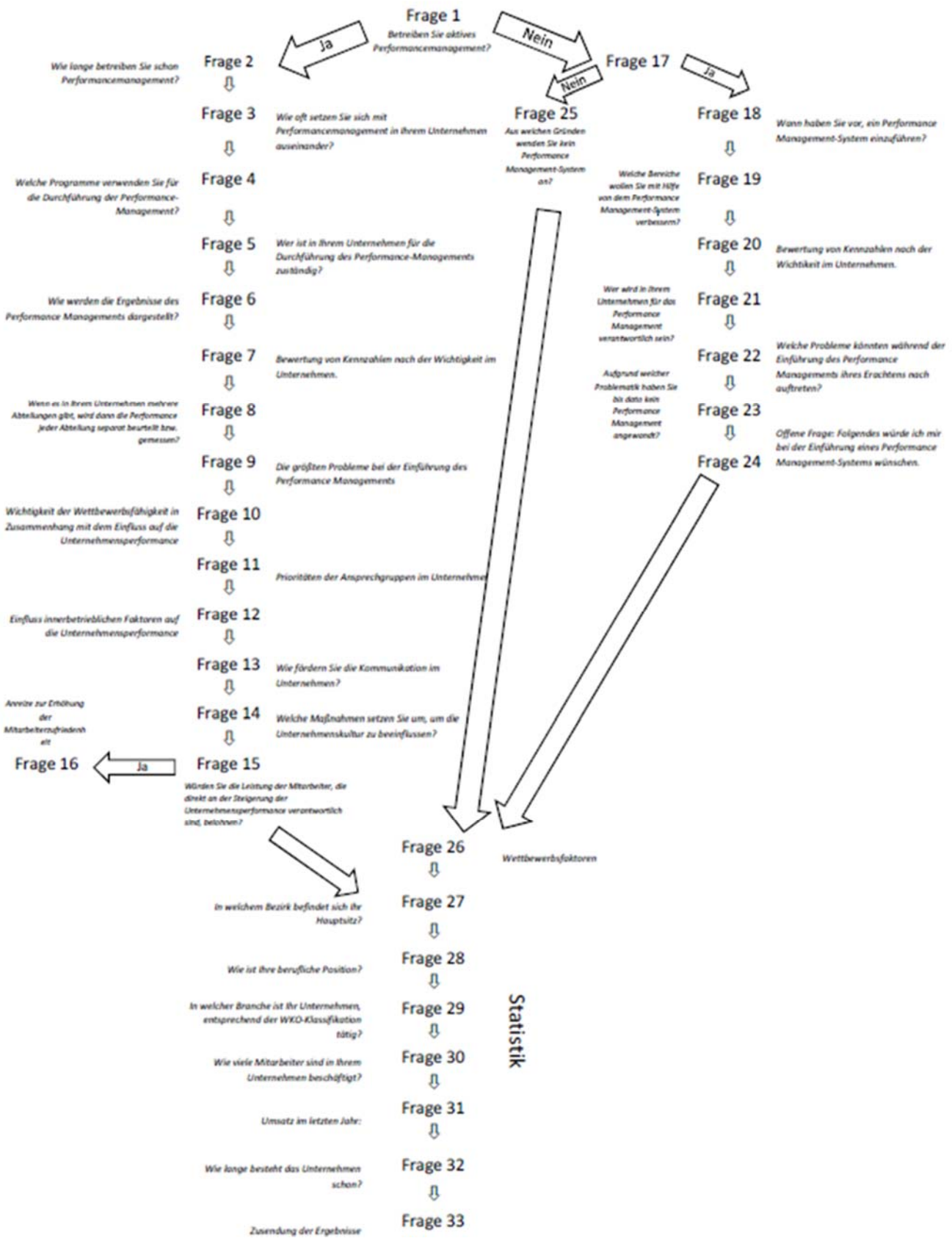
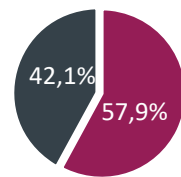


Abbildung 12: Übersicht des Fragebogensaufbaus

Bei der Frage 1 wurden die Studienteilnehmer befragt, ob sie im Unternehmen Performance Management anwenden.

Betreiben Sie im Unternehmen Performance Management bzw. setzen Sie aktiv Maßnahmen, um die Unternehmensperformance zu verbessern?



■ Ja ■ Nein

n = 107

Abbildung 13: Vorhandensein von Performance Management im Unternehmen

57,9% der insgesamt 107 Unternehmen beantworteten dies mit Ja. Die restlichen 42,1% der befragten Unternehmen betreiben kein aktives Performance Management.

4.2.1 Ergebnisse: Unternehmen mit Performance Management System

Die nachstehenden Auswertungen beziehen sich auf die 62 Unternehmen, die über ein Performance Management System verfügen.

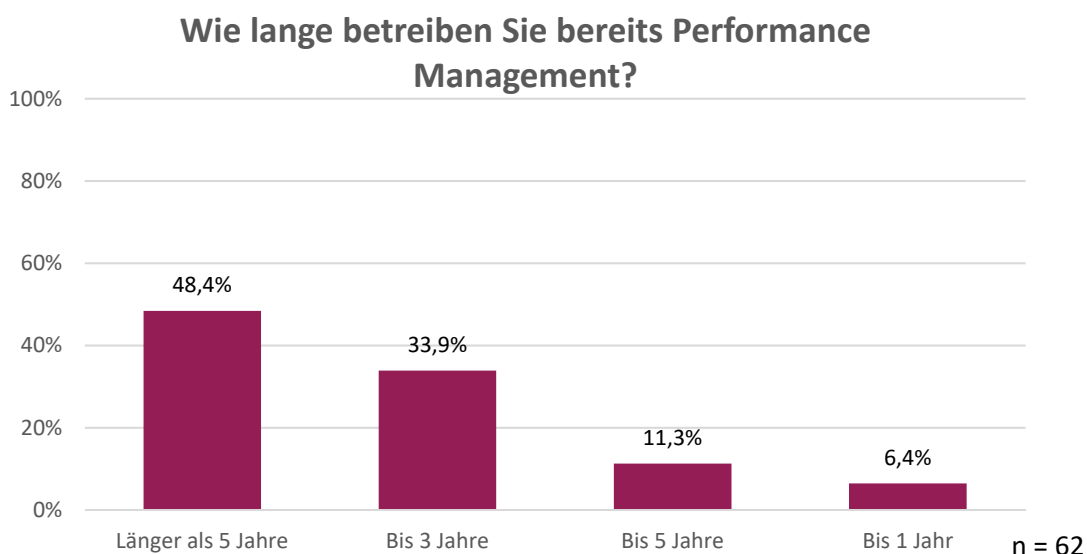


Abbildung 14: Einsatzdauer eines Performance Management Systems in Unternehmen

Knapp die Hälfte der Unternehmen, welche bereits Performance Management anwenden, betreiben dies schon länger als 5 Jahre. 33,9% setzen seit weniger als 3 Jahre Maßnahmen, um die Unternehmensperformance zu verbessern. Nur ein geringer Teil von 6,4% wendet Performance Management erst seit einem Jahr oder kürzer an.

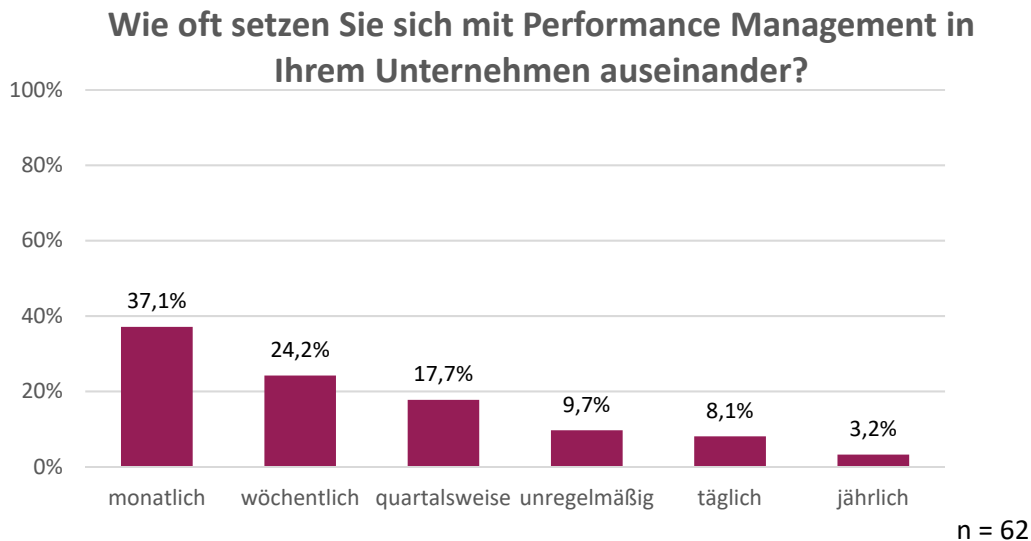


Abbildung 15: Zeitliche Auseinandersetzung mit Performance Management

Der Großteil der Unternehmen setzt sich mit Performance Management monatlich, wöchentlich und quartalsweise auseinander. Nur wenige betreiben Performance Management unregelmäßig.

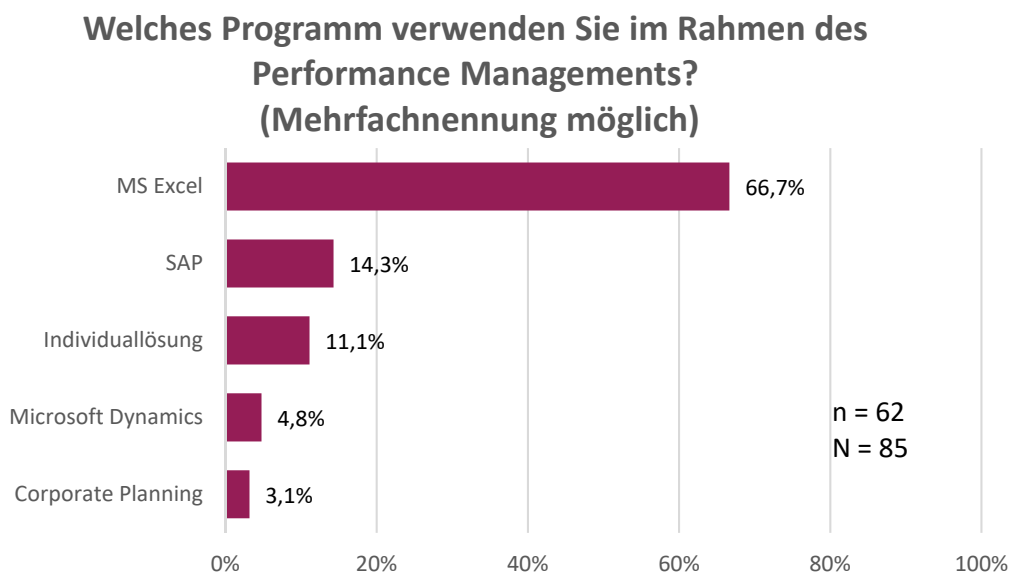


Abbildung 16: Verwendete Software für Auswertungen

Das am Häufigsten genannte Programm im Zusammenhang mit Performance Management ist MS Excel. 14,3% der Befragten verwenden SAP. Es sind jedoch auch mehrere Programme im Einsatz.

Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Durchführung des Performance Management zuständig? (Mehrfachnennung möglich)

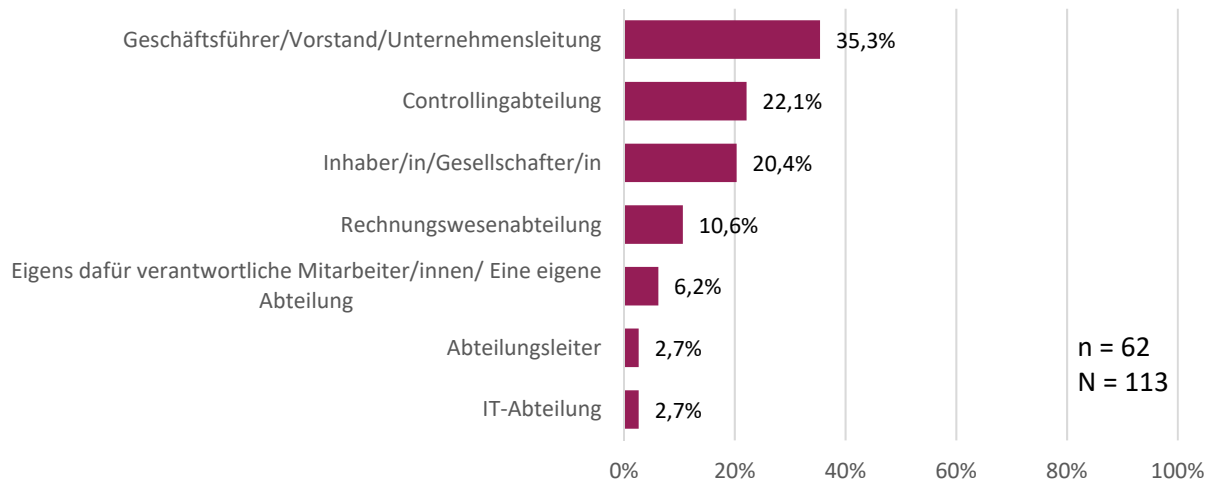


Abbildung 17: Zuständigkeit für Performance Management im Unternehmen

In den befragten Unternehmen ist primär der Geschäftsführer, der Vorstand oder die Unternehmensleitung für das Performance Management verantwortlich. Das Controlling, der/die Inhaber/in und der/die Gesellschafter/in wurden mit jeweils mehr als 20,0% genannt.

Wie werden die Ergebnisse des Performance Managements dargestellt?

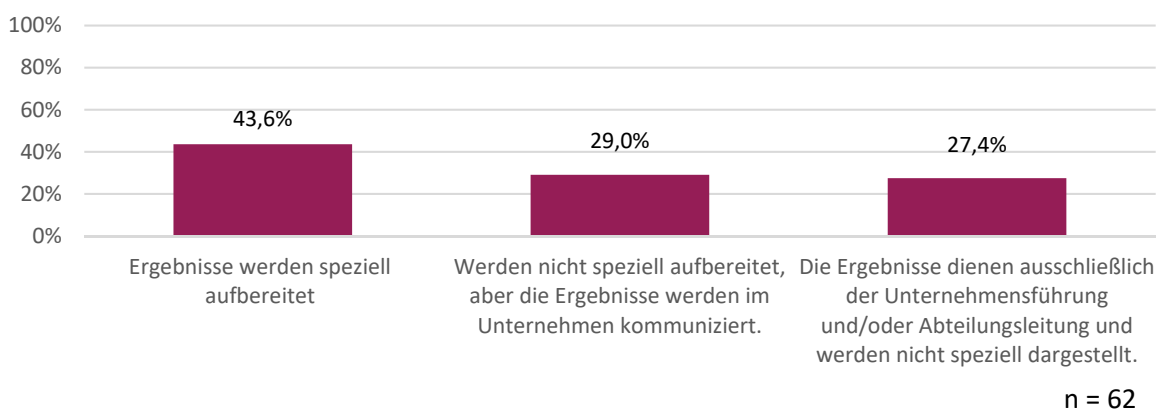


Abbildung 18: Aufbereitung der Ergebnisse im Unternehmen

In 43,6% der Unternehmen werden die Ergebnisse des Performance Managements gesondert aufbereitet. Bei 29,0% werden die Ergebnisse zwar nicht gesondert aufbereitet, aber im Unternehmen kommuniziert. Bei 27,4% dienen die Ergebnisse des Performance Managements ausschließlich der Unternehmensführung und der Abteilungsleitung.

Bewerten Sie die nachstehenden Kennzahlen betreffend Ihrer Wichtigkeit

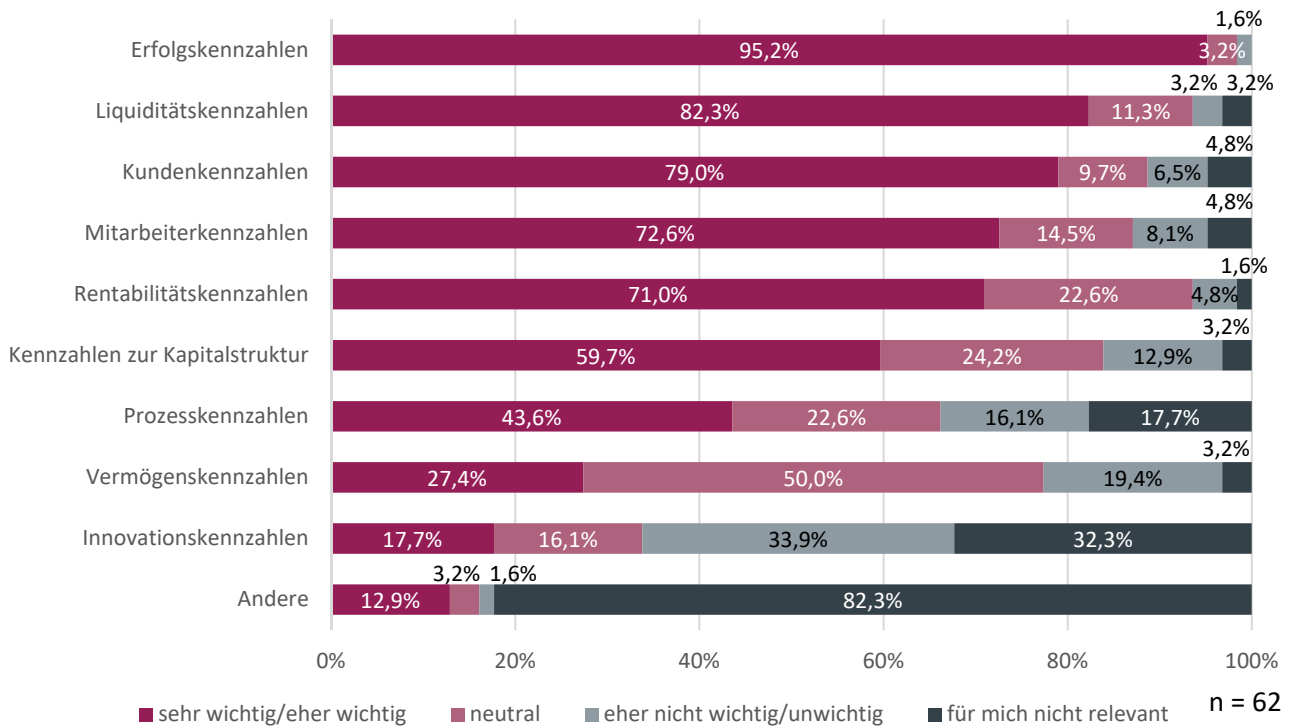


Abbildung 19: Bewertung von Kennzahlen hinsichtlich ihrer Relevanz im Unternehmen

Für die meisten der Unternehmen sind Erfolgs-, Kunden-, Liquiditäts-, Rentabilitäts- sowie Mitarbeiterkennzahlen am Wichtigsten. Vermögens- und Innovationskennzahlen wurden als eher unwichtig eingestuft. Unter „Andere“ wurde beispielhaft die Lagerumschlagshäufigkeit genannt.

Wenn es in Ihrem Unternehmen mehrere Abteilungen gibt, wird die Performance jeder Abteilung separat beurteilt bzw. gemessen?

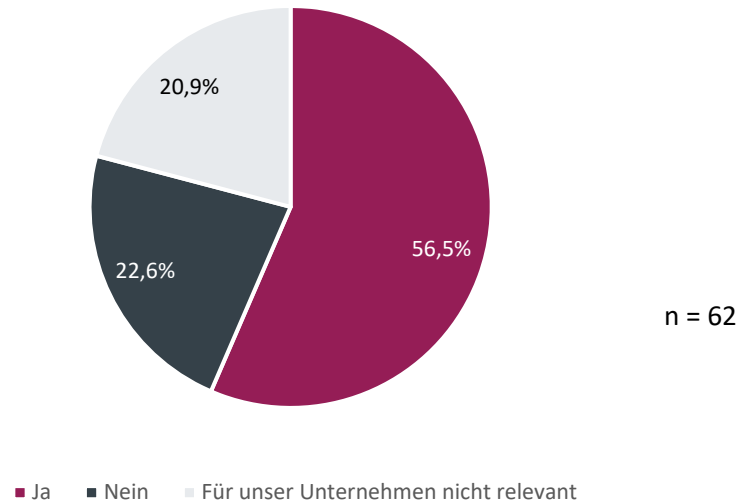


Abbildung 20: Performancebeurteilung in Abteilungen

In 56,5% der Unternehmen wird Performance Management in den verschiedenen Abteilungen gesondert gemessen und beurteilt. Bei 22,6% der befragten Unternehmen wird die Performance nicht separat beurteilt und gemessen.

Denken Sie bitte zurück an die Einführungsphase des Performance Managements. Welche Probleme traten bei der Einführung auf? (Mehrfachnennung möglich)

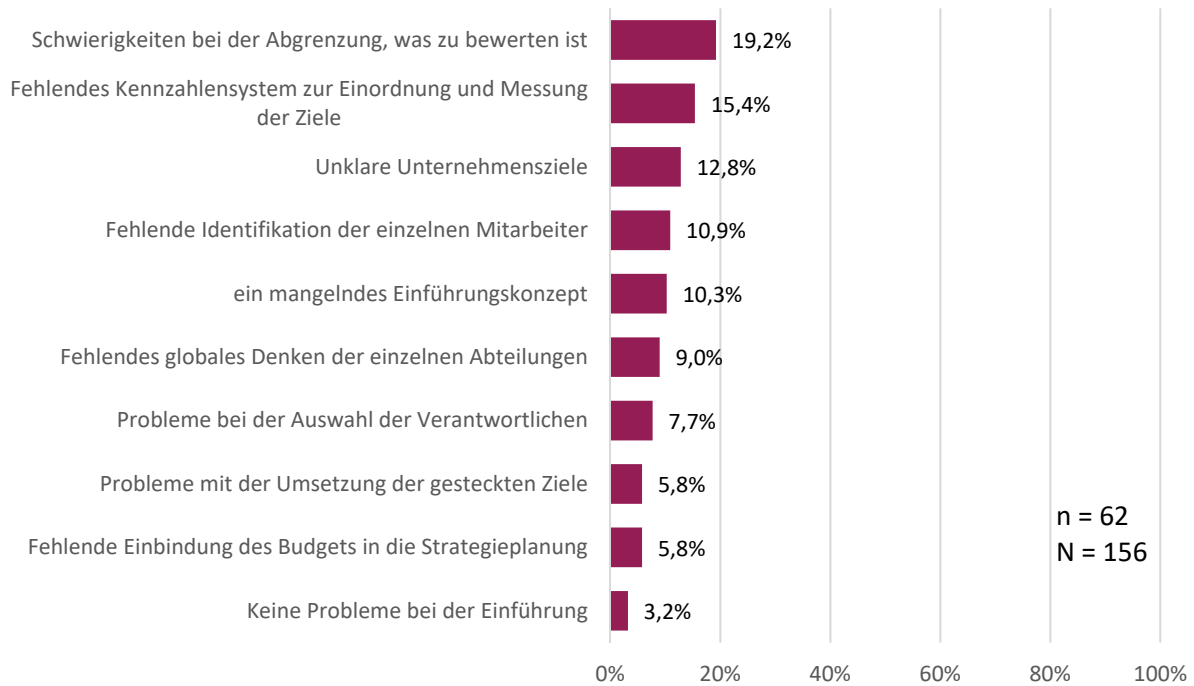


Abbildung 21: Aufgetretene Hürden in der Implementierungsphase

Die größten Probleme bei der Einführung von Performance Management sehen die Unternehmen in der Abgrenzung, was zu bewerten ist, im Fehlen von Kennzahlensystemen und an unklaren Unternehmenszielen. Probleme bei der Auswahl der verantwortlichen Personen und fehlende Einbindung des Budgets in die Strategieplanung wurden hingegen selten genannt. Fünf Unternehmen gaben an, keine Probleme bei der Einführung gehabt zu haben.

Bitte denken Sie an die Wettbewerbsfähigkeit und die Unternehmensperformance Ihres Unternehmens. Wie wichtig schätzen Sie die Einwirkung der folgenden Umwelt-Faktoren dazu ein?

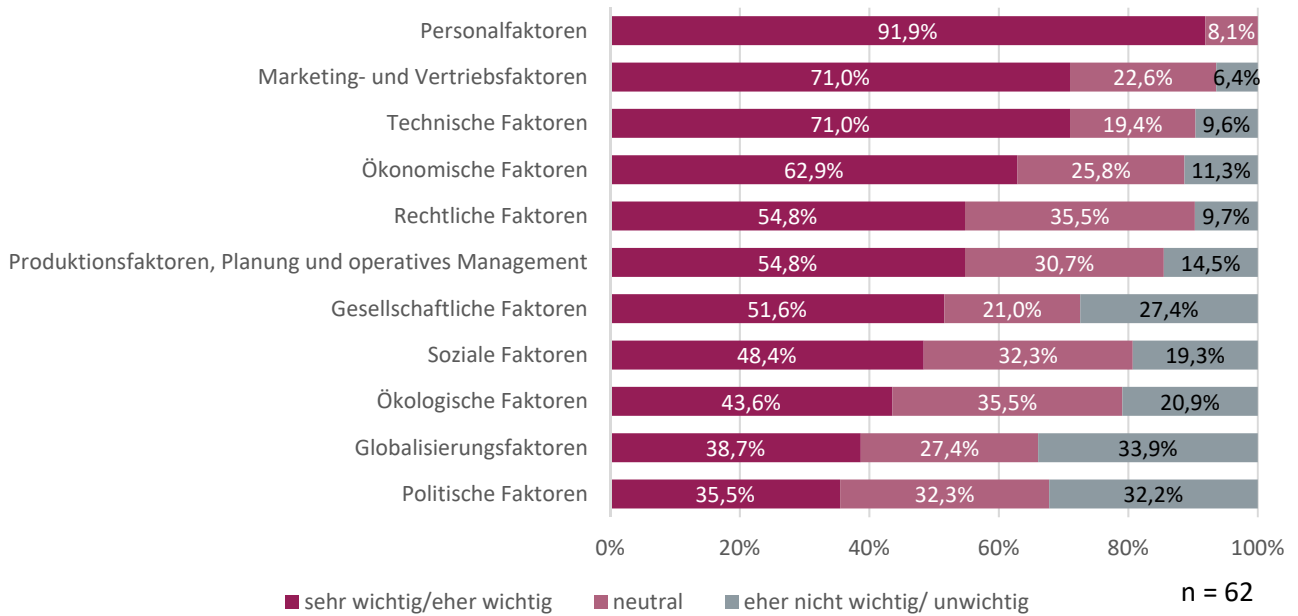


Abbildung 22: Einwirkung von Umwelt-Faktoren auf die Unternehmensperformance

Personalfaktoren, Marketing- und Vertriebsfaktoren sowie technische Faktoren sind für mehr als zwei Drittel der Unternehmen am wichtigsten in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit. Politische und Globalisierungsfaktoren werden hingegen von mehr als 30,0% als eher unwichtig eingeschätzt.

Welche Priorität haben in Ihrem Unternehmen die folgenden Anspruchsgruppen?

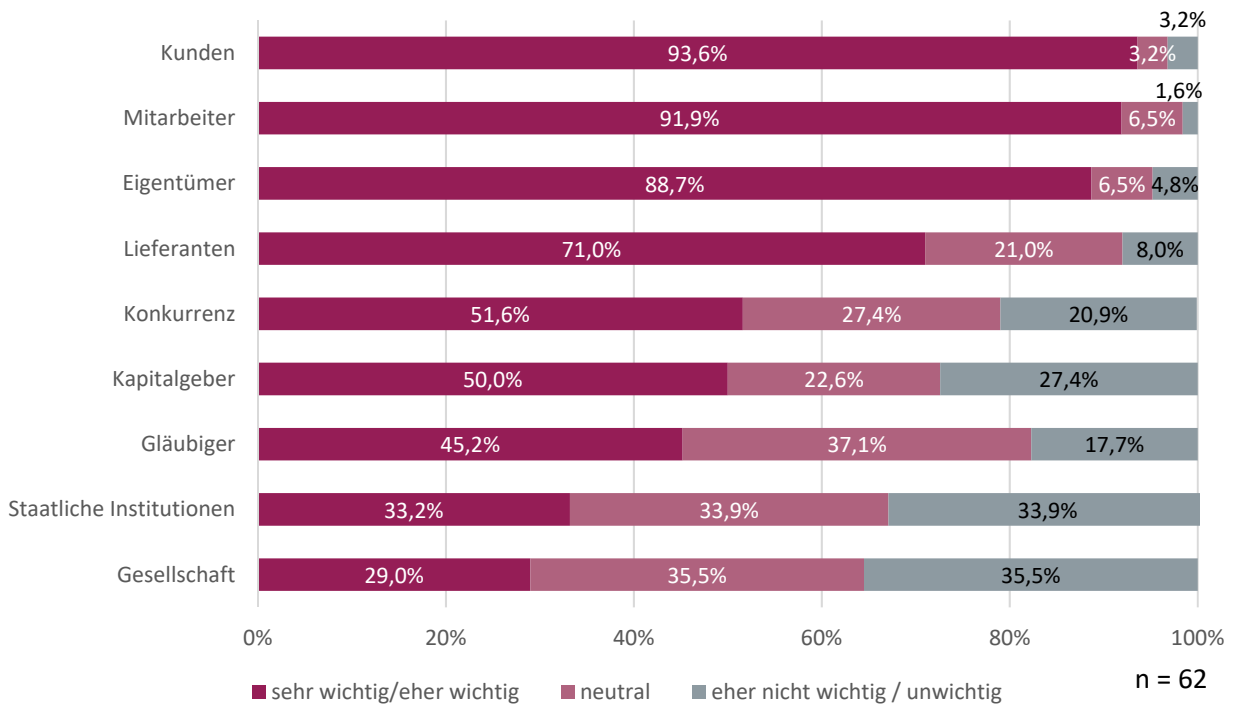


Abbildung 23: Priorität der Anspruchsgruppen im Unternehmen

Bei den befragten Unternehmen steht der Kunde, aber auch der Mitarbeiter an erster Stelle, gefolgt von Lieferanten und Gläubiger. Es geht hervor, dass staatliche Institutionen und die Gesellschaft nur von rund 30,0% als sehr wichtig eingestuft werden.

Welchen Einfluss haben die folgenden innerbetrieblichen Faktoren Ihrer Meinung nach auf die Unternehmensperformance?

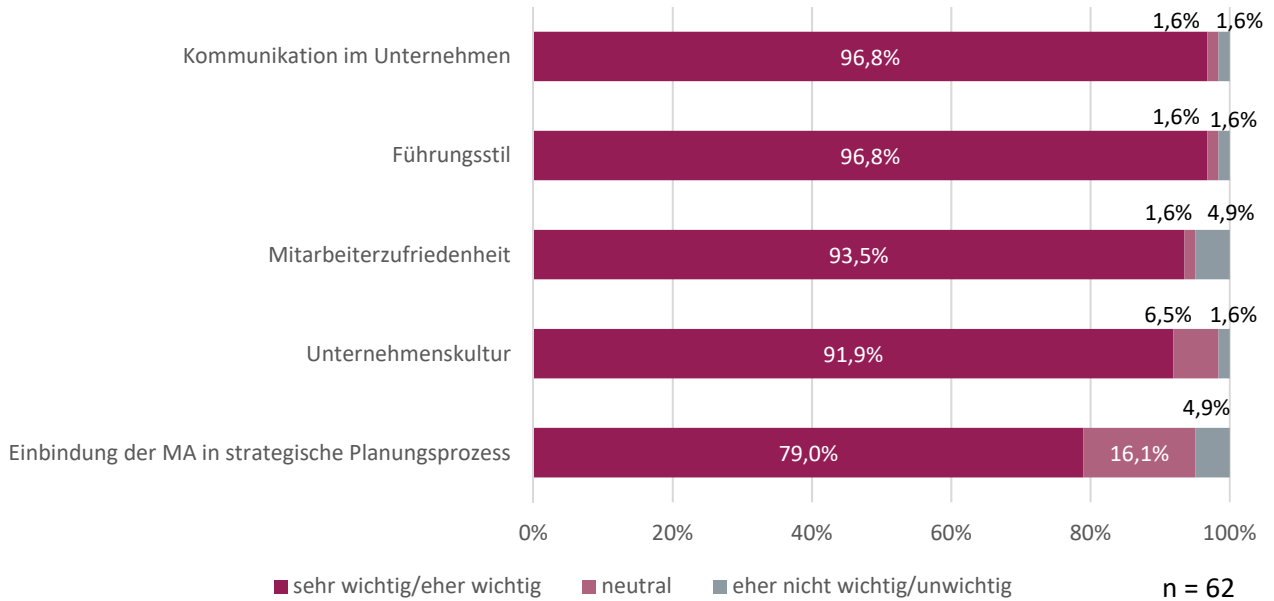


Abbildung 24: Einfluss ausgewählter innerbetrieblicher Faktoren auf die Unternehmensperformance

Fast alle Unternehmen vertreten die Meinung, dass die innerbetrieblichen Faktoren, wie die Kommunikation im Unternehmen, die Mitarbeiterzufriedenheit, der Führungsstil und die Unternehmenskultur einen sehr wichtigen/eher wichtigen Einfluss auf die Unternehmensperformance haben.

Wie fördern Sie die Kommunikation im Unternehmen? (Mehrfachnennung möglich)

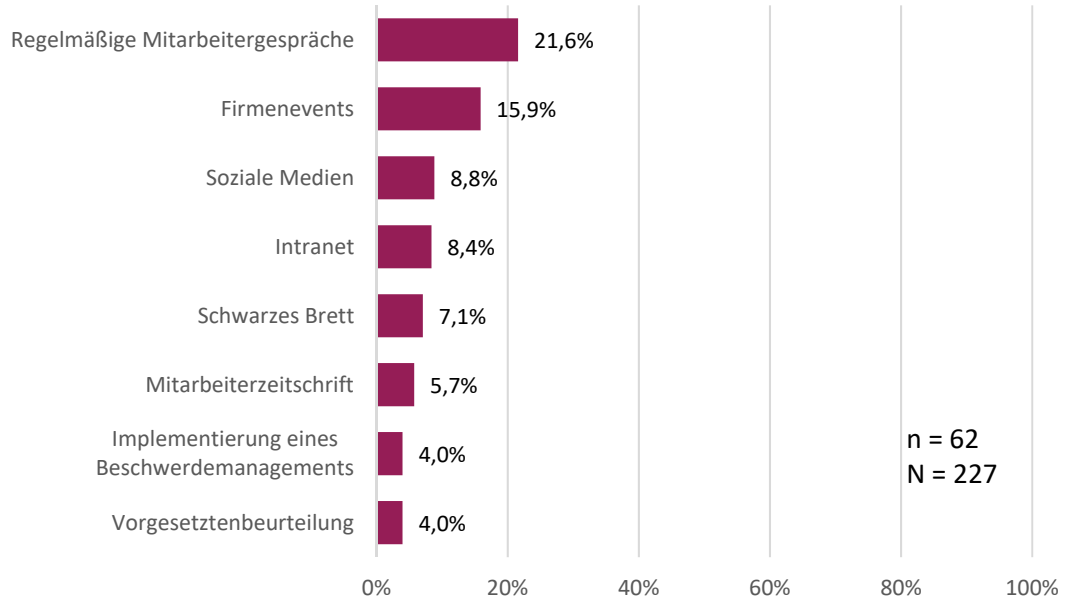


Abbildung 25: Maßnahmen zur Förderung der Kommunikation

Insgesamt gab es bei dieser Frage 227 Nennungen. Am häufigsten wurden regelmäßige Mitarbeitergespräche und Firmenevents als Instrument zur Förderung der firmeninternen Kommunikation genannt. Die sozialen Medien und das Intranet werden von 8,8% und 8,4% der Unternehmen genannt. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass der persönliche Kontakt nach wie vor im Vordergrund steht.

Welche Maßnahmen setzen Sie um, um die Unternehmenskultur zu beeinflussen? (Mehrfachnennung möglich)

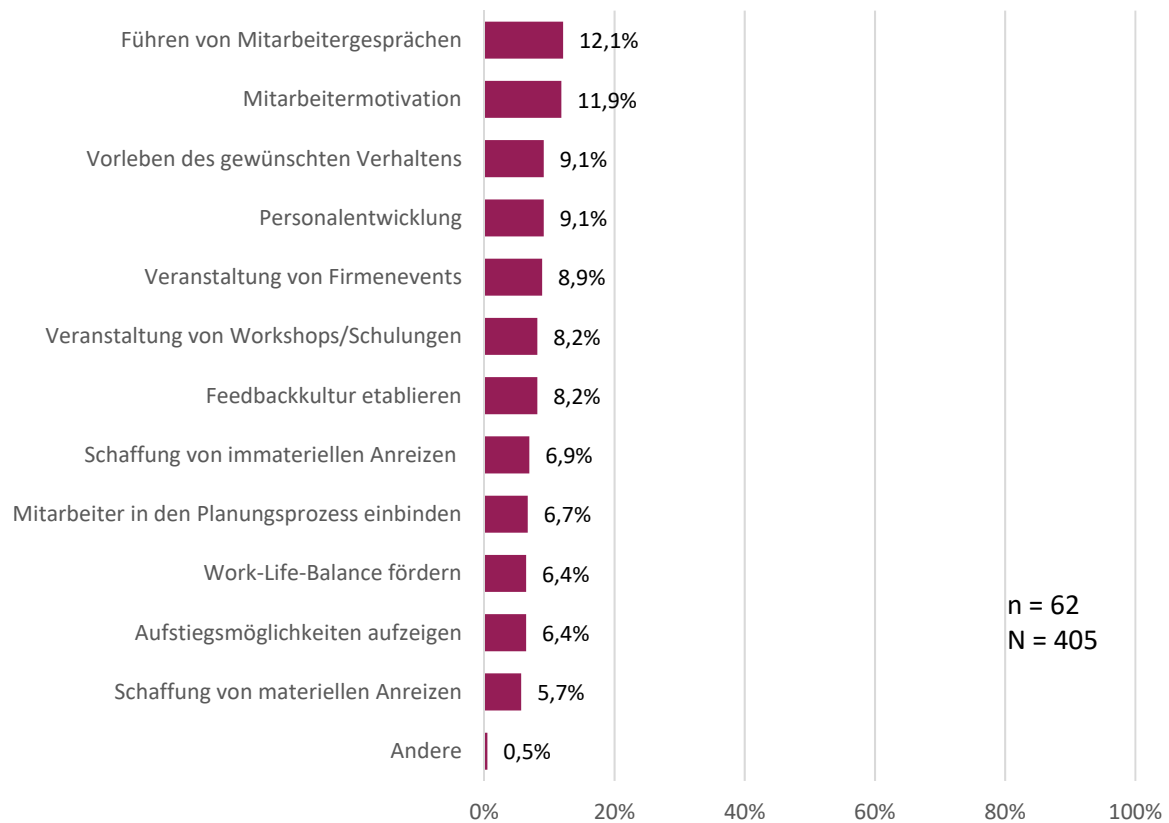
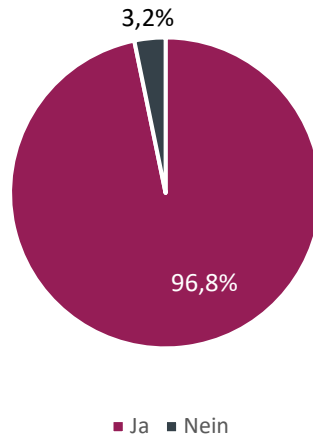


Abbildung 26: Maßnahmen zur Beeinflussung der Unternehmenskultur

Auch bei dieser Frage ist ersichtlich, dass die Mitarbeiter sehr wichtig für die Unternehmen sind. Das Führen von Mitarbeitergesprächen und die Mitarbeitermotivation sind am häufigsten genannt worden.

Würden Sie die Leistung der Mitarbeiter, die direkt an der Steigerung der Unternehmensperformance verantwortlich sind, belohnen?

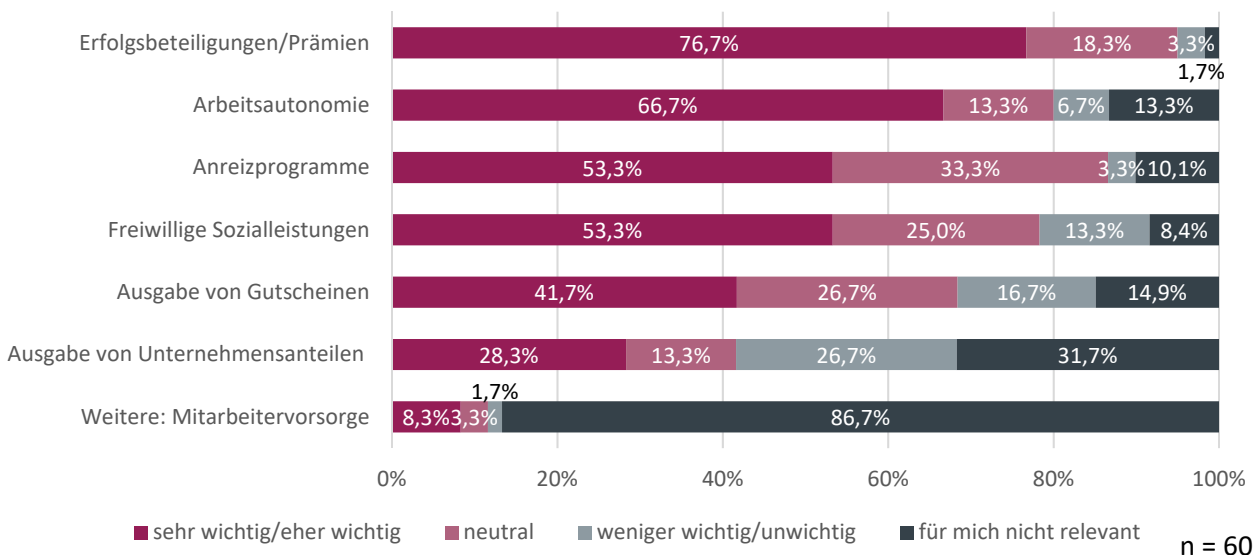


n = 62

Abbildung 27: Belohnung der Mitarbeiterleistung

Fast alle Unternehmen würden Mitarbeiter belohnen, welche direkt an der Steigerung der Unternehmensperformance beteiligt sind.

Bitte beurteilen Sie die folgenden Antwortmöglichkeiten zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, die sich Ihrer Meinung nach ebenso positiv auf die Unternehmensperformance auswirken!



n = 60

Abbildung 28: Möglichkeiten zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit

76,7% der Unternehmen gaben an, dass Erfolgsbeteiligungen und Prämien für die Mitarbeiter zu einem positiven Einfluss der Unternehmensperformance führen. Arbeitsautonomie, freiwillige Sozialleistungen und Anreizprogramme werden auch von mehr als wie die Hälfte der Unternehmen als positiv empfunden.

4.2.2 Ergebnisse: Unternehmen ohne Performance Management System

Die nachfolgenden Abbildungen zeigen die Ergebnisse des Fragebogens von den 45 Unternehmen, welche derzeit noch kein Performance Management betreiben.

Haben Sie vor, ein Performance Management System in Ihrem Unternehmen einzuführen?

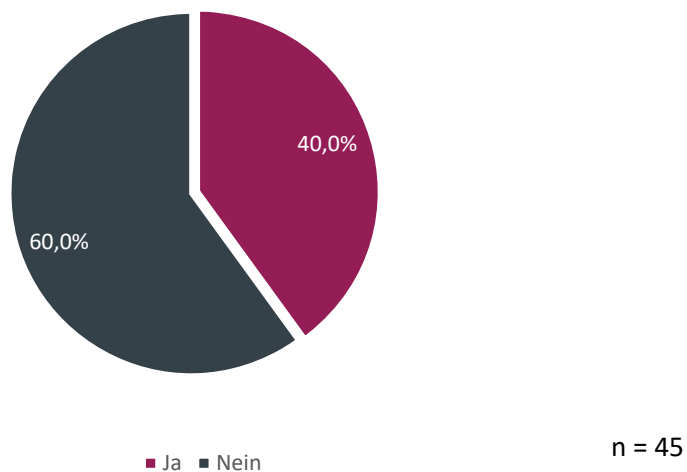


Abbildung 29: Vorhaben über die Einführung eines Performance Management Systems

Die 45 Unternehmen, welche kein Performance Management betreiben, wurden befragt, ob sie in Zukunft ein Performance Management System einführen wollen. 40% bejahten dies, während 60% auch in Zukunft kein Performance Management System einführen wollen.

4.2.2.1 Ergebnisse der Unternehmen, welche ein Performance Management System einführen wollen

Im Folgenden werden die Ergebnisse jener 18 Unternehmen dargestellt, welche ein Performance Management System einführen wollen.

Wann haben Sie vor, ein Performance Management System einzuführen?

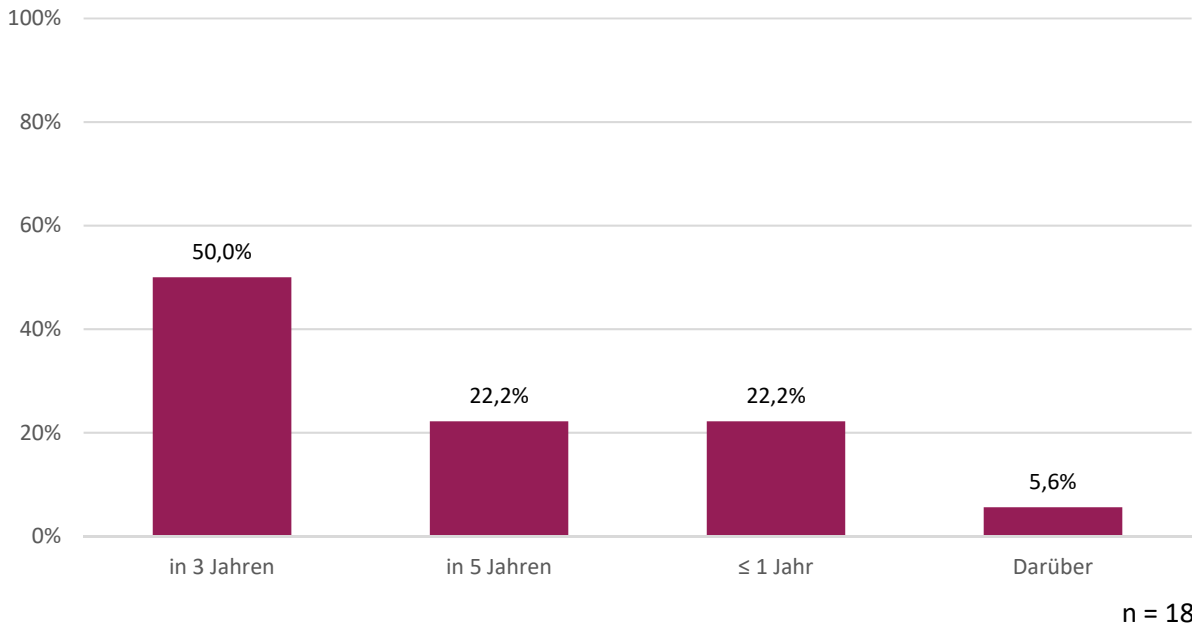


Abbildung 30: Geplanter Zeitpunkt der Einführung

Von den 18 Unternehmen, die ein Performance Management einführen wollen, plant die Hälfte, dies innerhalb der nächsten drei Jahre und 22,2%, dies innerhalb des nächsten Jahres zu tun.

Welche Bereiche wollen Sie mit Hilfe des Performance Management Systems verbessern? (Mehrfachnennung möglich)



Abbildung 31: Geplante Verbesserung bestimmter Bereiche im Unternehmen mit Hilfe des Performance Management Systems

Für elf von 18 Unternehmen steht die Verbesserung der strategischen Planung im Vordergrund. Weitere Verbesserungen, welche dadurch erwartet werden, sind unter anderem in der Finanzlage, Steigerung der Absatzzahlen sowie der Kundenzufriedenheit und die Verbesserung der internen Kommunikation. Selten gewählt wurde die Erwartung in eine Verbesserung der Preispolitik. In Folge dazu wird von den Unternehmen mit Hilfe dieses Systems keine Optimierung der Forderungseintreibung benötigt.

Welche Kennzahlen würden Sie zur Performancemessung heranziehen? (Mehrfachnennung möglich)

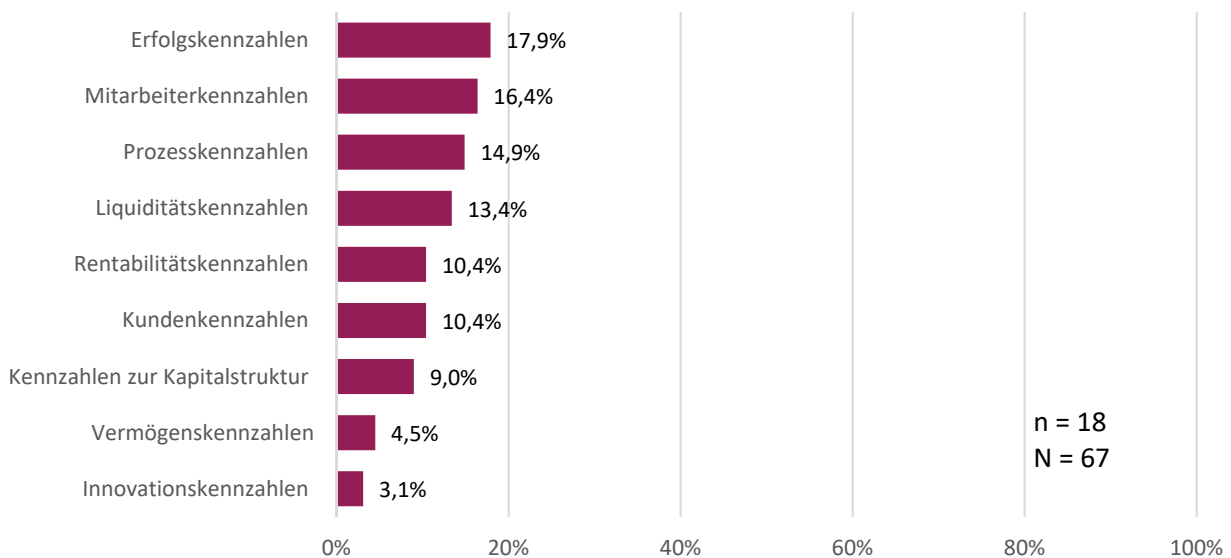


Abbildung 32: Kennzahlen zur Messung der Performance

Die am häufigsten genannten Kennzahlen, welche für Performance Messung verwendet werden würden, sind Erfolgskennzahlen wie zum Beispiel Gewinn und Umsatz. Davon gefolgt sind Mitarbeiter- und Prozesskennzahlen. Anhand der Mitarbeiterkennzahlen wird die Mitarbeiterzufriedenheit gemessen. Des Weiteren können mittels Prozesskennzahlen die derzeitige Kapazitätsauslastung und Durchlaufzeit bestimmt werden. Es stellte sich heraus, dass Vermögens- sowie Innovationskennzahlen eher weniger oft für die Performance Messung verwendet werden würden. Die Ergebnisse decken sich weitgehend mit den verwendeten Kennzahlen bei Unternehmen mit vorhandenem Performance Management System.

**Wer wird in Ihrem Unternehmen für die Durchführung des
Performance Managements zuständig sein?
(Mehrfachnennung möglich)**

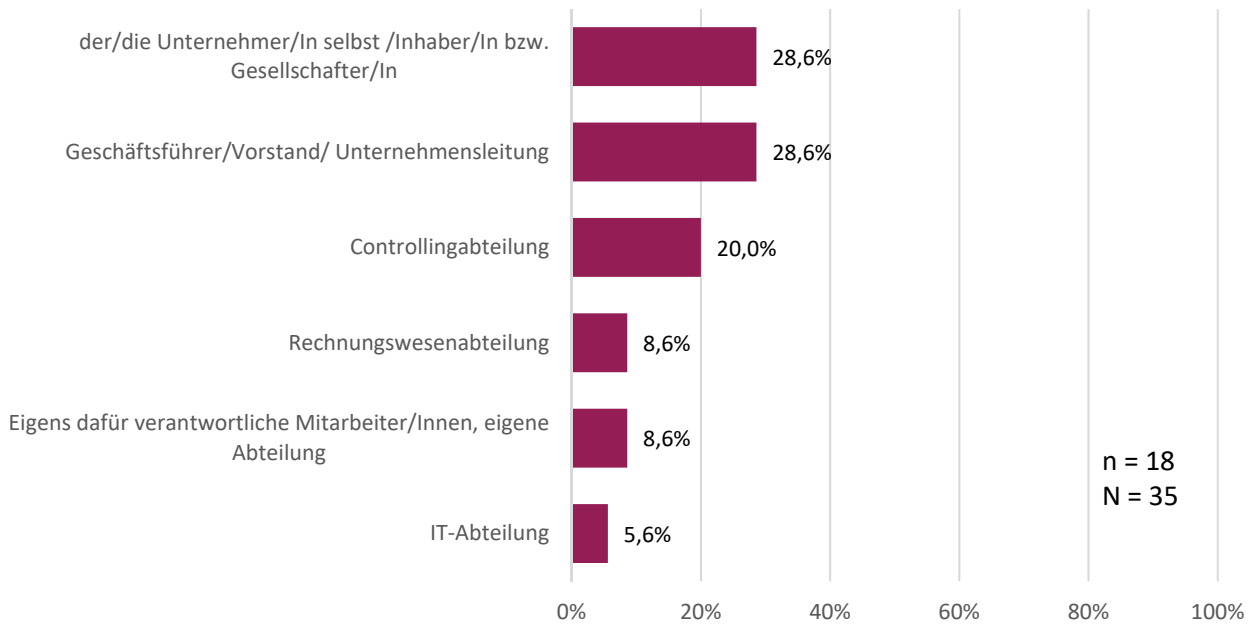


Abbildung 33: Zuständige Person für die Durchführung des Performance Managements

Für die Durchführung des Performance Managements würden der/die Unternehmer/in, Inhaber/in beziehungsweise Gesellschafter/in sowie Geschäftsführer/in, Vorstand oder Unternehmensleitung zuständig sein. Des Weiteren würden nur 8,6% eigens dafür verantwortliche Mitarbeiter/innen beauftragen. 5,6% würde die Zuständigkeit der Durchführung des Performance Managements der IT-Abteilung zuteilen.

Welche Probleme könnten Ihrer Meinung nach während der Einführung des Performance-Managements auftreten? (Mehrfachnennung möglich)

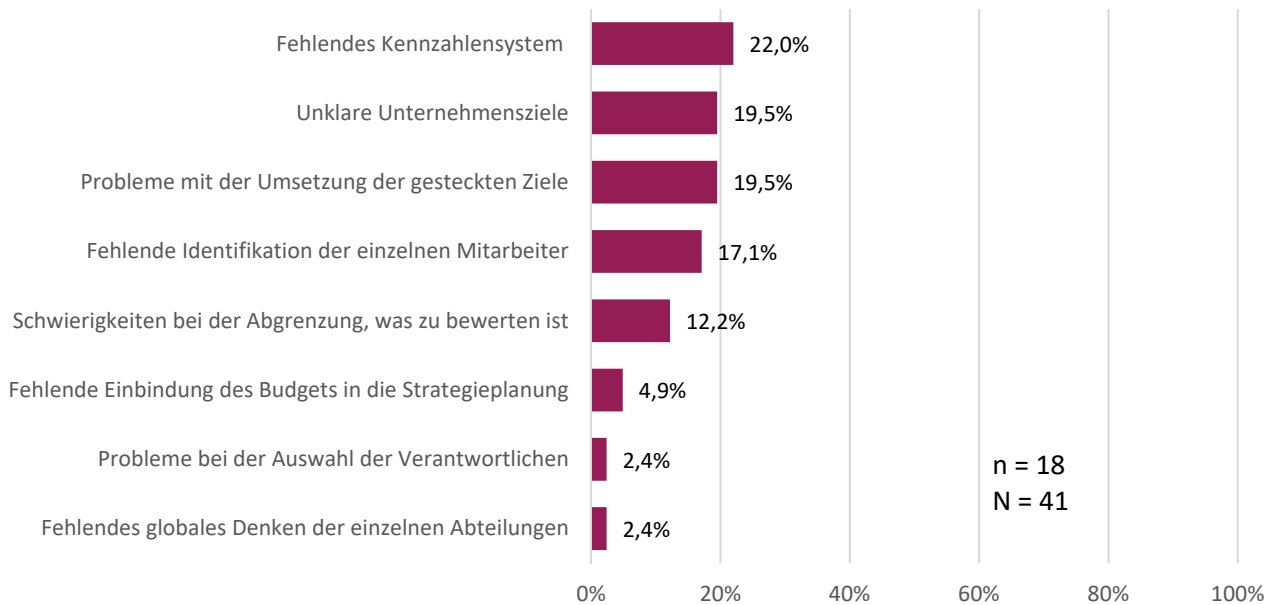


Abbildung 34: Erwartete Hürden in der Implementierungsphase

Ein fehlendes bzw. unpassendes Kennzahlensystem sehen jene Unternehmen, welche derzeit kein Performance Management System in ihrem Unternehmen haben, aber einführen wollen, als das Hauptproblem, das bei Einführung des Performance Managements auftreten könnte. Ein weiteres Problem, welches von den Unternehmen befürchtet wird, sind nicht klar definierte Unternehmensziele sowie Probleme bei deren Umsetzung. Die Auswahl der Verantwortlichen sowie das globale Denken der einzelnen Abteilungen stellt nur für ein Unternehmen ein Problem dar.

**Aus welchen Gründen haben Sie bisher noch kein Performance-Management-System eingeführt?
(Mehrfachnennung möglich)**

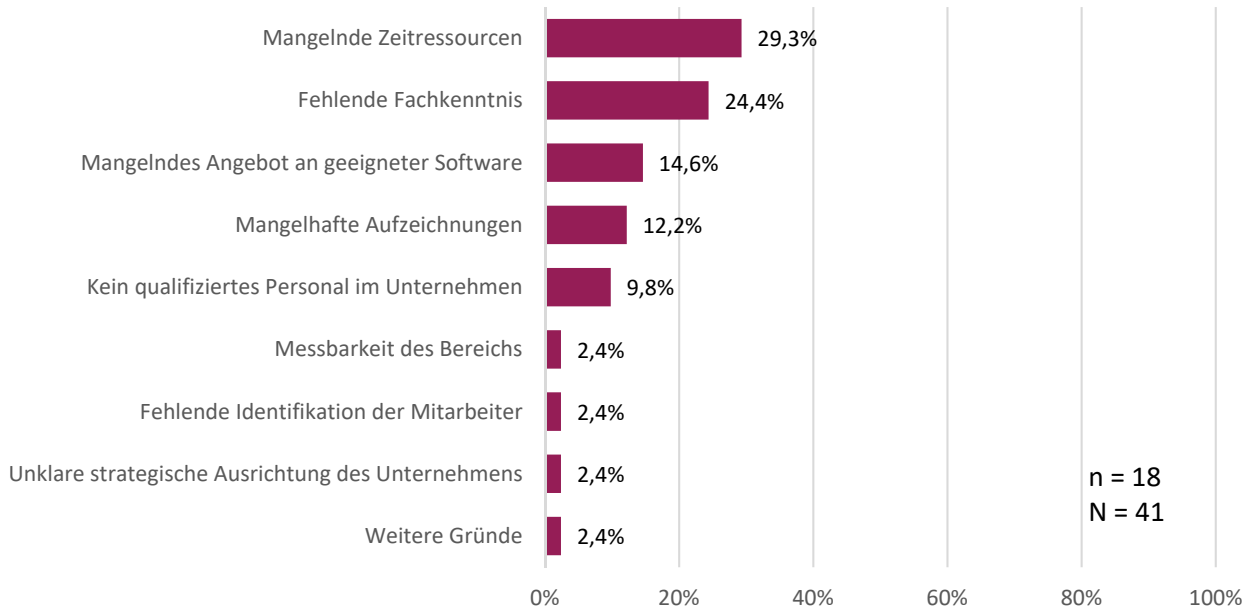


Abbildung 35: Gründe für die bisherige Nichteinführung eines Performance Management Systems

Bei 29,3% der Nennungen war der Hauptgrund für die bisherige Nichteinführung eines Performance Management Systems die mangelnde Zeit. Zehn Unternehmen gaben fehlende Fachkenntnis, sechs Unternehmen das mangelnde Angebot an geeigneter Software und fünf Unternehmen mangelhafte Aufzeichnungen als Grund an.

Welche Unterstützung wäre bei der Einführung hilfreich bzw. welche Unterstützung würden Sie sich wünschen?

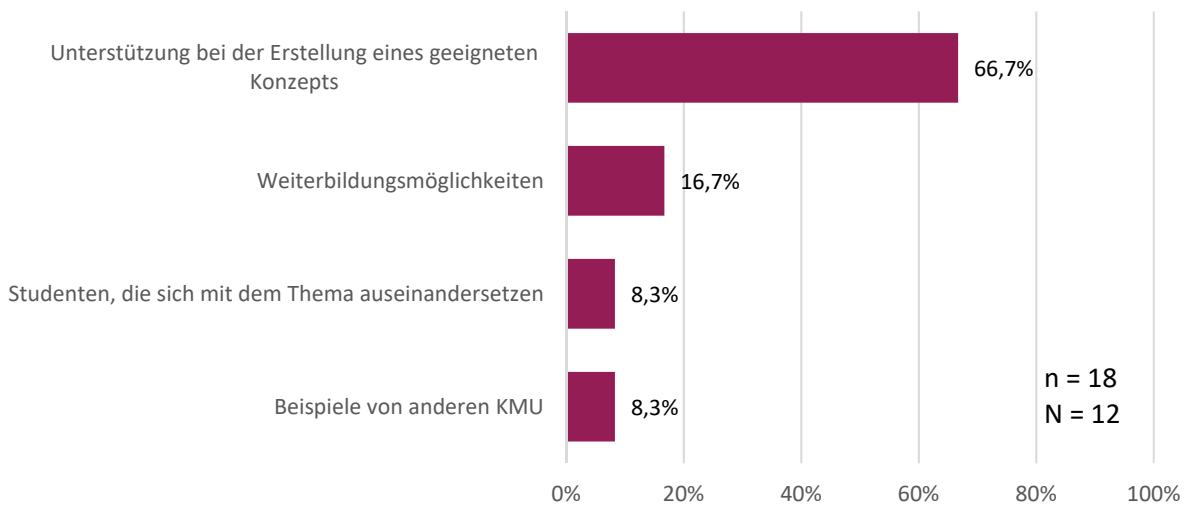


Abbildung 36: Erwünschte Unterstützung bei der Einführung eines Performance Management Systems

Bei zwei Drittel der Unternehmen ist ersichtlich, dass eine Unterstützung bei der Erstellung eines geeigneten Konzeptes gewünscht wäre. Dies könnte durch einen Berater erfolgen, welcher anhand einer gemeinsamen Analyse die notwendigen Schritte erarbeitet und das Unternehmen bei der Umsetzung begleitet. Des Weiteren sind Weiterbildungen beziehungsweise Schulungen gewünscht. Ebenso wurde vorgeschlagen, diese Aufgabe einen Studenten anhand eines Praktikums zu übergeben. Zu guter Letzt wären Beispiele von Performance Management Systeme von anderen KMU wünschenswert.

4.2.2.2 Ergebnisse der Unternehmen, welche kein Performance Management System einführen wollen

Im Folgenden werden jene Ergebnisse der 45 Unternehmen dargestellt, welche kein Performance Management System einführen wollen.

Aus welchen Gründen führen Sie kein Performance Management System ein? (Mehrfachnennung möglich)

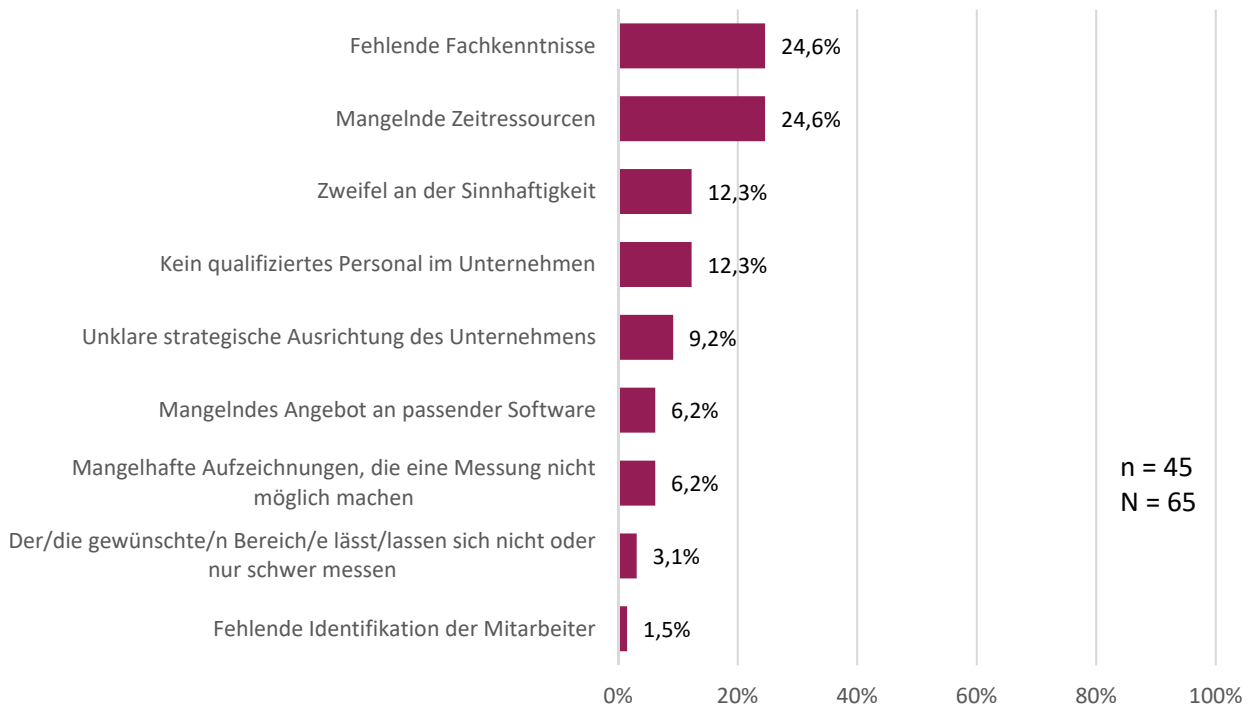


Abbildung 37: Gründe für die Nicht-Einführung von Performance Management

Als Hauptgründe für die nicht Einführung eines Performance Management Systems wurden fehlende Fachkenntnisse und mangelnde Zeitressourcen genannt. Weitere Gründe sind Zweifel an der Sinnhaftigkeit sowie Mangel an qualifiziertem Personal. Weniger häufig genannte Hürden sind Probleme bei der Messung sowie das Fehlen der Identifikation der Mitarbeiter.

Bitte denken Sie an die Wettbewerbsfähigkeit und die Unternehmensperformance Ihres Unternehmens. Wie wichtig schätzen Sie die Einwirkung der folgenden Umwelt-Faktoren dazu ein?

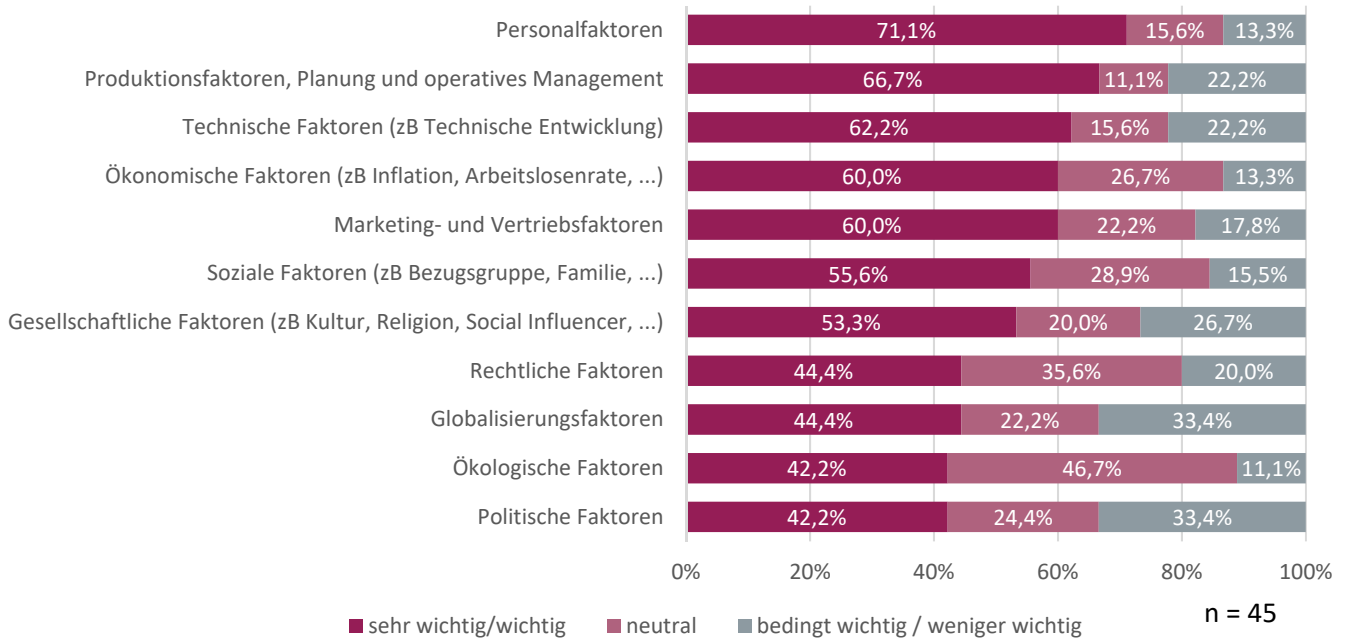


Abbildung 38: Einschätzung ausgewählter Umwelt-Faktoren

Unter den befragten Unternehmen, welche kein Performance Management anwenden wurden am Häufigsten personelle, technische und gesellschaftliche Faktoren mit sehr wichtig beantwortet. Produktionsfaktoren, ökonomische Faktoren sowie Marketing- und Vertriebsfaktoren sind für die Unternehmen ebenso wichtig. Eher unwichtig sind für die Unternehmen Globalisierungs-, gesellschaftliche- und politische Faktoren.

4.2.3 Erwartete und aufgetretene Implementierungshürden

Viele Unternehmen haben trotz der Vorteile eines Performance Management Systems noch kein solches System im Unternehmen implementiert.⁶⁰ Oftmals scheitert es jedoch auch an der Implementierung selbst.⁶¹ Aus diesem Grund werden die Implementierungshürden folgend näher analysiert.

⁶⁰ S. zB in dieser Erhebung: Abbildung 13, S. 37.

⁶¹ S. dazu: Herausforderungen bei der Implementierung eines Performance Measurement Systems, S. 21.

Erwartete und aufgetretene Probleme in der Implementierungsphase

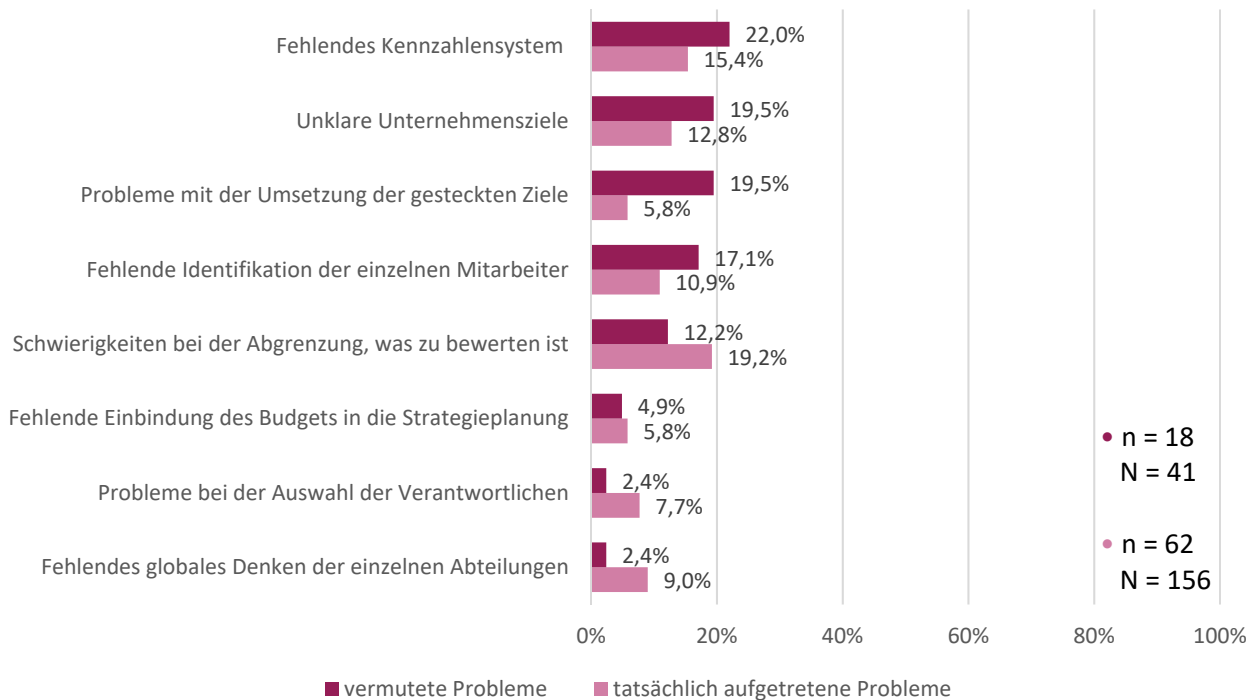


Abbildung 39: Vergleich der erwarteten und der tatsächlich aufgetretenen Probleme in der Implementierungsphase

In der Abbildung wurden die erwarteten und die tatsächlich aufgetretenen Hürden in der Implementierungsphase gegenübergestellt. Es zeigt sich, dass jene Unternehmen ($n = 18$), welche noch kein Performance Management System haben, aber eines einführen möchten, bestimmte Probleme über- und andere unterschätzen. Es werden insbesondere ein fehlendes Kennzahlensystem, unklare Unternehmensziele, Probleme bei der Umsetzung der Ziele und die fehlende Identifikation der Mitarbeiter als mögliche Probleme erwartet. Den Unternehmen mit einem bestehenden Performance Management System ($n = 62$) wurde dieselbe Frage gestellt. Dazu sollten sie sich in die Einführungsphase zurückversetzen und die dort aufgetretenen Probleme nennen. Fünf Unternehmen gaben an, keine Probleme bei der Einführung gehabt zu haben. Ein in der Abbildung nicht dargestelltes Hindernis stellte das Fehlen eines Einführungskonzeptes dar (16 Nennungen).⁶² Dies verdeutlicht, dass ein derartiges Konzept Unternehmen bei der Einführung wesentlich unterstützen könnte und wird auch von den Unternehmen, welche ein Performance Management System einführen wollen, so gesehen (8 Nennungen).⁶³

⁶² Für alle Antworten s. Abbildung 21: Aufgetretene Hürden in der Implementierungsphase, S. 42.

⁶³ S. dazu Abbildung 36: Erwünschte Unterstützung bei der Einführung eines Performance Management Systems, S. 55.

Die Gegenüberstellung zeigt, dass insbesondere die Abgrenzung, was im Unternehmen bewertet werden soll, das Finden eines Verantwortlichen für die Umsetzung sowie das fehlende globale Denken in den einzelnen Abteilungen von den Unternehmen, welche ein Performance Management System einführen wollen, unterschätzt wird. Dahingegen wird insbesondere die Umsetzung der definierten Ziele als Problem überschätzt. In einer offenen Frage wurden die Teilnehmer befragt, welche Unterstützung hilfreich bzw. erwünscht wäre, um ein Performance Management System ohne größeren Hindernisse einführen zu können. Die Antworten wurden in vier Kategorien verdichtet und in Abbildung 36 dargestellt. Zweimal wurde der Wunsch nach Weiterbildungsmöglichkeiten in diesem Bereich geäußert. Ein Unternehmen könnte sich vorstellen, einen Studierenden zu beschäftigen, welcher sich mit dem Projekt befasst. Ein Unternehmen wünscht sich (Fall-)Beispiele zur Implementierung in kleinen und mittleren Unternehmen. Der häufigste Wunsch ist die Unterstützung nach einem geeigneten Konzept für die Umsetzung im Unternehmen. Dabei spielt auch die Verwendung einer benutzerfreundlichen Software eine bedeutende Rolle.

Unter statistischen Aspekten gibt es keinen signifikanten Unterschied zwischen den beiden Gruppen. Die beobachteten Nennungen decken sich weitgehend mit den erwartenden Nennungen. Die einzige Implementierungshürde, welche schwach nicht signifikant ist, stellt die Schwierigkeit bei der Abgrenzung, was zu bewerten ist, dar.⁶⁴ Daraus kann gefolgert werden, dass die Unternehmen ohne Performance Management System die auftretenden Probleme in der Implementierungsphase durchaus realistisch einschätzen. Aufgrund des geringen Rücklaufs sind die Ergebnisse der statistischen Tests mäßig aussagekräftig und bedürfen einer weiteren Erhebung mit einer höheren Rücklaufquote.

Resümierend lässt sich festhalten, dass ein Performance Management System einen hohen Beitrag für Unternehmen leisten kann. Dieser reicht von der Formulierung von Unternehmensstrategien und -zielen, über die konsequente Unternehmenssteuerung und Zielausrichtung bis hin zu Feedback über Abweichungen. Mit einem geeigneten Einführungskonzept werden erste Schritte zur Implementierung gesetzt. Dabei sind Unternehmen durchaus bereit, Unterstützung von außen in Anspruch zu nehmen. Weiters besteht Bedarf an entsprechenden Weiterbildungen in diesem Bereich. In diesen sollten neben den Inhalten auch Fallbeispiele mit Best-Practice-Lösungen vorgestellt werden. Nicht zu unterschätzen ist auch der Wunsch nach geeigneter Software, welche benutzerfreundlich sein soll und aussagekräftige Auswertungen bietet.

⁶⁴ Getestet wurden alle Antwortkategorien mit erwarteten Zelhäufigkeiten > 5.

5 Resümee

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass mehr als die Hälfte der befragten KMU in der Steiermark bereits über ein Performance Management System verfügen. 48,0% davon bereits länger als 5 Jahre. Diese Unternehmen gaben an, dass insbesondere Erfolgskennzahlen, Liquiditätskennzahlen und Kundenkennzahlen oberste Priorität haben. Die am häufigsten genannten Probleme bei der Implementierung waren Schwierigkeiten bei der Abgrenzung was zu bewerten ist, ein fehlendes Kennzahlensystem zur Einordnung und Messung der Ziele und unklare Unternehmensziele. Für jeweils über 90,0% der befragten Unternehmen haben innerbetriebliche Faktoren wie Kommunikation im Unternehmen, Mitarbeiterzufriedenheit, Führungsstil und Unternehmenskultur einen Einfluss auf die Unternehmensperformance. Kommunikation im Unternehmen wird von jeweils 20,0% der Unternehmen durch regelmäßige Mitarbeitergespräche und durch einen offenen Umgang mit kritischen Themen gefördert.

Des Weiteren wurden jene Unternehmen, welche noch kein Performance Management betreiben, befragt ob sie ein Performance Management System einführen wollen. Diese Frage bejahten 40,0% der Untersuchungsteilnehmer. 50,0% davon wollen eine Implementierung in den nächsten drei Jahren durchführen. Die am häufigsten genannten Gründe für die Implementierung sind die Verbesserung der strategischen Planung, die Verbesserung der Finanzlage und die Steigerung der Absatzzahlen. Dies soll vorwiegend mit Hilfe von Erfolgs-, Mitarbeiter- und Prozesskennzahlen erfolgen.

Als Gründe für die Nichteinführung wurden unter anderem fehlende Fachkenntnis, mangelnde Zeitressourcen und Zweifel an der Sinnhaftigkeit genannt. Zwei Drittel der Befragten gaben an, dass eine Unterstützung bei der Erstellung eines geeigneten Konzeptes wünschenswert wäre. Auch Weiterbildungsmöglichkeiten und eine einfach zu bedienende Software werden von einigen Unternehmen gewünscht.

Insgesamt ergibt sich ein freundliches Bild. Der Großteil der befragten Unternehmen setzt bereits Maßnahmen, um die Unternehmensperformance zu steigern. Weitere Unternehmen wollen in naher Zukunft ein Performance Management System einführen. Dies könnte durch Unterstützungsmaßnahmen bei der Implementierung erfolgen wie beispielsweise durch Unterstützung bei der Erstellung eines Einführungskonzeptes, durch Weiterbildungsmöglichkeiten und durch Softwareunterstützung.

Literatur

- BEREKOVEN, L./ECKERT, W./ELLENRIEDER, P. [2009]: Marktforschung Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12., aktualisierte Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlag, 2009.
- BOECKMANN, D./EGGERSMANN, A. [2010]: Performance Measurement Frameworks: Konzeption, Einführung und Betrieb von IT-gestützten Leistungsmessungssystemen., in: Controller Magazin, 2010, 6, S. 39.
- BORTZ, J./DÖRING, N. [2006]: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4., überarbeitete Auflage, Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2006.
- BRUNNER, J. [1999]: Value-Based Performance Management: Wertsteigernde Unternehmensführung: Strategien – Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1999.
- DISTELZWEIG, A. [2014]: Performance Measurement in der Beschaffung: Ein Konzeptvergleich, Wiesbaden: Springer Gabler, 2014.
- 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. [2011]: Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011.
- HILGERS, D. [2008]: Performance Management: Leistungserfassung und Leistungssteuerung in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen, Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, 2008.
- HORACEK, G. [2015]: Was HR-Generalisten über Performancemanagement wissen sollten, in: personal manager, 2015, 2, S. 40.
- HUDSON, M./SMART, A./BOURNE, M. [2001]: Theory and practice in SME performance systems, in: International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, Iss. 8, S. 1096-1115.
- KARMASIN, F./ KARMASIN, H. [1977]: Einführung in Methoden und Probleme der Umfrageforschung, Wien, Köln, Graz: Böhlau, 1977.
- KISS, T./TESCH, H. [1995]: Einsatz und Instrumente der Marktforschung, Freiburg i. Br.: Rudolf Haufe Verlag, 1995.

- KLAUS, D. [2008]: Managementprozesse und Performance, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2008.
- KLEIN, A./KUNZ-BRENNER, R./STEPHAN M. [2015]: Enterprise Performance Management, Freiburg: Haufe Lexware, 2015.
- KLEIN, A./STEPHAN, M. [2015]: Enterprise Performance Management – leistungsorientierter Ansatz zur Unternehmenssteuerung, in: Controller Magazin, 2015, 5, S. 75 ff.
- KLEINDIENST, B. [2016]: Performance Measurement und Management, Leoben: Springer Gabler, 2016.
- KLINGEBIEL, N. [1999]: Performance Measurement: Grundlagen, Ansätze, Fallstudien, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1999.
- KNEFZ-REICHMANN, A./GRÜNBICHLER, R./KLUČKA, J. [2019]: Performance Measurement in Kleinstunternehmen: Eine qualitative empirische Erhebung in der Steiermark, ISBN 978-3-9504309-6-7.
- KOTLER, P./ARMSTRONG, G./WONG, V./ SAUNDERS, J. [2011]: Grundlagen des Marketings, 5., aktualisierte Auflage, München: Pearson Education Deutschland GmbH, 2011.
- KRÄMER, J./ZIGIC, A. [2010]: Variable Vergütung und Performance Management im Vertrieb, in: Professionelles Sales & Service Management, hrsg. von HOGENSCHURZ, B., 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.
- KUSS, A. [2012]: Marktforschung Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, Wiesbaden: GWV Fachverlag, 2012.
- LOES, G. [2005]: Performance Management auf ITIL-Basis im Customer Interaction Center (CIC) der IDS Scheer AG, in: Corporate Performance Management, hrsg. von HEß H./ JOST W./ KRONZ A. / SCHEER A., Heidelberg: Springer Verlag, 2005.
- MALHOTRA, N. K. [2010]: Marketing Research. An Applied Orientation, New Jersey: Pearson Education, 2010.
- NEELY, A./BOURNE, M. [2000]: Why measurement initiatives fail, in: Measuring Business Excellence, Vol. 4, Iss. 4, S. 3-7.
- NEELY, A./KENNERLEY, M./ADAMS, C. [2007]: Performance measurement frameworks: a review, Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- RAAB, G./UNGER, A./UNGER F. [2009]: Methoden der Marketing-Forschung, 2., Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlag, 2009.

SANDT, J. [2005]: Performance Measurement, in: ZfCM 49 (2005), 6, S. 431 ff.

SCHOMANN, M. [2001]: Wissensorientiertes Performance Measurement, Wiesbaden: Springer Verlag, 2001.

SCHREYER, M. [2007]: Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen, Wiesbaden: GWV Fachverlag, 2007.

WEIS, H. [2010]: Kompakt-Training Marketing, hrsg. von OLFERT, K., 6., Auflage, Herne: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe GmbH & Co KG, 2010.

WOLF, J. [2005]: Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien und Kritik, 2 Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag, 2005.

Onlinequellen:

BAUINFOCONSULT [2014]: Stichprobenrechner - Repräsentativität und Validität, 2014, <http://www.bauinfoconsult.de/marktforschung/stichprobenrechner/stichprobenrechner/630>, [06.12.2018].

Fachgruppen Handel [2018]: Branchendaten Fachverbände: Industrie, 2018, <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/branchendaten-FV-I.html>, [06.10.2018].

Fachverbände Industrie [2018]: Handel in Zahlen, 2017, <https://www.wko.at/branchen/handel/fachgruppen-mitglieder-2017.pdf>, [06.10.2018].

GLEICH, R. [2002]: Performance Measurement: Grundlagen, Konzepte und empirische Erkenntnisse, in: Controlling, <https://elibrary.vahlen.de/10.15358/0935-0381-2002-8-9-447/performance-measurement-jahrgang-14-2002-heft-8-9>, [17.10.2018].

HALF, R. [2013]: Business Partnering: Steigerung der Unternehmensleistung, 2013, <https://www.roberthalf.de/sites/roberthalf.de/files/legacy-pdfs/RH-CFO-Report-Business-Partnering-DE-2013.pdf>, [31.01.2017].

MarketLine [2015]: Household Products Global Industry Data, 02.11.2015, <http://advantage.marketline.com/Product?ptype=Data&pid=ML00018-010>, [07.12.2016].

MICROSOFT [2018]: Finden von Daten in einer Excel-Tabelle, 2018, <https://support.microsoft.com/de-at/help/324861/how-to-find-data-in-an-excel-table>, [06.12.2018]

RASCH, M./KOSS, R. [2015]: Digital Controlling: Digitale Transformation im Controlling, Juni 2015, <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/assets/pwc-studie-digitale-transformation-im-controlling.pdf>, [05.02.2017].

SANDT, J. [2012]: Performance Measurement: Übersicht über Forschungsentwicklung und -stand, in: Controlling (2012), <https://link.springer.com/article/10.1007%2FBF0324963>, [17.10.2018].

SURVEYMONKEY [2018]: Stichprobenrechner, 2018, <https://de.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>, [06.12.2018].

Wirtschaftslexikon Gabler[2018]: Dienstleistungen, 2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/dienstleistungen-28662>, [06.10.2018].

Anhang (Fragebogen)

PERFORMANCE MANAGEMENT

1. Betreiben Sie im Unternehmen Performance Management, bzw. setzen Sie aktiv Maßnahmen, um die Unternehmensperformance zu verbessern?

- Ja
- Nein

*(Falls Sie die Frage mit **Ja** beantwortet haben, setzen Sie bitte mit **Frage 2** fort)*

*(Falls Sie die Frage mit **Nein** beantwortet haben, setzen Sie bitte mit **Frage 17** fort)*

2. Wie lange betreiben Sie bereits Performance Management im Unternehmen?

[Zutreffendes bitte ankreuzen]

- Bis 1 Jahr
- Bis 3 Jahre
- Bis 5 Jahre
- Länger als 5 Jahre

3. Wie oft setzen Sie sich mit Performancemanagement in Ihrem Unternehmen auseinander?

[Zutreffendes bitte ankreuzen]

- täglich
- wöchentlich
- monatlich
- quartalweise
- jährlich
- unregelmäßig

4. Welche Programme verwenden Sie im Rahmen des Performance-Managements?

[Zutreffendes bitte ankreuzen, Mehrfachnennungen möglich]

- SAP
- Oracle
- IBM Cognos
- SAS Institute
- MS Excel
- Microsoft Dynamics
- Corporate Planning
- Individuallösung
- Andere, und zwar: _____

5. Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Durchführung des Performance-Managements zuständig?
[Zutreffendes bitte ankreuzen, Mehrfachnennungen möglich]

- Inhaber/in bzw. Gesellschafter/in
- Geschäftsführer/Vorstand/Unternehmensleitung
- Controllingabteilung
- Rechnungswesenabteilung
- IT-Abteilung
- Eigens dafür verantwortliche Mitarbeiter/innen/ Eine eigene Abteilung
- Andere, und zwar: _____

6. Wie werden die Ergebnisse des Performance Managements dargestellt?

- Ergebnisse werden speziell aufbereitet (z.B. in einem Bericht)
- Werden nicht speziell aufbereitet, aber die Ergebnisse werden im Unternehmen kommuniziert
- Die Ergebnisse dienen ausschließlich der Unternehmensführung und /oder Abteilungsleitung und werden nicht speziell kommuniziert.

7. Bewerten Sie die nachstehenden Kennzahlen betreffend Ihre Wichtigkeit.

[Beurteilung nach Schulnotensystem 1 = unwichtig, 5 = sehr wichtig]

- Erfolgskennzahlen (z.B. Gewinn/Umsatz)
- Liquiditätskennzahlen (z.B. Kennzahlen der Liquidität)
- Rentabilitätskennzahlen (z.B. Gesamtkapitalrentabilität, Eigenkapitalrentabilität)
- Vermögenskennzahlen (z.B. Anlagenintensität)
- Kennzahlen zur Kapitalstruktur (z.B. Eigenkapitalquote)
- Mitarbeiterkennzahlen (z.B. Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit)
- Kundenkennzahlen (z.B. Kundenzufriedenheit)
- Innovationskennzahlen (z.B. Anzahl Patente je Periode)
- Prozesskennzahlen (z.B. Kapazitätsauslastung, Durchlaufzeiten)
- Andere, und zwar: _____

8. Wenn es in Ihrem Unternehmen mehrere Abteilungen gibt, wird dann die Performance jeder Abteilung separat beurteilt bzw. Gemessen?

- Ja
- Nein
- Für unser Unternehmen nicht relevant

9. Denken Sie bitte zurück an die Einführungsphase des Performance Managements. Welche Probleme traten bei der Einführung auf? [Zutreffendes bitte ankreuzen, Mehrfachnennungen möglich]:

- Mangelhaftes Einführungskonzept
- Unklare Unternehmensziele
- Schwierigkeiten bei der Abgrenzung, was zu bewerten ist
- Fehlendes Kennzahlensystem zur Einordnung und Messung der Ziele
- Fehlende Einbindung des Budgets in die Strategieplanung
- Probleme bei der Auswahl der Verantwortlichen
- Fehlendes globales Denken der einzelnen Abteilungen
- Fehlende Identifikation der einzelnen Mitarbeiter
- Probleme mit der Umsetzung der gesteckten Ziele

- Weitere, und zwar: _____
- Keine Probleme bei der Einführung

10. Bitte denken Sie an die Wettbewerbsfähigkeit und die Unternehmensperformance Ihres Unternehmens. Wie wichtig schätzen Sie die Einwirkung der folgenden Umweltfaktoren dazu ein?

[Beurteilung nach Schulnotensystem 1 = unwichtig, 5 = sehr wichtig]

- Gesellschaftliche Faktoren (z.B. Kultur, Religion, Social Influencer, ...)
- Globalisierungsfaktoren
- Marketing- und Vertriebsfaktoren
- Ökologische Faktoren
- Ökonomische Faktoren (z.B. Inflation, Arbeitslosenrate,...)
- Personalfaktoren
- Politische Faktoren
- Produktionsfaktoren, Planung und operatives Management
- Rechtliche Faktoren
- Soziale Faktoren (z.B. Bezugsgruppe, Familie, ...)
- Technische Faktoren (z.B. Technische Entwicklung)

11. Welche Priorität haben in Ihrem Unternehmen die folgenden Anspruchsgruppen?

[Beurteilung nach Schulnotensystem 1 = hohe Priorität, 5 = keine Priorität]

- Eigentümer
- Mitarbeiter
- Kunden
- Lieferanten
- Gläubiger (z.B. Banken, sonstige Kapitalgeber)
- Staatliche Institutionen
- Gesellschaft (z.B. Städte, Schulen, allgemeine Gemeinschaft)
- Konkurrenz
- Kapitalgeber

12. Welchen Einfluss haben die folgenden innerbetrieblichen Faktoren Ihrer Meinung auf die Unternehmensperformance? [Beurteilung nach Schulnotensystem 1 = unwichtig, 5 = sehr wichtig]:

- Kommunikation im Unternehmen
- Unternehmenskultur
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Einbindung der Mitarbeiter in den strategischen Planungsprozess
- Führungsstil

13. Wie fördern Sie die Kommunikation im Unternehmen?

- Offener Umgang mit kritischen Themen
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche
- Firmenevents
- Mitarbeiterzeitschrift
- Vorgesetztenbeurteilung
- „Schwarzes Brett“
- Implementierung eines Beschwerdemanagements
- Intranet

- Soziale Medien (z.B. WhatsApp, Facebook etc.)
- Weitere, und zwar: _____

14. Welche Maßnahmen setzen Sie um, um die Unternehmenskultur zu beeinflussen?

- Feedbackkultur etablieren
- Mitarbeitermotivation
- Führen von Mitarbeitergesprächen
- Aufstiegsmöglichkeiten aufzeigen
- Personalentwicklung
- Work-Life-Balance fördern
- Mitarbeiter in den Planungsprozess einbinden
- Veranstaltung von Firmenevents
- Veranstaltung von Workshops/Schulungen
- Vorleben des gewünschten Verhaltens
- Schaffung von materiellen Anreizen (z.B. variable Vergütung)
- Schaffung von immateriellen Anreizen (z.B. flexible Arbeitszeiten, Setzung klarer Ziele, Heimarbeit)
- Weitere, und zwar: _____

15. Würden Sie die Leistung der Mitarbeiter, die direkt an der Steigerung der Unternehmensperformance verantwortlich sind, belohnen?

- Ja
- Nein

*(falls Sie die Frage mit **Ja** beantwortet haben, setzen Sie bitte mit **Frage 16** fort)*

*(falls Sie die Frage mit **Nein** beantwortet haben, setzen Sie bitte mit **Frage 27** fort)*

16. Bitte beurteilen Sie die nachfolgenden Antwortmöglichkeiten zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, die sich Ihrer Meinung nach ebenso positiv auf die Unternehmensperformance auswirken!

[Beurteilung nach Schulnotensystem 1 = unwichtig, 5 = sehr wichtig]:

- Erfolgsbeteiligungen/Prämien
- Ausgabe von Unternehmensanteilen
- Anreizprogramme (Incentives)
- Arbeitsautonomie (z.B. Freie Zeitgestaltung)
- Freiwillige Sozialleistungen
- Ausgabe von Gutscheinen
- Andere, und zwar: _____

17. Haben Sie vor ein Performance Management-System in Ihrem Unternehmen einzuführen?

[Zutreffendes bitte ankreuzen]

- Ja
- Nein

*(falls Sie die Frage mit **Ja** beantwortet haben, setzen Sie bitte mit **Frage 18** fort)*

*(falls Sie die Frage mit **Nein** beantwortet haben, setzen Sie bitte mit **Frage 25** fort)*

18. Wann haben Sie vor, ein Performance Management-System einzuführen?

- Innerhalb eines Jahres
- Innerhalb der nächsten 3 Jahre
- Innerhalb der nächsten 5 Jahre
- Darüber

19. Welche Bereiche wollen Sie mit Hilfe des Performance Management-System verbessern?

[Zutreffendes bitte ankreuzen, Mehrfachnennungen möglich]

- Verbesserung der internen Kommunikation
- Verbesserung der Finanzlage
- Steigerung der Absatzzahlen
- Steigerung der Kundenzufriedenheit
- Optimierung der Forderungseintreibung
- Gestaltung der Preispolitik
- Mitarbeiterentwicklung
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Verbesserung der Strategischen Planung
- Prozessoptimierung
- Optimierung der Qualität der Produkte/Dienstleistungen
- Entwicklung des Personals (KnowHow)
- Weitere, und zwar: _____

20. Welche Kennzahlen würden Sie zur Performancemessung heranziehen?

[Zutreffendes bitte ankreuzen, Mehrfachnennungen möglich]

- Erfolgskennzahlen (z.B. Gewinn/Umsatz)
- Liquiditätskennzahlen (z.B. Kennzahlen zur Liquidität)
- Rentabilitätskennzahlen (z.B. Gesamtkapitalrentabilität, Eigenkapitalrentabilität)
- Vermögenskennzahlen (z.B. Anlagenintensität)
- Kennzahlen zur Kapitalstruktur (z.B. Eigenkapitalquote)
- Mitarbeiterkennzahlen (z.B. Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit)
- Kundenkennzahlen (z.B. Kundenzufriedenheit)
- Innovationskennzahlen (z.B. Anzahl Patente je Periode)
- Prozesskennzahlen (z.B. Durchlaufzeit)
- Weitere, und zwar: _____

21. Wer wird in Ihrem Unternehmen für das Performance Management verantwortlich sein?

- Inhaber/in bzw. Gesellschafter/in
- Geschäftsführer/Vorstand/Unternehmensleitung
- Unternehmer
- Controllingabteilung
- Rechnungswesenabteilung
- IT-Abteilung
- Eigens dafür verantwortliche Person/Eigene Abteilung
- Andere, und zwar: _____

22. Welche Probleme könnten während der Einführung des Performance Managements ihres Erachtens nach auftreten? [Zutreffendes bitte ankreuzen, Mehrfachnennungen möglich]

- Mangelhaftes Einführungskonzept
- Unklare Unternehmensziele
- Schwierigkeiten bei der Abgrenzung, was zu bewerten ist
- Fehlendes Kennzahlensystem zur Einordnung und Messung der Ziele
- Fehlende Einbindung des Budgets in die Strategieplanung
- Probleme bei der Auswahl der Verantwortlichen
- Fehlendes globales Denken der einzelnen Abteilungen
- Fehlende Identifikation der einzelnen Mitarbeiter
- Probleme mit der Zielumsetzung
- Weitere, und zwar: _____

23. Aufgrund welcher Problematik haben Sie bis dato kein Performance Management angewandt? [Zutreffendes bitte ankreuzen, Mehrfachnennungen möglich]

- Fehlende Fachkenntnis
- Zweifel an der Sinnhaftigkeit
- Kein qualifiziertes Personal im Unternehmen
- Mangelnde Zeitressourcen
- Mangelndes Angebot an geeigneter Software
- Mangelhafte Aufzeichnungen, die eine Messung nicht möglich machen
- Der/die gewünschte/n Bereich/e lässt/lassen sich nicht oder nur schwer messen
- Fehlende Identifikation der Mitarbeiter mit dem Thema
- Unklare strategische Ausrichtung des Unternehmens
- Weitere, und zwar: _____

24. Denken Sie bitte an die Einführung eines Performance Management-Systems in Ihr Unternehmen. Welche Unterstützung wäre bei der Einführung hilfreich bzw. welche Unterstützung würden Sie sich wünschen?

25. Aus welchen Gründen wenden Sie kein Performance Management-System an? [Zutreffendes bitte ankreuzen, Mehrfachnennungen möglich]

- Fehlende Fachkenntnisse
- Zweifel an der Sinnhaftigkeit
- Kein qualifiziertes Personal im Unternehmen
- Mangelnde Zeitressourcen
- Mangelndes Angebot an passender Software
- Mangelhafte Aufzeichnungen, die eine Messung nicht möglich machen
- Der/die gewünschte/n Bereich/e lässt/lassen sich nicht oder nur schwer messen
- Fehlende Identifikation der Mitarbeiter
- Unklare strategische Ausrichtung des Unternehmens
- Weitere, und zwar: _____

FAKTOREN DER UNTERNEHMENSLEISTUNG

26. Für jeden Faktor der Wettbewerbsfähigkeit weisen Sie einen Wert entsprechend Ihrer wahrgenommenen Bedeutung zu: (1 = am wenigsten wichtig, 5 = am wichtigsten)

- Gesellschaftliche Faktoren (z.B. Kultur, Religion, Social Influencer, ...)
- Globalisierungsfaktoren
- Marketing- und Vertriebsfaktoren
- Ökologische Faktoren
- Ökonomische Faktoren (z.B. Inflation, Arbeitslosenrate, ...)
- Personalfaktoren
- Politische Faktoren
- Produktionsfaktoren, Planung und operatives Management
- Rechtliche Faktoren
- Soziale Faktoren (z.B. Bezugsgruppe, Familie, ...)
- Technische Faktoren (z.B. Technische Entwicklung)
- Für mich nicht relevant

STATISTIK

27. In welchem Bezirk befindet sich Ihr Hauptsitz? [Zutreffendes bitte ankreuzen]

- Bruck-Mürzzuschlag
- Deutschlandsberg
- Graz
- Graz-Umgebung
- Hartberg-Fürstenfeld
- Leibnitz
- Leoben
- Liezen
- Murau
- Murtal
- Südoststeiermark
- Voitsberg
- Weiz
- Anderer: _____

28. Wie ist Ihre berufliche Position? [Bitte wählen Sie **eine** Auswahlmöglichkeit]

- Geschäftsführer/Vorstand/Unternehmensleitung
- Inhaber/in bzw. Gesellschafter/in
- Abteilungsleiter/in
- Kaufmännische/r Angestellte/r
- Sonstige: _____

29. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen, entsprechend der WKO-Klassifikation tätig?*[Zutreffendes bitte ankreuzen]*

- Gewerbe und Handwerk
- Industrie
- Handel
- Information und Consulting
- Tourismus und Freizeitwirtschaft
- Transport und Verkehr
- Andere, und zwar: _____

30. Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [Bitte wählen Sie *eine* Auswahlmöglichkeit]

- 1-9 Mitarbeiter
- 10-49 Mitarbeiter
- 50-99 Mitarbeiter
- 100-149 Mitarbeiter
- 150-199 Mitarbeiter
- 200-249 Mitarbeiter
- Mehr als 250 Mitarbeiter

31. Umsatz im letzten Jahr: [Bitte wählen Sie *eine* Auswahlmöglichkeit]

- ≤ 2 MIO EUR
- ≤ 10 MIO EUR
- ≤ 50 MIO EUR
- > 50 MIO EUR
- Keine Angabe

32. Wie lange besteht Ihr Unternehmen? [Bitte wählen Sie *eine* Auswahlmöglichkeit]

- ≤ 1 Jahr
- 2-3 Jahre
- 4-5 Jahre
- 6-10 Jahre
- > 10 Jahre

Autoren

FH-Prof. Rudolf Grünbichler, MA



lehrt an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz und ist Fachbereichsordinator 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.

FH-Prof. Dr. Helmut Michl



ist Professor an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz und Fachbereichsordinator für wissenschaftliche und quantitative Methoden an der Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling sowie Autor einschlägiger 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 Management in kleinen und mittleren Unternehmen – Eine empirische Erhebung in der Steiermark

Graz 2019

ISBN 978-3-9504309-7-4

Herausgeber

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

Autor

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

FH-Prof. Dr. Helmut Michl | FH CAMPUS 02, Rechnungswesen & Controlling

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

Mitwirkung

Maria Lipp, BSc MSc

Cornelia Bauernhofer, Natascha Geierlechner, Florian Hasibar, Marie-Kristin Henn,

Christina Kletzmayr, Bettina Neumann

Kontakt

Mag.^a 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

www.campus02.at

www.campus02.at

© 2018 CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling.

Alle Rechte vorbehalten.

Covermotiv: © Wei Ming - shutterstock.com

ISBN 978-3-9504309-7-4