

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling
der FH CAMPUS 02

Optimierung der Jahresabschlussanalyse und Erweiterung einer unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle am Beispiel von Spar-Einzelhändlern

Betreuer:

MMag. Matthias Schwar

vorgelegt von:

Tanja Kaier, BA (2010532011)

Graz, 15. September 2022

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 15. September 2022

Tanja Kaier, BA, eh

Kurzfassung

Die Spar Österreichische Warenhandels AG ist ein privat geführtes österreichisches Handelsunternehmen mit dem Hauptsitz in Salzburg. Dazu gibt es in Österreich sechs weitere Zweigniederlassungen, die für den Lebensmittelhandel im Inland verantwortlich sind. Der Zweigniederlassung in Graz unterstehen 124 Eigenfilialen und 30 selbständige UnternehmerInnen, die als Sparmärkte auftreten und ihre Buchhaltung an den Konzern ausgelagert haben. In den letzten Jahren standen einige dieser selbständigen UnternehmerInnen, auch rote SystempartnerInnen genannt, vor der Insolvenz oder konnten die geplanten Ergebnisziele am Jahresende nicht erreichen. Aus diesem Grund möchte der Kooperationspartner die betriebswirtschaftlichen Ergebnisauswertungen forcieren. Da das aktuelle Jahresabschlussanalysetool bereits vor 20 Jahren erstellt wurde und es lediglich sieben Kennzahlen beinhaltet, soll dieses optimiert werden. Darüber hinaus sollen auch aktuelle Sollwerte für die Kennzahlen ermittelt werden. Dazu wurde die aktuelle Vorgehensweise und die Inhalte des Tools kritisch betrachtet. Mit Hilfe der darauf gewonnen Verbesserungspotenziale und den Grundlagen aus der Fachliteratur wurde ein Konzept für ein verbessertes Jahresabschlussanalysetool erarbeitet. Dabei wurden die Dateneingabe, die Strukturbilanz und das Kennzahlensystem überarbeitet. Die Dateneingabe wird an die gesetzlichen Gliederungen von Bilanz und GuV angepasst, der Strukturabschluss wird komprimiert und das Kennzahlensystem wird auf zwanzig Kennzahlen inklusive berechneter und plausibilisierter Sollwerte erweitert. Weiters soll die unterjährige Wirtschaftlichkeitskontrolle, die derzeit in Form eines monatlichen Soll/Ist-Vergleiches durchgeführt wird, um die Betrachtung spezifischer Kennzahlen, sowie der Entwicklung des Eigenkapitals, der Investitionen und der Finanzierungen erweitert werden. Die Erkenntnisse zur Erweiterung der unterjährigen Erfolgskontrolle wurden mittels eines qualitativen Interviews mit der Abteilungsleiterin für Rechnungswesen und Controlling, dessen Auswertung an die Methode nach Mayring angelehnt ist, gewonnen. Für die unterjährige Betrachtung spezifischer Kennzahlen wurde ein Reporting-Prozess inklusive einer Zeitleiste konzipiert, der jeweils zu Quartalsende beginnt. Die halbjährliche Entwicklung des Eigenkapitals wird auf Grundlage der Eigenkapitalwerte aus dem Vorjahr und des Soll/Ist-Vergleiches zum Halbjahr berechnet. Die Investitionen und Finanzierungen werden halbjährliche in Form einer direkten Cashflowberechnung ermittelt. Werden diese Konzepte beim Kooperationspartner umgesetzt und in weiterer Folge korrekt und zeitgerecht angewendet, können negative Entwicklung frühzeitig erkannt und mit adäquaten Maßnahmen zur Gegensteuerung vermieden werden. Die neu konzipierten Tools sollten für einen effizienteren Einsatz als eigene Applikation mit eigener Datenbank programmiert werden, wobei auch eine automatisierte Einspielung der Jahresabschlüsse angedacht werden kann. Weiters können die Tools bei Bedarf zukünftig um zusätzliche Rechtsformen, wie die Kommanditgesellschaft oder den Verein erweitert werden.

Abstract

Spar Österreichische Warenhandels AG is a privately held Austrian trading company with its headquarters in Salzburg. In addition, there are six other branches in Austria, which are responsible for the food trade in Austria. The branch office in Graz is responsible for 124 company-owned stores and 30 independent entrepreneurs who operate as supermarkets and have outsourced their accounting to the group. In recent years, some of these independent entrepreneurs, also known as red system partners, have faced insolvency or were unable to achieve the planned profit targets at the end of the year. For this reason, the cooperation partner would like to push the business result analyses. Since the current annual financial statement analysis tool was created 20 years ago and it only contains seven key figures, it is to be optimized. In addition, current target values for the key figures are to be determined. For this purpose, the current procedure and the contents of the tool were critically examined. With the help of the improvement potentials gained thereon and the basics from the technical literature, a concept for an improved annual financial statement analysis tool was developed. The data input, the structural balance sheet and the key figure system were revised. The data input will be adapted to the legal structure of the balance sheet and income statement, the structural balance sheet will be compressed and the key figure system will be expanded to twenty key figures including calculated and plausible target values. Furthermore, the performance monitoring during the year, which is currently carried out in the form of a monthly target/actual comparison, is to be expanded to include the examination of specific key figures, as well as the development of equity, investments and financing. The findings for the expansion of the performance review during the year were obtained by means of a qualitative interview with the head of the accounting and controlling department, the evaluation of which was based on Mayring's method. A reporting process, including a timeline, was designed for the analysis of specific key figures during the year, starting at the end of each quarter. The half-yearly development of equity is calculated on the basis of the equity values from the previous year and the target/actual comparison at the half-year. Investments and financing are calculated semi-annually in the form of a direct cash flow calculation. If these concepts are implemented at the cooperation partner and subsequently applied correctly and on time, negative developments can be identified at an early stage and avoided with adequate countermeasures. The newly designed tools should be programmed as a separate application with its own database for more efficient use, whereby an automated import of the annual financial statements can also be considered. Furthermore, the tools can be expanded in the future to include additional legal forms, such as limited partnerships or associations.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Vorstellung des Kooperationspartners	2
1.3	Problemstellung	3
1.4	Zielsetzung	4
1.5	Aufbau, Methoden und Abgrenzung der Arbeit.....	5
2	Betriebswirtschaftliche Auswertungen im Einzelhandel	7
2.1	Grundlagen zur Jahresabschlussanalyse	7
2.1.1	Arten der Jahresabschlussanalyse	8
2.1.2	Zielsetzung und Aufgaben der Jahresabschlussanalyse im Einzelhandel	10
2.1.3	Kritische Würdigung der Jahresabschlussanalyse	12
2.2	Unterjährige Erfolgskontrolle im Einzelhandel	12
2.2.1	Relevanz der unterjährigen Erfolgskontrolle im Einzelhandel	12
2.2.2	Unterjährige Wirtschaftlichkeitskontrolle in Form von Reporting	13
2.2.3	Ablauf eines Reporting-Prozesses	14
3	Optimierung der Jahresabschlussanalyse von Systempartnern	15
3.1	Darstellung und kritische Betrachtung der aktuellen Analysemethode	15
3.1.1	Bestandteile und Aufbau von Jahresabschlussanalysen.....	15
3.1.2	Erstellung von Strukturbilanz und Strukturabschluss.....	17
3.1.3	Berechnung und Interpretation der verwendeten Kennzahlen	18
3.1.4	Kritische Betrachtung des Analysetools beim Kooperationspartner	24
3.1.4.1	Dateneingabe Stammdaten.....	24
3.1.4.2	Dateneingabe Jahresabschluss	25
3.1.4.3	Berichte aus dem derzeitigen Analysetool	30
3.2	Konzeption einer optimierten Jahresabschlussanalysemethode.....	32
3.2.1	Optimierung der Dateneingabe	33
3.2.2	Optimierung des Strukturabschlusses.....	34
3.2.3	Optimierung des Kennzahlensystems.....	36
3.2.3.1	Analyse der Vermögensstruktur	37

3.2.3.2	Analyse der Kapitalstruktur und der Liquidität.....	40
3.2.3.3	Analyse des Erfolges und der Rentabilität	41
3.2.3.4	Kennzahlen des Lebensmitteleinzelhandels	43
3.3	Ermittlung von branchenspezifischen Sollwerten	45
3.3.1	Rahmenbedingungen zur Ermittlung der Sollwerte	46
3.3.2	Durchführung der Sollwertermittlung.....	50
4	Konzeption einer erweiterten unterjährigen Wirtschaftlich-keitskontrolle.....	57
4.1	Qualitatives Interview zur Bedarfsermittlung.....	57
4.2	Aufbau des Interviewleitfadens	58
4.3	Qualitative Inhaltsanalyse des Leitfadeninterviews	59
4.3.1	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.....	59
4.3.2	Durchführung der Inhaltsanalyse anhand eines Interviews	61
4.3.3	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	64
4.4	Erweiterung der unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle	64
4.4.1	Quartalsweises Reporting spezifischer Kennzahlen.....	64
4.4.1.1	Umsatzkennzahlen	65
4.4.1.2	Kundenkennzahlen.....	66
4.4.1.3	MitarbeiterInnenkennzahlen	67
4.4.1.4	Lagerkennzahlen	67
4.4.1.5	Reportingprozess beim Kooperationspartner.....	69
4.4.2	Halbjährliche Darstellung des Eigenkapitals	70
4.4.3	Halbjährliche Darstellung von Investitionen und Finanzierungen	72
4.4.4	Zusammenfassung des Konzeptes	74
4.4.5	Handlungsempfehlung für die Implementierung	74
5	Resümee.....	76
5.1	Zusammenfassung	76
5.2	Kritische Reflexion und Ausblick	78
	Literaturverzeichnis.....	81
	Anhang	85

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eingabemaske Stammdaten des derzeitigen Analysetools	24
Abbildung 2: Eingabemaske Bilanz des derzeitigen Analysetools.....	25
Abbildung 3: Eingabemaske GuV des derzeitigen Analysetools	26
Abbildung 4: Eingabemaske Umsatz/Kapital des derzeitigen Analysetools	28
Abbildung 5: Eingabemaske Rohgewinnermittlung des derzeitigen Analysetools	29
Abbildung 6: magisches Dreieck der Bilanzanalyse.....	36
Abbildung 7: Beispiel einer Intervallskala.....	48
Abbildung 8: Boxplot Diagramm zur Definition von Ausreißern.....	49
Abbildung 9: Handelsspanne der SystempartnerInnen	51
Abbildung 10: Umsatz pro m ² der SystempartnerInnen	51
Abbildung 11: Jahresüberschuss pro m ² , Quelle: eigene Darstellung.....	52
Abbildung 12: Beispiel eines Boxplot Diagrammes zur Identifikation der Ausreißer.....	53
Abbildung 13: Kennzahlenergebnisse aus der Analyse der Vermögensstruktur	53
Abbildung 14: Kennzahlenergebnisse aus der Analyse der Kapitalstruktur und Liquidität.....	54
Abbildung 15: Kennzahlenergebnisse aus der Analyse des Erfolges und der Rentabilität	55
Abbildung 16: vierteljährlicher Reportingprozess	70

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Umsatzkennzahlen und Berechnungen.....	44
Tabelle 2: Darstellung der Cashflow-Berechnungen	73

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
IFRS	International Financial Reporting Standards
KG	Kommanditgesellschaft
OG	Offene Gesellschaft
ROE	Return on Equity
ROI	Return in Investment
ROS	Return on Sales
UGB	Unternehmensgesetzbuch

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Optimierung der Jahresabschlussanalyse und der Weiterentwicklung einer unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle für SystempartnerInnen der Spar Warenhandels-AG. Im Netzwerk der Spar AG gibt es neben den konzerneigenen Filialen die sogenannten roten und grünen SystempartnerInnen. In beiden Fällen handelt es sich grundsätzlich um Spar Standorte, die von selbständigen EinzelhändlerInnen geführt werden. Grüne SystempartnerInnen verpflichten sich das Konzept der Spar AG im Hinblick auf Sortiment, Image oder Aktionen durchzuführen und müssen dabei den Namen und das Logo des Konzerns tragen. Zusätzlich wird von der Spar AG eine BeraterIn zur Seite gestellt, welche die EinzelhändlerInnen bei betriebswirtschaftlichen oder strategischen Fragestellungen unterstützt. Des Weiteren muss das Geschäftslokal eine Verkaufsfläche von mindestens 300 m² für Lebensmittel aufweisen. Im Gegensatz dazu müssen rote SystempartnerInnen mindestens eine Verkaufsfläche von 600 m² besitzen. Sie müssen jedoch ident zu den grünen SystempartnerInnen das Konzept der Spar AG vertreten. Für rote SystempartnerInnen wird die Buchhaltung bis hin zur Rohbilanz in der jeweiligen Zweigniederlassung bearbeitet. Darüber hinaus werden jährliche Forecasts, sowie Soll-/Ist-Vergleiche bereitgestellt und zwischen EinzelhändlerInnen und BeraterInnen besprochen. Diese Beratungsgespräche umfassen die wirtschaftliche und strategische Beratung, sowie Schulungen für den EinzelhändlerInnen und dessen MitarbeiterInnen. Der Kooperationspartner hat festgestellt, dass vor allem die roten SystempartnerInnen in den letzten Jahren des Öfteren vor der Insolvenz standen oder ihre geplanten Ergebnisziele am Jahresende nicht erreichen konnten.

Zu Jahresbeginn werden die Rohbilanzen aus dem vergangenen Jahr für die roten SystempartnerInnen erstellt und an die individuellen SteuerberaterInnen verschickt. Nach der Freigabe der Bilanzen von den SteuerberaterInnen werden die darin enthaltenen Zahlen händisch von den zuständigen MitarbeiterInnen aus der Vertriebsabteilung in ein eigens entwickeltes Bilanzanalysetool übertragen. Dieses Tool gibt die Werte aus der Bilanz inklusive der Veränderung der Werte in Prozent für maximal fünf vergangene Jahre im Vergleich aus. Des Weiteren wird eine sogenannte Analyse der Rentabilität vorgenommen, wobei im Grunde die Gewinn- und Verlustrechnung mit den Vorjahreswerten und den Veränderungen in Prozent dargestellt wird. Diese Vorgehensweise bildet eine Strukturbilanz beziehungsweise einen Strukturabschluss ab. Darüber hinaus werden sieben Bilanzkennzahlen, wie zum Beispiel die Eigenkapitalquote oder der Verschuldungsgrad berechnet. Auf Grundlage dieser oberflächlichen Analysen werden die Bilanzbesprechungen von den jeweils zuständigen VertriebsmitarbeiterInnen und EinzelhändlerInnen geführt. Das Defizit liegt hier vor allem in der

geringen Anzahl an ausgewählten Kennzahlen und dass der Hauptanteil der Bilanzanalyse lediglich den Jahresvergleich der Werte in der Bilanz und somit den Strukturabschluss darstellt. Derzeit wird die unterjährige Entwicklung der wirtschaftlichen Situation von SystempartnerInnen lediglich mit einer Gegenüberstellung von Soll- und Istwerten kontrolliert. Die Sollwerte werden zu Jahresbeginn in Absprache mit den jeweiligen EinzelhändlerInnen auf Basis der unterjährig bebuchten Konten definiert. Für die Istwerte werden die gebuchten Kontosalden zum Monatsletzten herangezogen. Aufwände und Erträge, die sich über mehr als einen Monat erstrecken werden periodengerecht aufgeteilt. Darüber hinaus werden unterjährig keine weiteren Analysen durchgeführt.

1.2 Vorstellung des Kooperationspartners

Die Spar International AG wurde im Jahr 1932 gegründet und ist seit 1954 unter der Bezeichnung Spar Österreichische Warenhandels-AG in Österreich vertreten. Im Jahre 2011 wurde die Struktur des Konzerns im Hinblick auf deren Vision „vom österreichischen Handelsunternehmen zum mitteleuropäischen Handelsunternehmen“ angepasst. Die Spar Holding AG wurde demnach gegründet und vereint die Spar-AG inklusive der Interspar Märkte und die Hervis Märkten, Austrian Spar International AG und die Spar European Shopping Centers miteinander. Die Geschäftsfelder der Spar Holding AG werden in die drei folgenden Säulen gegliedert: Lebensmittelhandel Inland und Ausland, Sportfachhandel und Immobilienbeziehungsweise Shopping-Center-Betreiber. Der Hauptsitz des Konzerns befindet sich in Salzburg. Das privat geführte österreichische Familienunternehmen beschäftigt in Österreich rund 50.000 MitarbeiterInnen und konnte im Jahr 2020 einen Jahresumsatz von 8,32 Milliarden Euro erwirtschaften. In diesem Jahr konnte auch ein Wachstum von rund 16% verzeichnet werden, wodurch das Unternehmen die österreichische Marktführerschaft übernehmen konnte.

Neben dem Hauptsitz in Salzburg gibt es in Österreich sechs weitere Zweigniederlassungen, die hauptsächlich für den Bereich des Lebensmittelhandels im Inland verantwortlich sind. Die Zweigniederlassung 05 in Graz ist der konkrete Kooperationspartner für diese Arbeit. Diese Zentrale ist für die Filialstandorte, sowie für die roten SystempartnerInnen in der Steiermark und im südlichen Burgenland zuständig. Derzeit werden in Graz 124 Filialen und 30 rote SystempartnerInnen in den Standortgrößen Spar-Supermarkt, Spar express-Tankstellenshop und Eurospar-Markt betreut, wobei es Einzelunternehmen, Gesellschaften mit beschränkter Haftung und einen Verein gibt. Die in der Steiermark und im südlichen Burgenland vertretenen Interspar-Märkte werden direkt vom Hauptstandort in Salzburg betreut.

1.3 Problemstellung

Die derzeitige Jahresabschlussanalysemethode und der derzeitige unterjährige Soll/Ist-Vergleich der roten SystempartnerInnen der Spar AG ist stark an die reinen Grundlagen dieser Methoden angelehnt. In den letzten Jahren standen einige der roten SystempartnerInnen vor der Insolvenz oder konnten die Ergebnisziele bis zum Jahresende nicht wie geplant erreichen. Aus diesen Gründen lautet die Hauptfragestellung dieser Arbeit: Wie können aktuelle Analysemethoden der Spar AG verändert oder erweitert werden, um einen besseren Informationsgehalt aus der Jahresabschlussanalyse der roten SystempartnerInnen zu schaffen und zusätzlich unterjährig gezielt auf wirtschaftliche Veränderungen reagieren zu können. Aus der beschriebenen Problemstellung resultieren die nachfolgenden Forschungsfragen, welche im Rahmen dieser Arbeit geklärt werden.

Zu Beginn soll dargelegt werden welche Arten von Jahresabschlussanalysen möglich sind und welche Informationen mit Hilfe der unterschiedlichen Analysen gewonnen werden können. Weiters soll definiert werden, wie Unternehmen unterjährig einer Wirtschaftlichkeitskontrolle unterzogen werden können. Darüber hinaus soll beschrieben werden, warum sowohl Jahresabschlussanalysen als auch unterjährige Wirtschaftlichkeitsanalysen im Einzelhandel relevant sind und warum die daraus resultierenden Informationen essentiell für ein Fortbestehen der Märkte sein können.

In Rahmen der Arbeit soll geklärt werden, wie eine Jahresabschlussanalyse aufgebaut sein kann und welche Bestandteile enthalten sein sollen. Da im Kooperationsunternehmen bereits Jahresabschlussanalysen von SystempartnerInnen durchgeführt werden, sollen Aufbau und Inhalt der derzeitigen Analysemethode auf ihren Nutzen und die Übereinstimmung mit der Methodik aus der Literatur überprüft werden. Der Fokus soll dabei auf die Kennzahlen der Vermögens- und Kapitalstruktur, der Liquidität, der Rentabilität und des Erfolges gelegt werden. Des Weiteren sollen Optimierungspotenziale vorgelegt und Handlungsempfehlungen zur Umsetzung abgeleitet werden.

Um die Ergebnisse der optimierten Analyse der Jahresabschlüsse korrekt interpretieren zu können, soll definiert werden welche branchenspezifischen Sollwerte für die jeweiligen Kennzahlen beim Kooperationspartner gelten werden. Im Rahmen der Sollwertberechnung soll in einem ersten Schritt definiert werden, anhand welcher Kriterien die Jahresabschlüsse für die Sollwertberechnung ausgewählt werden. Nach der Berechnung soll überprüft werden, ob die Berechnungsergebnisse mit den Sollwerten aus der Fachliteratur übereinstimmen, um fachlich korrekte Sollwerte definieren zu können. Darüber hinaus sollen mögliche Hinweise zur

Kennzahleninterpretation identifiziert und auf verständliche Weise an VertriebsmitarbeiterInnen und EinzelhändlerInnen weitergegeben werden. Dabei sollen auch mögliche Korrelationen der Kennzahlen aufgezeigt werden.

Im Bereich der unterjährigen Wirtschaftlichkeitsanalyse soll analysiert werden, welche Aspekte der derzeitigen Vorgehensweise zur Zufriedenheit den Kooperationspartners sind und welche zusätzlichen Informationen hilfreich für die Zukunft sein können. Damit sollen die Anforderungen des Kooperationspartners an eine erweiterte unterjährige Wirtschaftlichkeitsanalyse fundiert erhoben werden. In diesem Zusammenhang soll auch erarbeitet werden, wie diese Analyse erweitert werden kann, um den Vorstellungen des Kooperationspartners zu entsprechen.

Anschließend soll erläutert werden, in welcher Form beispielsweise eine unterjährige Entwicklung des Eigenkapitals oder der Investitionen und Finanzierungen dargestellt werden kann. Weiters soll festgelegt werden, welche spezifischen Kennzahlen des Lebensmittel-einzelhandels für ein unterjähriges Kennzahlencockpit sinnvoll wären.

1.4 Zielsetzung

Die Zielsetzung dieser Masterarbeit besteht grundsätzlich aus zwei Teilen. Der erste Teil lautet wie folgt: Die bereits vorhandene Methode zur Jahresabschlussanalyse der roten SystempartnerInnen soll optimiert werden. Dadurch soll dem Kooperationspartner ein Konzept für eine an die Branche beziehungsweise an das Unternehmen angepasste Jahresabschlussanalysemethode übergeben werden. Zusätzlich zum Konzept werden konkrete branchenspezifische Sollwerte für das Kennzahlensystem definiert, mit denen die Istwerte verglichen werden können. Damit die EinzelhändlerInnen von dieser Optimierung profitieren können, wird eine verständliche Interpretationshilfe für die VertriebsmitarbeiterInnen erstellt.

Der zweite Teil der Zielsetzung besteht in der Erweiterung der unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle der roten SystempartnerInnen, die derzeit in Form eines monatlichen Soll/Ist-Vergleichs durchgeführt wird. In diesem Zusammenhang soll die unterjährige Entwicklung des Eigenkapitals, sowie der Investitionen und Finanzierungen dargestellt werden. Zusätzlich wird ein Kennzahlencockpit aus branchenspezifischen und unterjährig berechenbaren Sollwerten an den Kooperationspartner übergeben.

1.5 Aufbau, Methoden und Abgrenzung der Arbeit

Das erste Kapitel der Arbeit beschreibt die allgemeine Ausgangssituation, die Vorstellung des Kooperationspartners und die spezifische Ausgangssituation. Des Weiteren werden die Problemstellung sowie die detaillierten Fragestellungen behandelt, um daraus abgeleitet das konkrete Ziel beziehungsweise den Praxisoutput der Arbeit festzulegen. In diesem Kapitel werden auch die angewandten Methoden beschrieben und die Nicht-Ziele der Arbeit abgegrenzt.

Im zweiten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen zur Analyse von Jahresabschlüssen und zur unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle in Form eines Reporting Prozesses in Bezug auf den Einzelhandel dargelegt. Neben den Bestandteilen der jeweiligen Analysen beschäftigt sich dieses Kapitel mit der Relevanz beziehungsweise mit der Notwendigkeit dieser betriebswirtschaftlichen Auswertungen sowie mit dessen Zielen. Ein weiterer inhaltlicher Bestandteil ist die Recherche von erforderlichen Daten für die Durchführung der beiden Analysemethoden. Dieses Kapitel wird mittels einer Literaturrecherche erstellt.

Kapitel drei beschäftigt sich mit der Optimierung der Jahresabschlussanalyse der roten SystempartnerInnen der Spar AG. Zu Beginn wird eine Ist-Analyse durchgeführt, wobei die aktuelle Jahresabschlussanalysemethode dargestellt und aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse aus dem ersten Kapitel kritisch hinterfragt wird. Daraufhin soll ein Konzept für eine optimierte und somit an die Systempartner des Unternehmens angepasste Methode zur Jahresabschlussanalyse erarbeitet werden. Neben der optimierten Dateneingabe und des Strukturabschlusses und dem Schemata zur Berechnung der relevanten Werte, werden branchenspezifische Sollwerte auf Basis einer quantitativen Inhaltsanalyse ermittelt. Dazu werden im ersten Schritt repräsentative, also in diesem Fall wirtschaftlich erfolgreiche SystempartnerInnen beziehungsweise dessen Jahresabschlüsse ausgewählt. Auf Basis dieser Daten werden dann die Sollwerte statistisch berechnet. Am Ende des Kapitels erfolgt eine Interpretation der Berechnungsergebnisse.

Das vierte Kapitel beschreibt die Entwicklung einer Erweiterung der unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle von SystempartnerInnen. Da es bisher noch keinen aussagekräftigen Ist-Zustand gibt, sondern lediglich die bebuchten Konten per Monatsletzten mit den geplanten Sollwerten verglichen werden, erfolgt hier eine Bedarfsanalyse des Soll-Zustandes mit Hilfe eines qualitativen Interviews. Danach wird beschrieben wie eine unterjährigen Eigenkapitalentwicklung, sowie eine unterjährige Entwicklung von Investitionen

und Finanzierungen dargestellt werden kann. Zusätzlich wird ein Kennzahlencockpit mit unterjährig berechenbaren und branchenspezifischen Kennzahlen vorgestellt.

Im abschließenden fünften Kapitel der Arbeit erfolgen die Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse und der Ausblick in die Zukunft.

Die Begleitung oder eigenständige technische Implementierung der beiden Analysen sind nicht Teil dieser Arbeit. Im Rahmen dieser Arbeit wird daher kein (Prozess-)Handbuch erstellt, jedoch werden Handlungsempfehlungen für die Einführung gegeben. Aus diesem Grund werden die fachlich irrelevanten Funktionen eines zukünftigen Analysetools, wie Aktionsbuttons oder die benötigten Datenverknüpfungen im Hintergrund nicht näher beschreiben. Die Arbeit und die Ergebnisse beziehen sich auf die Zeit vor der Covid-19 Pandemie. Somit werden mögliche Veränderungen, die durch die Pandemie entstanden sind, nicht dezidiert behandelt

2 Betriebswirtschaftliche Auswertungen im Einzelhandel

Im folgenden Kapitel werden theoretische Grundlagen von betriebswirtschaftlichen Auswertungen, wie der Jahresabschlussanalyse oder einer unterjährigen Erfolgskontrolle mit Fokus auf den Einzelhandel und speziell den Lebensmitteleinzelhandel vorgestellt. Neben den möglichen Arten von Jahresabschlussanalysen werden dessen Ziele und Aufgaben, sowie dessen Relevanz im Lebensmitteleinzelhandel erläutert. Die unterjährige Erfolgskontrolle kann in Form von Reporting durchgeführt werden. Dies und der theoretische Ablauf eines diesbezüglichen Reporting-Prozesses werden im folgenden Kapitel ebenso dargelegt.

2.1 Grundlagen zur Jahresabschlussanalyse

Die Jahresabschlussanalyse, welche in der Fachliteratur auch unter dem Begriff Bilanzanalyse zu finden ist, wird von Baetge wie folgt definiert: „[...] die methodische Untersuchung von Jahresabschluss und Lagebericht mit dem Ziel, entscheidungsrelevante Informationen über die gegenwärtige wirtschaftliche Lage und die künftige wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens zu gewinnen.“¹ Es handelt sich somit um die strukturierte Analyse der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung, sowie des Lageberichts beziehungsweise des Anhangs von Unternehmen. Die Informationen aus dem Jahresabschluss werden aufbereitet, beziehungsweise bereinigt, um Teilaspekte des Unternehmens in Kennzahlen darstellen und in weiterer Folge interpretieren zu können. Beispiele für Teilaspekte sind die Rentabilität und Finanzierungsstruktur, aber auch das Insolvenzrisiko eines Unternehmens.² Ein Unternehmen hat verschiedene Stakeholder, die an dessen Entwicklung interessiert sind. Diese bestehen unter anderem aus EigentümerInnen, LieferantInnen, FremdkapitalgeberInnen, MitarbeiterInnen, KundInnen und dem Staat. Da die Stakeholder verschiedene Informationsbedürfnisse haben, sind die Anforderungen an eine Jahresabschlussanalyse unterschiedlich. Somit ist eine Jahresabschlussanalyse ein „adressaten- und zweckspezifisches Auswertungssystem“³, dessen Zielsetzung auf den Interessen der Stakeholder beruht. Die Interessenten können grundsätzlich in unternehmensinterne und –externe AdressatInnen unterteilt werden. Demnach wird auch zwischen interner und externer Jahresabschlussanalyse unterschieden.⁴

¹ BAETGE/KIRSCH/THIELE (2004), S. 1.

² Vgl. ERTL/SIKORA (2013), S. 10.

³ PELLENS (1989), S. 155.

⁴ Vgl. KÜTING/WEBER (2015), S. 7.

2.1.1 Arten der Jahresabschlussanalyse

Die folgenden Unterkapitel beschreiben die externe und interne, sowie die quantitative und qualitative Jahresabschlussanalyse. Dabei wird auf die jeweiligen Adressaten und die daraus verwendbaren Informationen eingegangen.

Externe Jahresabschlussanalyse

Wenn eine Institution den veröffentlichten Jahresabschluss eines Unternehmens analysiert, von dem sie direkt oder indirekt tangiert werden, handelt es sich um eine externe Jahresabschlussanalyse. Das Ziel einer entsprechenden Analyse ist die Bildung eines Urteils über die wirtschaftliche Lage und die Entwicklungspotenziale eines Unternehmens. Dies beeinflusst neben Gläubigern, Kontrollinstanzen und ArbeitnehmerInnen auch die Konkurrenz. Anlässe für die Analyse von Konkurrenzunternehmen sind der Aufbau oder die Auflassung von Unternehmensstandorten oder die Erweiterung bestehender Standorte. Um standortpolitische Entscheidungen treffen zu können sind fundierte Informationen über die Ertragskraft und die Finanzstärke des Konkurrenten notwendig. Diese erhält eine externe AnalystIn, indem aus dem veröffentlichten Jahresabschluss des konkurrierenden Unternehmens möglichst dieselben Kennzahlen wie in der eigenen Analyse berechnet und verglichen werden. Dadurch kann die eigene Leistungsfähigkeit in Relation zum Konkurrenzunternehmen dargestellt werden. Gläubiger, wie LieferantInnen oder Kreditinstitute, sind insbesondere an der Bonität eines mit ihnen in Verbindung stehenden Unternehmens interessiert. Damit können Forderungsausfälle frühzeitig abgewandt oder vermieden werden. Vor allem Kreditinstitute nutzen die Analyse von Jahresabschlüssen, um über Kreditanträge oder Ähnliches zu entscheiden. Des Weiteren werden diese Analysen auch von Ratingagenturen, wie Standard & Poor's oder Fitch Rating herangezogen, um Unternehmen in Risikoklassen einzuteilen. Die Vergabe der Risikoklasse ist oftmals eine Voraussetzung für den Zugang zu Kapitalmärkten und sie hat auch Auswirkungen auf die Höhe der Kapitalkosten des bewerteten Unternehmens. Auch ArbeitnehmerInnen beziehungsweise deren Vertretungsorganisationen, wie zum Beispiel der Betriebsrat oder die Gewerkschaften, haben ebenso begründetes Interesse an Informationen aus den Jahresabschlüssen ihres Arbeitgebers. Für sie ist es relevant, ob betriebliche Sozialleistungen wie eine Gewinnbeteiligung aufgrund der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens noch möglich sind oder ob möglicherweise sogar ihr Arbeitsplatz gefährdet ist. Grundlegend kann gesagt werden, dass jeder externe Stakeholder andere konkrete Informationsbedürfnisse hat. Zusammengefasst ergeben sich jedoch zwei Hauptziele der externen Jahresabschlussanalyse. Zum einen soll die aktuelle wirtschaftliche Lage dargestellt werden, wobei die Prognose der zukünftigen Profitabilität des Unternehmens auf Basis der analysierten Daten im Vordergrund

steht. Zum anderen soll identifiziert werden, ob finanzielle Stabilität herrscht, um aktuelle und zukünftige Forderungen begleichen zu können.⁵

Interne Jahresabschlussanalyse

Für interne Stakeholder wie EigentümerInnen, GeschäftsführerInnen oder AbteilungsleiterInnen gehört die Jahresabschlussanalyse zu den relevanten betriebswirtschaftlichen Auswertungen. Der Analyse werden folgende Funktionen zugeschrieben: Informationsfunktion, Kontrollfunktion, Steuerungsfunktion, Unternehmensführungsfunktion und Publizitätsfunktion. Ausgewählte Funktionen werden im Folgenden näher erläutert. Um der Informationsfunktion gerecht zu werden, verdichten die AnalystInnen zunächst die Informationen aus der Bilanz, der GuV, sowie aus dem Anhang beziehungsweise dem Lagebericht, um bereits erste Zusammenhänge darzustellen und die Informationen zu konkretisieren. Danach wird ein Vergleich der Zahlen angestellt, wobei es mehrere Möglichkeiten gibt. Der Vergleich kann zum Beispiel anhand von Werten aus einer oder mehreren vergangenen Rechnungsperioden erfolgen. Des Weiteren können die Zahlen mit jenen von anderen Unternehmen und mit festgelegten Werten im Rahmen eines Soll/Ist-Vergleichs gegenübergestellt werden. Diese Vorgehensweise erfolgt im Hinblick auf die Kontrollfunktion von Jahresabschlussanalysen. Nach der zuvor beschriebenen zahlenmäßigen Aufbereitung des Abschlusses, müssen zunächst die relevanten Abweichungen definiert und deren Ursachen gefunden werden. Zu diesem Zeitpunkt beginnt die Steuerung des Unternehmens durch die Jahresabschlussanalyse, indem Maßnahmen definiert werden, um negative Abweichungen in Zukunft zu vermeiden und positive Abweichungen weiter auszubauen beziehungsweise stabil zu halten. Neben den beschriebenen Funktionen wird bei der internen Jahresabschlussanalyse grundsätzlich das Ziel verfolgt das eigene Unternehmen positiv darzustellen, um gegebenenfalls die Finanzierung von FremdkapitalgeberInnen zu sichern und die Stakeholder zufrieden zu stellen.⁶ Diese Arbeit beschäftigt sich vorwiegend mit der soeben beschriebenen internen Jahresabschlussanalyse.

Quantitative Jahresabschlussanalyse

Im Rahmen der quantitativen Jahresabschlussanalyse fokussiert sich die AnalystIn auf die ökonomischen Ziele Liquidität und Erfolg. Diese können gemessen werden, indem die quantitativen Bestandteile des Jahresabschlusses wie die Bilanz, die GuV, die Kapitalflussrechnung und die Eigenkapitalveränderungsrechnung analysiert werden. Konkret wird mit

⁵ Vgl. KÜTING/WEBER (2015), S. 8 ff.

⁶ Vgl. KÜTING/WEBER (2015), S. 10 ff.

Hilfe von Kennzahlen die Vermögensstruktur, die Kapitalstruktur, die Liquidität und der Erfolg beziehungsweise die Rentabilität eines Unternehmens dargestellt.⁷

Qualitative Jahresabschlussanalyse

Neben der Berechnung und dem Vergleich von Kennzahlen, wie es in der quantitativen Analyse der Fall ist, ist auch die qualitative Jahresabschlussanalyse nicht zu vernachlässigen. Hierbei werden grundsätzlich die verbalen Ausführungen im Anhang und gegebenenfalls im Lagebericht näher betrachtet.⁸ Verbale Informationen können sowohl semantisch als auch syntaktisch analysiert werden. Bei der semantischen Analyse wird die Anzahl positiv beziehungsweise negativ behafteter Fachtermini bestimmt. Beispiele für positive Begriffe sind Umsatzsteigerung, Erhöhung der Rohspanne oder Kostenreduktion. Negativ behaftete Begriffe sind wiederum Umsatzrückgang, Senkung der Kundenanzahl oder Verlust. Diese Aufbereitung offenbart somit weitere Details über die tatsächliche wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Die syntaktische Analyse untersucht wie bestimmte Situation im Anhang oder Lagebericht dargestellt werden. Die Formulierung „im letzten Geschäftsjahr gab es einen Umsatzrückgang von 8 %“ kann eine andere Bedeutung haben als „im letzten Geschäftsjahr gab es einen leichten Umsatzrückgang“. Die weniger konkrete Formulierung ohne Prozentangabe kann den Eindruck erwecken, dass eine Situation zu mild dargestellt wurde. Mit Hilfe einer syntaktischen Analyse wird versucht solche möglicherweise irreführenden Darstellungen aufzudecken beziehungsweise zu hinterfragen.⁹

2.1.2 Zielsetzung und Aufgaben der Jahresabschlussanalyse im Einzelhandel

Neben der in Kapitel 2.1 beschriebenen Hauptaufgabe der Jahresabschlussanalyse – nämlich der Gewinnung entscheidungsrelevanter Informationen über die gegenwärtige und zukünftige wirtschaftliche Lage eines Unternehmens – verfolgt diese Analyse weiterführende Ziele. Eine interne Analyse hat das zusätzliche Ziel Zusammenhänge aufzuzeigen, die durch eine reine Betrachtung der Bilanz oder der GuV nicht ersichtlich wären. Des Weiteren soll eine Urteilsbildung der in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen erfolgen, da die wirtschaftlichen Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens bereits ersichtlich sind oder zum Teil ableitbar sind.¹⁰ Ein weiteres Ziel der Jahresabschlussanalyse ist die Herstellung der Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen, um die wirtschaftlichen Entwicklungen fundiert vergleichen zu können. Die Unterschiede in den Bilanzen beziehungsweise in den Jahresabschlüssen entstehen beispielsweise durch verschiedene Rechtsformen, die in unterschiedlichen Gliederungen oder Bilanzposten resultieren. Diese Vergleichbarkeit wird

⁷ Vgl. KAJÜTER/MINDERMANN/WINKLER (2011), S. 145 f.

⁸ Vgl. KÜTING/WEBER (2015), S. 414.

⁹ Vgl. NICKENIG (2018), S. 17.

¹⁰ Vgl. VOITHOFER/HÖLZL, (2018). S. 3.

durch die Erstellung einer Strukturbilanz erzielt.¹¹ Im Rahmen des Kapitels 3.1.2 wird die Strukturbilanz genauer beleuchtet. Für das Kooperationsunternehmen ist eine Herstellung der Vergleichbarkeit eine der wesentlichsten Aufgaben, da es im Bereich der roten und grünen SystempartnerInnen zum einen variierende Unternehmensgrößen und –strukturen gibt und zum anderen mehrere Rechtsformen wie Einzelunternehmen, Kommanditgesellschaften oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung vertreten sind, die miteinander verglichen werden.

Ein essentieller Teil der Jahresabschlussanalyse ist die Berechnung von Kennzahlen, da die reine Betrachtung einzelner Bilanzpositionen zu falschen oder unvollständigen Annahmen führen kann. Die Bilanzposition „Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen“ in Höhe von beispielsweise € 150.000 ist ohne weitere Informationen als absolute Zahl nicht fundiert interpretierbar. Werden weitere Werte, wie der Materialaufwand zuzüglich der Umsatzsteuer hinzugezogen, kann dadurch der Kreditorenumschlag berechnet werden. Eine noch fundiertere Interpretation kann hergestellt werden, indem der Kreditorenumschlag durch die Anzahl der Tage, also zum Beispiel 360 dividiert wird. Dadurch ergibt sich das Lieferantenziel. Diese Kennzahl ergibt den durchschnittlichen Zeitraum, bis das analysierte Unternehmen seine Verbindlichkeiten bei dessen Lieferanten begleicht. Mit Hilfe dieser Kennzahl kann die Zahlungsmoral und in weiterer Folge die Liquiditätssituation eines Unternehmens interpretiert werden. Dieses Beispiel zeigt, dass die Aussagekraft einzelner Bilanzpositionen durch die Herstellung von Zusammenhängen deutlich erhöht werden kann.¹² Die Relevanz von betriebswirtschaftlichen Auswertungen zur Wirtschaftlichkeitskontrolle lässt sich vor allem mit der Entwicklung der Einzelhandelsbranche in den letzten 15 Jahren begründen. Wird die Anzahl der Einzelhandelsgeschäfte aus dem Jahr 2018 mit jener aus dem Jahr 2003 verglichen ist eine deutliche Reduktion der Anzahl der Standorte mit rund 22 Prozent zu verzeichnen. Der Rückgang der Standorte ist allen voran im Bereich der Einstandortunternehmen eindeutig festzustellen. Während die Anzahl der Unternehmen mit mehreren Filialen in den letzten 15 Jahren um lediglich ein Prozent gesunken ist, mussten 32 Prozent, also rund ein Drittel der Unternehmen mit einem Standort geschlossen werden.¹³ Daraus lässt sich eine stetig herausfordernder werdende Situation für UnternehmerInnen mit einem Standort, wie es die roten SystempartnerInnen der Spar AG sind, ableiten. Um weiteren Schließungen entgegenhalten zu können, sind Kontrollmechanismen wie die Analyse und Interpretation von Jahresabschlüssen mit der Ableitung von Maßnahmen besonders relevant.

¹¹ Vgl. WEHRHEIM/SCHMITZ, (2009), S. 146.

¹² Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2016), S. 14 ff.

¹³ Vgl. SEELINGER/GLITTENBERGER (2019), S. 2 f.

2.1.3 Kritische Würdigung der Jahresabschlussanalyse

Neben den bereits vorgestellten Zielen und Aufgaben der Jahresabschlussanalyse gibt es auch Grenzen und Kritikpunkte. Bei Entscheidungen auf Basis dieser Analyseergebnisse muss der starke Vergangenheitsbezug bedacht werden. Der Jahresabschluss kann naturgemäß erst nach Ende des betreffenden Jahres analysiert werden. Zu diesem Zeitpunkt kann sich die wirtschaftliche Situation bereits verändert haben. Deshalb sollten auch andere Auswertungen wie eine unterjährige Wirtschaftlichkeitskontrolle oder kurzfristige Erfolgsrechnung für betriebliche Entscheidungen herangezogen werden.¹⁴ Ein weiteres Problem, dass die Möglichkeiten der Informationsgewinnung begrenzen kann, stellt die Verfügbarkeit der Jahresabschlüsse beziehungsweise deren veröffentlichten Umfang dar. Dies betrifft vorrangig externe Stakeholder und deren AnalystInnen, da diese auf die veröffentlichten Abschlüsse oder die freiwillig zur Verfügung gestellten Daten angewiesen sind. Das Problem der Vergleichbarkeit betrifft sowohl interne als auch externe AnalystInnen. Wenn die Abschlüsse zweier oder mehrerer Unternehmen im Rahmen der Jahresabschlussanalyse verglichen werden, muss beispielsweise auf mögliche differenzierende Rechnungslegungsstandards wie UGB und IFRS oder deutsches HGB geachtet werden. Auch wenn die verglichenen Unternehmen denselben Rechnungslegungsstandards unterliegen, gibt es innerhalb derer Wahlrechte in der Bilanzierung. Diese können bei Kenntnis zwar vor der Analyse bereinigt werden, aber sie sind für betriebsfremde AnalystInnen nicht immer zu erkennen.¹⁵

2.2 Unterjährige Erfolgskontrolle im Einzelhandel

Dieses Kapitel beschreibt die theoretischen Grundlagen des Reportings im Einzelhandel, um in weiterer Folge ein Konzept für eine unterjährige Erfolgskontrolle für den Kooperationspartner zu erstellen. Zunächst werden die aktuellen Veränderungen im Einzelhandel und die damit verbundene Relevanz einer unterjährigen Erfolgskontrolle in Form eines Reportings erläutert. Danach werden die dazugehörigen theoretischen Inhalte und der Prozessablauf im Hinblick auf den Einzelhandel beschrieben.

2.2.1 Relevanz der unterjährigen Erfolgskontrolle im Einzelhandel

Die aktuellen Veränderungen der wirtschaftlichen Situation des Einzelhandels führen zu einer immer höheren Relevanz von regelmäßigen Erfolgskontrollen. Die herausfordernde Entwicklung ist gesellschaftlich und marktseitig getrieben. Marktseitige Faktoren sind zum Beispiel der Trend zum Flächenzuwachs und zur Spezialisierung. Der sichtbare Trend, trotz Stagnation eines Unternehmens einen Zuwachs von Flächen zu generieren hält weiterhin an.

¹⁴ Vgl. FUDALLA/TÖLLE/WÖSTE/MÜHLEN (2011), S. 277 f.

¹⁵ Vgl. ERTL/SIKORA (2013), S. 12 ff.

Zu beachten ist jedoch, dass Neueröffnungen von Schließungen unrentabler Standorte begleitet werden. Die Spezialisierung liegt derzeit im Trend, um sich von preisaggressiven Lebensmittel-Discountern durch besondere Qualitäts- und Kundenorientierung abgrenzen zu können. Andere Faktoren, wie stagnierende Konsumausgaben, die demografische Entwicklung oder die Digitalisierung stellt die gesellschaftlich getriebenen Entwicklungen dar. Die demografische Entwicklung ist unter anderem für den Einzelhandel nachteilig, da die Gesellschaft eine zunehmende Überalterung erfährt und die Anzahl der KundInnen sinkt. Diese geringere Anzahl muss noch gezielter angeworben werden, um weiterhin die notwendigen Ergebnisse erzielen zu können. Die Digitalisierung betrifft den Lebensmitteleinzelhandel durch die vermehrten Online-Käufe der Gesellschaft. Für diese Branche stellt dies einen neuen Vertriebsweg dar.¹⁶ Die Situation in dieser Branche wird weiters durch die steigende Anzahl an Vertriebskanälen, wie beispielsweise dem Online-Lebensmittelhandel und die Steigerung der Artikelvielfalt immer komplexer. Die Problematik der ansteigenden Artikelvielfalt liegt darin, die Warenflüsse trotz der Vielfalt weiterhin profitabel zu halten und die Kundenwünsche jederzeit erfüllen zu können.¹⁷ Unter Anbetracht dieser Entwicklungen und Gefahren beziehungsweise deren wirtschaftlichen Folgen werden regelmäßige Kontrolle der Wirtschaftlichkeit immer essentieller. Dadurch können negative Veränderungen früher erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

2.2.2 Unterjährige Wirtschaftlichkeitskontrolle in Form von Reporting

Die Verantwortlichen von kleinen und mittelständischen Unternehmen sind in vielen Fällen der Meinung, dass unterjähriges Reporting, welches auch unterjähriges Berichtswesen genannt wird, aufgrund ihrer Erfahrung nicht notwendig sei. Dies kann zwar zutreffen, muss aber nicht immer der richtige Weg sein, da eine korrekte Auswertung von aussagekräftigen Zahlen oder Kennzahlen einen fundierteren Einblick in die Unternehmensentwicklung gibt, als Erfahrung allein. Zu diesem Zweck sollten auch unterjährig Bilanzen, Cashflows oder Abweichungsanalysen, beispielsweise in Form eines Soll/Ist-Vergleichs und eine Dokumentation derer Ursachen erstellt werden. Neben den genannten betriebswirtschaftlichen Auswertungen können auch weitere spezifische Anpassungen am Berichtswesen vorgenommen werden. Für einen korrekten Soll/Ist-Vergleich auf monatlicher Basis zum Beispiel ist es wichtig, die Planwerte des gesamten Wirtschaftsjahres auf zwölf Monate aufzuteilen. Dies kann linear erfolgen, indem die Planwerte durch die Monate dividiert werden. Durch diese Vorgehensweise wird für jeden Monat derselbe Wert geplant, wodurch saisonale Schwankungen nicht berücksichtigt werden. Unternehmen, die vermehrt saisonalen Schwankungen unterliegen, ist deren Berücksichtigung zu empfehlen. Dies kann durch die Herleitung der Planwerte auf Basis historischer Werte erfolgen. Weiters sollten Aufwände, die

¹⁶ Vgl. KISPALKO/MORETTI (2016), S. 4 f.

¹⁷ Vgl. DECKER/SEXL (2016), S. 232.

nicht monatlich anfallen, wie beispielsweise Versicherungsaufwände auf das Wirtschaftsjahr aufgeteilt werden. Dies erfolgt durch die Abgrenzung. Nach der Aufbereitung des Soll/Ist-Vergleichs sollte das Ergebnis interpretiert beziehungsweise kommentiert und schriftlich festgehalten werden. Damit kann der unterjährige wirtschaftliche Verlauf besser verfolgt werden. Wird aufgrund der Entwicklung eine inkorrekte Planung der Sollwerte ersichtlich, sollte der Plan im Sinne einer Hochrechnung angepasst werden.¹⁸

2.2.3 Ablauf eines Reporting-Prozesses

Nach erfolgter Konzeption eines Reportingtools zur regelmäßigen Kontrolle der Wirtschaftlichkeit, ist ein definierter Ablauf des Reporting-Prozesses relevant, um die Effizienz und die Effektivität zu steigern, damit die knappe Ressource Zeit nicht übermäßig in Anspruch genommen wird aber der Output trotzdem qualitativ hochwertig ist. Dieser Ablauf beginnt mit der Berichtserstellung, die wiederum in die Datensammlung, Datenaufbereitung und Datenaggregation gegliedert ist. Nach dem Zusammentragen aller relevanten Daten ist die Aufbereitung dieser der erste Schritt für korrekte und qualitativ hochwertige Reports, da fehlerhafte Eingaben oder nicht mehr aktuelle Stammdaten korrigiert werden. Um die Datenmenge zu reduzieren und gegebenenfalls große Datenmengen auch ohne spezielle Software händeln zu können, können die Daten aggregiert werden. Der nächste Prozessschritt ist die Berichtsanalyse, in dessen Fokus die Plausibilisierung der erhobenen Daten steht und eine erste Analyse von Ergebnisabweichungen steht. Darauf folgt die sogenannte Berichtskommentierung. Dabei bezieht die AnalystIn, unter Anbetracht der Strategie des analysierten Unternehmens, Stellung zu den Ergebnissen des Reports. Darüber hinaus, werden bei Bedarf Entscheidungsgrundlagen gebildet und Maßnahmen zur Verbesserung der Situation vorgestellt. Der letzte Prozessschritt ist die Berichtssteuerung beziehungsweise die Berichtsbesprechung, in der zunächst die Ergebnisse präsentiert und danach die vorbereiteten Entscheidungsgrundlagen und Maßnahmen mit der Geschäftsführung besprochen werden.¹⁹

¹⁸ Vgl. KALNBACH/EISENREICH (2015), S. 28 ff.

¹⁹ Vgl. DECKER/SEXL (2016), S. 235f.

3 Optimierung der Jahresabschlussanalyse von Systempartnern

Dieses Hauptkapitel beschreibt die Erarbeitung der Optimierung der Jahresabschlussanalyse für die roten SystempartnerInnen des Kooperationspartners. Zu Beginn wird die derzeitige Analysemethode inklusive der verwendeten Kennzahlen vorgestellt und kritisch betrachtet. Danach erfolgt die Dokumentation der Optimierung. Dabei wird zunächst auf die Dateneingabe und den Strukturabschluss eingegangen. Darauf folgt die Optimierung des Kennzahlensystems. Das Kennzahlensystem ist dabei in die folgenden Kennzahlenkategorien unterteilt: Analyse der Vermögensstruktur, Analyse der Kapitalstruktur und der Liquidität, Analyse des Erfolges und der Rentabilität und Kennzahlen des Lebensmitteleinzelhandels. Zuletzt wird die Ermittlung der Sollwerte für das optimierte Kennzahlensystem beschrieben. Dabei wird zunächst die gewählte Methodik erläutert und danach werden die Ergebnisse dargestellt.

3.1 Darstellung und kritische Betrachtung der aktuellen Analysemethode

In den nachfolgenden Kapiteln werden zunächst die Bestandteile und der Aufbau von Jahresabschlussanalysen, sowie die Erstellung einer Strukturbilanz theoretisch aufgearbeitet. Jeweils im Nachgang wird die Ist-Situation, die derzeit beim Kooperationspartner herrscht, beschrieben. Darauf folgt eine theoretische Aufbereitung der bisher im Rahmen des Jahresabschlussanalysetools verwendeten Kennzahlen. Dabei werden die empfohlenen Interpretationshilfen, die vom Kooperationspartner zur Verfügung gestellt wurden, hinterfragt. Zuletzt werden alle Funktionen und Ansichten des vorhandenen Tools vorgestellt und ebenso kritisch hinterfragt.

3.1.1 Bestandteile und Aufbau von Jahresabschlussanalysen

Für eine professionelle Durchführung einer Jahresabschlussanalyse mit Hilfe derer ein getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage erstellt werden kann, ist die reine Berechnung und Interpretation von Kennzahlen in den meisten Fällen nicht ausreichend. Eine umfassende Analyse hat mehrere Bestandteile, die im Folgenden näher beschrieben werden. Um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit den Vorjahren oder anderen gleichartigen Unternehmen herzustellen ist die Aufbereitung und gegebenenfalls Bereinigung der vorhandenen Daten essentiell. Dazu wird eine sogenannte Strukturbilanz erstellt, dessen Vorgehensweise in Kapitel 3.1.2 näher erläutert wird. Bei umfangreichen Jahresabschlüssen

erfolgt nach der Datenaufbereitung gegebenenfalls eine Verkürzung von Bilanz und GuV wodurch die einzelnen Positionen zu den wesentlichsten Positionen komprimiert werden. Mit Hilfe des komprimierten Jahresabschlusses kann ein Vergleich über fünf Jahre erstellt werden, aus dem erste Trends abgeleitet werden können. Eine Erhöhung von Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen mit einem gleichzeitigen Umsatzrückgang kann zum Beispiel auf eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens hindeuten. Danach folgt der Hauptbestandteil, die Analyse der Kennzahlen, in zwei Schritten. Im ersten Schritt werden verschiedene Kennzahlen zur Vermögenstruktur, Kapitalstruktur, Liquidität, Rentabilität und des Erfolges berechnet. Der zweite und für die Analyse relevantere Schritt ist die Interpretation der Kennzahlen beziehungsweise deren Ergebnisse. Welche Kennzahlen in den genannten Bereichen berechnet werden können, beziehungsweise welche für den Lebensmittel-einzelhandel relevant sind wird in den folgenden Unterkapiteln näher beschrieben. Im Sinne der ansprechenden Aufbereitung für die LeserIn einer Jahresabschlussanalyse ist eine Kurzzusammenfassung der gewonnenen Ergebnisse von Vorteil. Hierbei werden die wesentlichsten Aussagen der vorgenommenen Analyse kurz und prägnant aufbereitet. Darauf aufbauend kann das Unternehmen, sowie dessen Umfeld beschrieben werden. Diese Beschreibung enthält zum Beispiel die Branche, die Konkurrenzsituation und die aktuellen rechtlichen beziehungsweise politischen Berührungspunkte des Unternehmens. Neben der Analyse der wirtschaftlichen Performance des eigenen Unternehmens ist auch die der konkurrierenden Unternehmen im Vergleich interessant. Da es sich jedoch um die vollständige Analyse eines anderen Unternehmens handelt ist dies ein sehr zeitaufwendiger Prozess und ist somit kein Standardelement im Bereich der Jahresabschlussanalyse. Ein weiteres mögliches Element ist die Trendanalyse. Grundsätzlich werden lediglich Daten aus dem vergangenen Geschäftsjahr analysiert. Werden die Jahresabschlussdaten aus mehreren Vorjahren untersucht, können gegebenenfalls Regelmäßigkeiten abgelesen werden. Auf Basis dessen können Trends für die Zukunft des Unternehmens abgeleitet werden. Mit Hilfe solcher Trends können Planbilanzen, Plangewinn- und Verlustrechnungen, sowie Plankapitalflussrechnungen für mehrere Szenarien erstellt werden, um das Unternehmen in Zukunft rasch und auf Basis fundierter Daten steuern zu können.²⁰

Im folgenden Absatz werden der Aufbau und die Bestandteile der Jahresabschlussanalyse der SystempartnerInnen beschrieben. Die wirtschaftliche Analyse der Abschlüsse wird in dieser Form nur für rote SystempartnerInnen durchgeführt, da es sich hier um eigenständige UnternehmerInnen handelt, die Waren vom Kooperationsunternehmen beziehen und den Namen „Spar“ tragen und die Buchhaltung an den Konzern ausgelagert

²⁰ Vgl. SELFHORN/HAHN/LERCHENMÜLLER (2015), S. 66 ff.

haben. Laut der Abteilungsleiterin des Bereiches Rechnungswesen und Controlling ist der Prozess der Jahresabschlussanalyse wie folgt aufgebaut. Die unterjährige Buchhaltung einer roten SystempartnerIn wird von den MitarbeiterInnen der Grazer Zentralniederlassung bearbeitet. Im darauffolgenden Geschäftsjahr wird der Jahresabschluss von der jeweiligen Steuerberaterin des Unternehmers erstellt. Nach Fertigstellung von Bilanz, GuV und gegebenenfalls vom Anhang wird der Abschluss an die zuständige VertriebsmitarbeiterIn der Spar AG übermittelt. Handelt es sich um eine neue SystempartnerIn, müssen zu Beginn die Stammdaten eingetragen werden. Ist dies erledigt, kann mit der händischen Eintragung der Bilanz und GuV Positionen in das 2003 erstellte Analysetool in Microsoft Access begonnen werden. Auf Basis der eingetragenen Daten kann die VertriebsmitarbeiterIn vier Berichte erstellen. Diese werden „Bilanzanalyse“, „Rentabilität“, „Bilanzkennzahlen“ und „Rohgewinnermittlung“ genannt. Die VertriebsmitarbeiterIn generiert alle vier Berichte und bespricht die Ergebnisse mit den jeweiligen UnternehmerInnen. Dabei hält sich die VertriebsmitarbeiterIn an die vorgegebene Interpretationshilfe.

3.1.2 Erstellung von Strukturbilanz und Strukturabschluss

Da die Abschlüsse in der Praxis nicht immer einheitlich sind ist die Erstellung einer Strukturbilanz vor allem für Vergleiche mit anderen Jahresabschlüssen essentiell. Für eine bessere Übersichtlichkeit und eine raschere Ableitung von ersten wirtschaftlichen Trends ist es empfehlenswert einen verkürzten Strukturabschluss zu erstellen. Dabei werden ökonomisch verwandte Bilanz- und GuV-Posten zusammengefasst und standardisiert. Die AnalytikerIn und jene, die diese Jahresabschlussanalyse interpretieren sollten sich bewusst sein, dass der vereinfachte Jahresabschluss nicht mehr die Granularität des originalen Jahresabschlusses besitzt. Die Vereinfachungen und Zusammenfassungen sollten transparent dargestellt werden, um sie in die Interpretation der Ergebnisse einbeziehen zu können. Der nächste Schritt ist die Erstellung eines Strukturabschlusses. Dabei werden die Bilanzpositionen aus der Strukturbilanz mit der Bilanzsumme ins Verhältnis gesetzt. Ein ähnliches Prozedere erfolgt bei der verkürzten GuV. Hier werden alle Positionen im Verhältnis zu den Umsatzerlösen in Prozent dargestellt. Die Prozentwerte können in weiterer Folge mit jenen aus den letzten Jahren verglichen werden, um bereits eine erste Tendenz der wirtschaftlichen Veränderung zu erlangen.²¹

Um mit dem Bilanzanalysetool des Kooperationspartners eine Strukturbilanz und in weiterer Folge einen Strukturabschluss erstellen zu können, müssen die Daten der Bilanz und der GuV ins System eingetragen werden. Im Tool gibt es vier Eingabemasken, die wie folgt benannt sind: Bilanzanalyse, Rohgewinnermittlung, Gewinn/Verlust und Umsatz/Kapital. In der

²¹ Vgl. SELLHORN/HAHN/LERCHENMÜLLER (2015), S. 77 f.

Kategorie Bilanzanalyse werden die Aktiv- und Passivpositionen der Bilanz eingetragen, während die GuV in der Kategorie Gewinn/Verlust abgebildet wird. Detailliertere Angaben zum Umsatz und Kapital beziehungsweise zur Rohgewinnermittlung, die nicht bereits durch die Bilanz- und GuV Dateneingabe eingetragen wurden, werden in den Berichten Umsatz/Kapital und Rohgewinnermittlung gefordert.

3.1.3 Berechnung und Interpretation der verwendeten Kennzahlen

Auf Basis der eingetragenen Daten aus der Bilanz und der GuV der grünen Systempartner ermittelt der Vertriebsmitarbeiter mit Hilfe des Analysetools sieben sogenannte Bilanzkennzahlen. Die Kennzahlen lauten: Eigenkapitalquote, Verschuldungsgrad, Lagerumschlag, Liquidität, Umsatzrentabilität, Anlagendeckung und Entschuldungsdauer. Darüber hinaus werden der sogenannte Cashflow 1 und der Cashflow 2 berechnet. Im nachfolgenden Unterkapitel wird der theoretische Hintergrund der im Tool verwendeten Kennzahlen beleuchtet. Anschließend werden die Darstellung und die Interpretationshilfe dazu beschrieben.

Eigen- und Fremdkapitalquote

Das Ergebnis der Eigenkapitalquote und der Fremdkapitalquote ist grundsätzlich gegenläufig. Das bedeutet, das Gesamtkapital des Unternehmens wird in Eigenkapital und Fremdkapital unterteilt. Damit kann dann zum einen der Anteil des Fremdkapitals und zum anderen der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital ermittelt werden. Die Eigenkapitalquote sollte im Einzelhandel laut dem Austrian Institute for SME Research mindestens 20% betragen.²² Das Eigenkapital wird beispielsweise von den EigentümerInnen oder den GesellschafterInnen des Unternehmens eingebracht oder durch die unternehmerische Tätigkeit erwirtschaftet. Diese Bilanzpositionen stehen dem Unternehmen grundsätzlich unbefristet zur Verfügung. Im Hinblick auf die goldene Bilanzregel sollte Eigenkapital in der Höhe des langfristig gebundenen Vermögens vorliegen.²³ Eine hohe Eigenkapitalquote hat nicht nur Vorteile, sie kann sich auch nachteilig äußern. Zu den Vorteilen zählt, dass die Gefahr der Überschuldung geringgehalten wird, da erwirtschaftete Verluste durch das aufgebaute Eigenkapital abgedeckt werden können. Da eine hohe Eigenkapitalquote in weiterer Folge eine niedrige Fremdkapitalquote impliziert, wird auch das Risiko der Zahlungsunfähigkeit eines Unternehmens verringert. Grund dafür ist, dass durch einen geringen Fremdkapitalanteil weniger Zinsen und Tilgungen bezahlt werden müssen. Weiters ist ein Unternehmen dadurch weniger von KreditgeberInnen und InvestorInnen abhängig, wodurch es selbstbestimmter handeln kann. Ein Nachteil eines hohen Eigenkapitalanteils ist zum Beispiel eine verringerte

²² Vgl. VOITHOFER (2007), S. 9.

²³ Vgl. BÖCKING (2018).

Eigenkapitalrentabilität. Diese Kennzahl gibt grundsätzlich die erwirtschaftete Rendite im Verhältnis zum eingesetzten Eigenkapital an. Je höher das eingesetzte Eigenkapital demnach ist, desto geringer ist auch die Eigenkapitalrentabilität. Ein weiterer Nachteil ist, dass Eigenkapitalzinsen im Gegensatz zu Fremdkapitalzinsen keinen steuerrechtlichen oder unternehmensrechtlichen Aufwand darstellen und somit nicht gewinnmindernd und in weiterer Folge steuersenkend auftreten.²⁴

Beim Kooperationspartner wird lediglich die Eigenkapitalquote berechnet und beschrieben. Die Beschreibung dieser Kennzahl in der Interpretationshilfe lautet: „Drückt das Verhältnis Eigenkapital zum Gesamtkapital in % aus“. Des Weiteren wird ein Sollwert von 15 bis 20 Prozent vorgegeben. Weder die dazugehörige Fremdkapitalquote noch eine Aufklärung über Vor- und Nachteile einer beispielsweise hohen Eigenkapitalquote werden angeführt.

Verschuldungsgrad

Der Verschuldungsgrad ist eine Kennzahl zur Darstellung der Finanzierungsstruktur eines Unternehmens. Das Fremdkapital wird bei dieser Berechnung ins Verhältnis zum Eigenkapital gesetzt.²⁵ Das Ergebnis zeigt, wie progressiv oder konservativ die Finanzierungsstruktur des analysierten Unternehmens ist. Weiters wird dadurch die Risikoverteilung verdeutlicht, wodurch zu sehen ist, ob das Unternehmen eher von Dritten abhängig ist oder ob es eigenständigen Handlungsspielraum besitzt.²⁶ Eine grundsätzliche Aussage über eine optimale Finanzierungsstruktur kann pauschal nicht getroffen werden, da sie von der Situation und der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens abhängig ist und der Leverage-Effekt zu beachten ist. Der Leverage-Effekt lässt sich wie folgt erklären:

„Liegt die Gesamtkapitalrentabilität über den Kosten des Fremdkapitals (Fremdkapitalzinssatz) so führt eine Erhöhung des Fremdkapitals zu einer Erhöhung der Eigenkapitalrendite [...]. Im Falle unter den Fremdkapitalzinssatz sinkender Gesamtkapitalrentabilität dreht sich dieser Effekt um – man spricht vom negativen Leverage-Effekt.“²⁷

Je höher der Verschuldungsgrad und je niedriger die Gesamtkapitalrentabilität des analysierten Unternehmens ist, desto höher ist das Leverage-Risiko.²⁸

Die Interpretationshilfe des Kooperationspartners beschreibt den Verschuldungsgrad als das Verhältnis von Fremdkapital und Gesamtkapital in Prozent. Der angegebene Sollwert für diese Kennzahl liegt bei 80 bis 85 Prozent. Für den Kooperationspartner zählen folgende Positionen zum Fremdkapital: Rückstellungen, private Verbindlichkeiten, lang- und kurzfristige

²⁴ Vgl. GLÜCK (2014).

²⁵ Vgl. VOITHOFER/HÖLZL (2018), S. 37.

²⁶ Vgl. KOHLHASE (2018).

²⁷ VOITHOFER/HÖLZL (2018), S. 37.

²⁸ Vgl. VOITHOFER/HÖLZL (2018), S. 37.

Bankverbindlichkeiten, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, sowie sonstige Verbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzungen. In der Interpretationshilfe gibt es keine weiteren Erklärungen zu den Folgen eines beispielsweise zu hohen Verschuldungsgrades oder zum Leverage-Effekt.

Umschlagshäufigkeit der Vorräte und Lagerumschlag

Die Umschlagshäufigkeit der Vorräte wird errechnet, indem die gesamten Umsatzerlöse durch die Summe der Vorräte eines Jahres dividiert werden. Das Ergebnis ist ein Quotient, der beschreibt, wie häufig die Bestände in einer Periode umgeschlagen beziehungsweise verkauft werden. Grundsätzlich ist hier ein hoher Vorratumschlag von Vorteil, da dies eine geringe Lagerdauer der Produkte impliziert.²⁹ Das ist vor allem im Lebensmitteleinzelhandel relevant, da die meisten Produkte ein Mindesthaltbarkeitsdatum haben, das nicht überschritten werden darf, da die Produkte sonst nicht mehr verkauft werden können, was für das Unternehmen einen Verlust darstellt. In diesem Zusammenhang sollte auch die sogenannte Out-of-Stock Quote errechnet und analysiert werden, da leere Regale in jedem Fall vermieden werden sollen. Der vom Kooperationsunternehmen definierte Lagerumschlag wird im Analysetool berechnet, indem der Wareneinsatz durch das durchschnittliche Lager zu Einstandswerten dividiert wird. Laut Vorgabe sollte das Lager 16 Mal pro Jahr umgeschlagen werden. Die dazugehörige Lagerdauer, die für die selbständigen Unternehmer und die Vertriebsmitarbeiter greifbarer wäre, wird nicht berechnet. Weiters wird die für den Lebensmitteleinzelhandel relevante Out-of-Stock Quote in diesem Rahmen nicht berechnet und somit nicht in die Interpretation einbezogen.

Liquiditätsgrade

In der Literatur gibt es drei Liquiditätsgrade, die sich auf die Struktur des kurzfristigen Kapitals beziehen, weshalb die Berechnungsparameter aus dem Umlaufvermögen und den kurzfristigen Verbindlichkeiten herangezogen werden. Die Liquidität 1. Grades errechnet sich aus den liquiden Mitteln, also aus den Bilanzpositionen Kassa und Bank, in Relation zum kurzfristigen Fremdkapital, wie es kurzfristige Verbindlichkeiten, Rückstellungen, Anzahlungen von Kunden oder kurzfristige Kredite sind. Unternehmen sollten deren liquiden Mittel und in weiterer Folge die Liquidität 1. Grade geringhalten, da dieses Kapital keine Rendite bringt und dem Unternehmenserfolg somit nicht dienlich ist. Es sollten jedoch genügend liquide Mittel vorhanden sein, um in keine akuten Zahlungsschwierigkeiten zu gelangen. Die Liquidität 2. Grades zeigt in welcher Relation liquide Mittel und Forderungen zum kurzfristigen Fremdkapital stehen. Das heißt, der Dividend wird durch die Bilanzposition der Forderungen erweitert. Das Ergebnis der Kennzahl sollte mindestens 100 Prozent betragen, da das kurzfristige

²⁹ Vgl. VOITHOFER/HÖLZL (2018), S. 63.

Fremdkapital dann vom kurzfristigen Vermögen gedeckt wird. Eine sehr positive Liquidität 2. Grades, also Ergebnisse weit über 100 Prozent sollten hinterfragt beziehungsweise gegenkontrolliert werden, da diese Kennzahl verhältnismäßig einfach manipuliert werden kann und damit ein zu positives Unternehmensergebnis vermittelt wird. Die Manipulation kann erfolgen, indem zum Beispiel Zahlungszeitpunkte von Rechnungen verschoben werden. Dem kann durch die Betrachtung weiterer Kennzahlen, wie dem Debitoren- und Kreditorenziel, entgegengewirkt werden. Zur Berechnung der Liquidität 3. Grades wird der Dividend erneut erweitert. Somit wird das gesamte Umlaufvermögen mit der Summe des kurzfristigen Fremdkapitals in Relation gesetzt.³⁰ Auch hier sollte das Ergebnis mindestens 100% betragen, da das kurzfristig gebundene Vermögen dann kurzfristig finanziert ist. Ergebnisse über 100% sollten jedoch angestrebt werden.³¹

Beim Kooperationspartner wird lediglich ein Liquiditätsgrad ermittelt, indem die kurzfristig verfügbaren Mittel zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten in Relation gesetzt werden. Die kurzfristig verfügbaren Mittel bestehen dabei aus Vorräten, Forderungen und dem Kassa-beziehungsweise Bankguthaben. Zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten zählen laut Interpretationshilfe Rückstellungen, kurzfristige Bankverbindlichkeiten, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, sonstige Verbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzungen. Vergleicht man die Berechnung mit der Fachliteratur ist zu erkennen, dass hier die Liquidität dritten Grades berechnet wird. Diese wird als Fähigkeit eines Unternehmens, die finanziellen Verpflichtungen ohne Störungen nachkommen zu können, definiert. Konkreter heißt es, dass ein Unternehmen die Möglichkeit hat seine kurzfristigen Verbindlichkeiten mit Hilfe der Freisetzung kurzfristiger Mittel zu tilgen. Der Sollwert liegt hier laut Kooperationspartner bei 100 Prozent. Die Liquiditätsgrade eins und zwei, sowie das Debitoren- und Kreditorenziel, die zum Gegencheck der Liquiditätsgrade dienen können, werden nicht berechnet.

Umsatzrentabilität

Die Berechnung der Umsatzrentabilität dient zur Messung des Verhältnisses von Umsatz und Ergebnis vor beziehungsweise nach Steuern. Das Ergebnis wird prozentuell angegeben und zeigt wie viel Prozent am Ergebnis mit einem Euro Umsatz erwirtschaftet wird. Die Umsatzrentabilität ist auch unter der englischen Bezeichnung Return on Sales, abgekürzt ROS bekannt. Vor allem im Handel und im Dienstleistungssektor ist diese Kennzahl verbreitet, da der Umsatz in diesen Branchen starke Bedeutung zugesprochen wird. In produzierenden Branchen hat die Kapitalorientierung Vorrang, weshalb hier die Gesamt- und Kapitalrentabilität im Vordergrund steht. Wie zuvor erwähnt, kann im Zähler der Kennzahl das Ergebnis vor oder nach Steuern herangezogen werden. Vor allem im Hinblick auf die Vergleichbarkeit der

³⁰ Vgl. HEESSEN/GRUBER (2016), S. 160 ff.

³¹ Vgl. VOITHOFER/HÖLZL (2018), S. 46.

Ergebnisse mit anderen Unternehmen der gleichen Branche, die gegebenenfalls andere Rechtsformen haben und somit unterschiedlichen Besteuerungen unterliegen, ist es empfehlenswert das Ergebnis vor Steuern heranzuziehen. Diese Ergebnisverzerrungen, die durch unterschiedliche Besteuerungen oder zum Beispiel durch die Verwertung von Verlustvorträgen entstehen können, werden dadurch vorgebeugt.³²

Die Umsatzrentabilität wird beim Kooperationspartner als Verhältnis des erwirtschafteten Gewinnes zum getätigten Umsatz definiert. Die Berechnung erfolgt, indem der Gewinn beziehungsweise das steuerliche Ergebnis herangezogen wird und durch den Nettoumsatz dividiert wird. Das heißt, die Umsatzrentabilität wird auf Basis des Ergebnisses nach Steuern berechnet, wodurch die Möglichkeit von Ergebnisverzerrungen entstehen kann. Die Interpretationshilfe gibt einen konkreten Sollwert von 2,9 Prozent vor.

Anlagendeckung

Die Anlagendeckungsgrade I bis III geben Auskunft darüber, ob die Grundregel der Bilanzierung, nämlich die fristenkongruente Finanzierung eingehalten wird beziehungsweise in welchem Ausmaß sie eingehalten wird. Das analysierte Unternehmen wird in Hinblick auf langfristig zur Verfügung stehende Mittel in Relation zu deren Anlagevermögen überprüft, beispielsweise auf Deckung durch Eigenkapital, wie beim Anlagendeckungsgrad I.³³ Der zweite Grad dieser Kennzahl beurteilt, ob Investitionen nach dem Grundsatz der Fristenkongruenz finanziert wurden. Dies ist dann der Fall, wenn die Laufzeit der Finanzierung beziehungsweise der Aufnahme des Fremdkapitals mit der Nutzungsdauer übereinstimmt. Dafür wird neben dem Eigenkapital auch das langfristige Fremdkapital zur Berechnung herangezogen. Dieses langfristige Fremdkapital umfasst zum Beispiel langfristige Kredite oder Pensions- und Abfertigungsrückstellungen. Beim Anlagendeckungsgrad III wird zusätzlich das langfristige Umlaufvermögen in den Zähler aufgenommen, wodurch das gesamte mittel- bis langfristige aktivseitige Vermögen in Betracht gezogen wird. Die Ergebnisse der Anlagendeckungsgrade II und III sollten immer mindestens 100 Prozent betragen. Ein kleineres Ergebnis würde bedeuten, dass das Anlagevermögen zum Teil mittels kurzfristigen Fremdkapitals finanziert ist. Dadurch wird die „Goldene Finanzierungsregel“ nicht mehr aufrechterhalten, was wiederum die Liquidität eines Unternehmens gefährden kann.³⁴

Das Bilanzanalysetool des Kooperationspartners berechnet einen Anlagendeckungsgrad, indem das Eigenkapital und das langfristige Fremdkapital mit dem Anlagevermögen ins Verhältnis gesetzt werden. Vergleicht man diese Berechnung mit der Fachliteratur ist zu erkennen, dass hier der Anlagendeckungsgrad II ermittelt wird. Laut Interpretationshilfe liegt der

³² Vgl. HEESSEN/GRUBER (2016), S. 195 f.

³³ Vgl. HEESSEN/GRUBER (2016), S. 173.

³⁴ Vgl. VOITHOFER/HÖLZL (2018), S. 44.

Sollwert bei 100 Prozent. Der Sollwert stimmt grundsätzlich mit den Empfehlungen der Literatur überein, wobei dieser Wert die empfohlene Untergrenze darstellt.

Fiktive Schuldentilgungsdauer

Die nächste Kennzahl, die im Zusammenhang mit dem Fremdkapital steht, ist die fiktive Schuldentilgungsdauer oder Entschuldungsdauer in Jahren. Das Ergebnis zeigt wie viele Jahre benötigt werden, um das Fremdkapital abzüglich der liquiden Mittel mit dem Cashflow der analysierten Periode zurückzuzahlen.³⁵ Um die fiktive Schuldentilgungsdauer berechnen zu können, müssen zunächst die verfügbaren Aktiva aus der Bilanz von den Verbindlichkeiten und den ausgewiesenen Rückstellungen des Unternehmens abgezogen werden. Dieser Wert muss dann durch den Mittelüberschuss dividiert werden. Der Mittelüberschuss wird errechnet, indem der Jahresüberschuss oder der Jahresfehlbetrag herangezogen wird. Die Positionen Abschreibungen auf das Anlagevermögen und Verluste aus dem Abgang von Anlagevermögen werden addiert, während die Positionen Zuschreibungen zum Anlagevermögen und Gewinne aus dem Abgang von Anlagevermögen subtrahiert werden. Des Weiteren muss das Delta der langfristigen Rückstellungen entsprechend addiert oder subtrahiert werden.³⁶ Eine geringe Anzahl an Jahren als Ergebnis ist grundsätzlich vorteilhaft, da dadurch abgeleitet werden kann, dass eher wenig Fremdkapital benötigt wird, beziehungsweise dass die Ertragskraft des Unternehmens positiv zu beurteilen ist. Nach Voithofer/Hölzl (2018) kann ein Unternehmen im Hinblick auf diese Kennzahl dann als erfolgreich tituliert werden, wenn die fiktive Schuldentilgungsdauer sieben oder weniger Jahre beträgt.³⁷

Im Kennzahlcockpit des Kooperationspartners wird die fiktive Schuldentilgungsdauer als Entschuldungsdauer bezeichnet. Für die Berechnung der Entschuldungsdauer wird das Fremdkapital herangezogen und um die Forderungen gekürzt. Das wird dann durch den sogenannten und im Folgenden definierten „Cashflow 2“ dividiert. Gemäß der Interpretationshilfe dient der „Cashflow 2“ dem Unternehmen beziehungsweise werden damit aus eigener Kraft Investitionen getätigt und Schulden getilgt. Dafür wird der zuvor berechnete „Cashflow 1“ herangezogen. Davon werden Privatentnahmen subtrahiert und Privateinlagen addiert. Für den „Cashflow 1“ wird der Gewinn laut GuV herangezogen. Die Abschreibungen, gebildete Rücklagen, außerordentliche Aufwände und außerordentliche Erträge werden addiert und aufgelöste Rückstellungen werden subtrahiert. Dieser „Cashflow 1“ dient laut Kooperationspartner zur Abdeckung von Privatentnahmen und privaten Steuern. Für die Entschuldungsdauer in Jahren ist kein Sollwert vorgegeben.

³⁵ Vgl. VOITHOFER/HÖLZL (2018), S. 50.

³⁶ S. § 24 URG i.d.F. BGBl 43/2016.

³⁷ Vgl. VOITHOFER/HÖLZL (2018), S. 50.

3.1.4 Kritische Betrachtung des Analysetools beim Kooperationspartner

Im folgenden Kapitel wird der aktuelle Stand des Bilanzanalysetools beschrieben und in weiterer Folge werden die Vor- und Nachteile beziehungsweise die Verbesserungspotenziale hervorgehoben. Zu Beginn werden die Stammdatenanlage, sowie die Anlage neuer Bilanzdaten näher betrachtet. Danach folgt die Beurteilung der Berichte und Auswertungen. Im Bereich der Dateneingabe lautet die Vorgehensweise zur Erfassung des aktuellen Standes und zur Darstellung von Schwächen wie folgt: Die Bilanz einer Personengesellschaft und einer Kapitalgesellschaft wird herangezogen und damit wird jeweils der Prozess der Dateneingabe durchlaufen. Die Erkenntnisse aus diesem Vorgang sind in den folgenden Kapiteln zur Dateneingabe verschriftlicht.

3.1.4.1 Dateneingabe Stammdaten

Da Jahr für Jahr neue SystempartnerInnen eröffnen oder bestehende schließen ist die Pflege der Stammdaten im Analysetool essenziell, um die Übersichtlichkeit und Relevanz der gespeicherten Daten zu gewährleisten. In Abbildung 1 ist die Eingabemaske für die Registrierung neuer SystempartnerInnen zu sehen. Neben der Erfassung von allgemeinen Daten, wie Firmenname, Beraternummer, Kundennummer, Adresse oder Betriebs- und VerkaufsberaterIn, sind für die Jahresabschlussanalyse vor allem der Betriebstyp und die Geschäftsform relevant. Die Geschäftsform ist in diesem Fall die Bezeichnung für die Gesellschaftsform. Die Auswahl reicht von der GmbH über die KG bis zur OG. Der Betriebstyp hängt von der Größe der Geschäftsfläche ab und lässt die Auswahl zwischen Sparmarkt, Spar Supermarkt und Eurospar zu.

The screenshot shows a web-based form titled "STAMMDATEN". At the top right is a "Beenden" button. Below the title, there is a dropdown menu "Wählen Sie einen Kunden aus:" with the value "9999" and a "Testkunden anlegen" button. The form contains several input fields and dropdown menus:

- ZN:** 5
- Beraternummer:** 164976
- Betriebsberater:** Wolf
- Kundennummer:** 1505
- Verkaufsberater:** Kaier
- Betriebstyp:** Sparmarkt (dropdown)
- Testkunde:**
- Kundenname:** Campus03 GmbH
- Geschäftsform:** Ges.m.b.H (dropdown)
- Anschrift:** Körblergasse 126
- Postleitzahl:** 8010
- Ort:** Graz

Abbildung 1: Eingabemaske Stammdaten des derzeitigen Analysetools, Quelle: eigene Darstellung

3.1.4.2 Dateneingabe Jahresabschluss

Um die Jahresabschlussanalyse mit dem vorhandenen Tool durchführen zu können, müssen die Werte aus der Bilanz und der GuV händisch eingetragen werden. Dabei werden die Positionen in vorgegebene Felder eingetragen, die seit der Erstellung des Tools im Jahre 2003 nicht mehr aktualisiert wurden. In der Kategorie „Bilanzanalyse“ werden die Positionen der Bilanz abgebildet und in der Kategorie „Gewinn/Verlust“ die GuV-Positionen. Da die Rohspanne beziehungsweise der Rohgewinn laut einer Prokuristin des Kooperationspartner, Frau Karin Pöschl, eine der wichtigsten Kennzahlen im Lebensmitteleinzelhandel ist, wurde dafür eine eigene Eingabekategorie erstellt. In der Kategorie „Umsatz/Kapital“ wird die Veränderung des Kapitals eingetragen und die Umsatzerlöse werden den Steuersätzen entsprechend eingeteilt.

Gebäude/Investitionen:	0	SUMME AKTIVA	Eigenkapital:	205.447
Vorjahreswert			Vorjahreswert	
Betriebs- Geschäftsausstattung:	34.711	668.397	Rücklagen:	0
Vorjahreswert			Vorjahreswert	
Finanzanlagen / Beteiligungen:	13.925	SUMME PASSIVA	Rückstellungen:	123.713
Vorjahreswert		668.397	Vorjahreswert	
Vorräte:	220.918		Private Verbindlichkeiten:	0
Vorjahreswert			Vorjahreswert	
Forderungen:	21.058	DIFFERENZ	Bankverbindlichkeiten lfr:	0
Vorjahreswert		0	Vorjahreswert	
Kassa/Bankguthaben:	369.687		Bankverbindlichkeiten kfr:	0
Vorjahreswert			Vorjahreswert	
ARA:	8.098		Lieferantenverbindlichkeiten:	277.377
Vorjahreswert			Vorjahreswert	
			Sonstige Verbindlichkeiten:	61.860
			Vorjahreswert	
			PRA:	0

Abbildung 2: Eingabemaske Bilanz des derzeitigen Analysetools, Quelle: eigene Darstellung.

In Abbildung 2 ist die Eingabemaske für die Bilanzposten zu sehen. Positiv hervorzuheben sind die mittleren Felder, welche die Aktiv- und Passivsumme sowie eine allfällige Differenz anzeigen. Damit können die händischen Eingaben rasch auf Vollständigkeit geprüft werden, indem die Bilanzsumme im Programm mit der im Jahresabschluss verglichen wird. Die Zusammenfassung von Positionen wie Gebäudewerte und Investitionen oder Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen ist im Hinblick auf die davon abgeleitete Strukturbilanz grundsätzlich sinnvoll. Für eine detaillierte Dateneingabe sollten die Felder in diesem Schritt jedoch noch nicht zusammengefasst werden. Das Eintragungsfeld Finanzanlagen und Beteiligungen lässt aufgrund des gewählten Begriffs „Anlagen“ Zugehörigkeit ins Anlagevermögen vermuten. Beteiligungen können jedoch auch im Umlaufvermögen vorkommen. Sie werden nicht im Anlagevermögen geführt, wenn die Absicht und die Fähigkeit nicht vorliegt, die Beteiligungen dauerhaft im Unternehmen zu halten.³⁸ Da

³⁸ Vgl. AFRAC 14 (Dezember 2017), Rz 2.

die Eintragung der Daten jedoch händisch von VertriebsmitarbeiterInnen, die oftmals keine Expertise im Bereich des Rechnungswesens haben, durchgeführt wird, können die Inhalte von zusammengefassten Positionen gegebenenfalls falsch interpretiert werden. Wird beispielsweise eine GmbH analysiert und verfügt die VertriebsmitarbeiterIn nicht über das Wissen, dass der Bilanzgewinn oder -verlust einen Teil des Eigenkapitals darstellt, wird die Eigenkapitalquote verfälscht, falls dann lediglich das Stammkapital eingetragen wird. Ein solcher Eintragungsfehler scheint zunächst in Form einer Differenz zwischen Aktiv- und Passivsumme auf. Muss die VertriebsmitarbeiterIn Arbeitszeit in die Fehlersuche investieren oder sich an einen Kollegen aus dem Rechnungswesen wenden, werden weitere Zeitressourcen gebunden, die in diesem Arbeitsschritt nicht notwendig wären. Eine weitere Position die Unklarheiten aufwirft, ist die der privaten Verbindlichkeiten. Diese wird in der aktuellen Interpretationshilfe nicht näher beschrieben. Es wird daher angenommen, dass hier Verrechnungskonten der UnternehmerInnen bzw. der GesellschafterInnen eingetragen werden, sofern am Konto zum Bilanzstichtag eine Verbindlichkeit aufscheint. Die Position bedarf einer Umbenennung oder zumindest einer näheren Erläuterung. Bei Betrachtung der Beispielbilanzen eines Einzelunternehmens und einer GmbH, die im Anhang zu finden sind, ist zu erkennen, dass die Dateneingabe der Bilanzpositionen mit Ausnahme der zuvor genannten Mankos zufriedenstellend ist. Die Bilanzen lassen sich mit geringem Zeitaufwand und ohne fundierte Fachkenntnisse im Rechnungswesen in das Tool eintragen.

Warenerlöse brutto:	7 330 713	Materialaufwand:	0	Versicherung des Betriebes:	5 410
Vorjahreswert		Vorjahreswert		Vorjahreswert	
Warenerlöse netto:	6 374 533	Warenverluste:	0	Steuern und Abgaben:	1 662
Vorjahreswert		Vorjahreswert		Vorjahreswert	
Rohgewinn:	1 420 642	Personalaufwand:	915 004	Sonstiger Aufwand:	130 547
Vorjahreswert		Vorjahreswert		Vorjahreswert	
Erlöse Provisionen:	9 733	Energieaufwand:	48 452	KFZ Aufwand:	17 914
Vorjahreswert		Vorjahreswert		Vorjahreswert	
Sonstige Erträge:	202 895	Instandhaltung:	35 256	ausserordentlicher Aufwand:	20 473
Vorjahreswert		Vorjahreswert		Vorjahreswert	
ausserordentliche Erträge:	0	Interne Logistikkosten EDV:	0	Miet und Pachtaufwand:	196 837
Vorjahreswert		Vorjahreswert		Vorjahreswert	
Summe Erträge		Porto Telefon Fax:	4 846	Miet und Pachterlöse:	0
1 633 270		Vorjahreswert		Vorjahreswert	
		Beratungskosten:	3 309	AfA:	41 353
		Vorjahreswert		Vorjahreswert	
Wirtschaftliches Ergebnis:	156 061	Zinsaufwand:	8 055	Geldverkehrsspesen:	0
Vorjahreswert		Vorjahreswert		Vorjahreswert	
Bildung von Rücklagen:	100	Werbeaufwand:	41 558		
Vorjahreswert		Vorjahreswert			
Auflösung von Rücklagen:	50	GWG:	6 533	Summe Aufwände	
Vorjahreswert		Vorjahreswert		1 477 209	
Steuerliches Ergebnis:	156 011				
Vorjahreswert					

Abbildung 3: Eingabemaske GuV des derzeitigen Analysetools, Quelle: eigene Darstellung.

Wie in Abbildung 3 zu erkennen ist, beginnt die Dateneingabe der GuV-Gliederung entsprechend, mit den Umsatzerlösen. Die GuV-Position der Umsatzerlöse stellt den Nettobetrag der Warenerlöse dar und die Eingabemaske des Analysetools beinhaltet Felder für den Brutto- und Nettowarenerlös. Dies kann für ungeschulte Vertriebsmitarbeiter eine potenzielle Fehlerquelle darstellen, da sie möglicherweise die Nettowarenerlöse aus der Bilanz in das Feld der Bruttowarenerlöse eintragen könnten. Aus diesem Grund wäre es sinnvoll, nur ein Eingabefeld für den Nettowarenerlös bereitzustellen und dieses „Warenerlöse GuV“ zu benennen. Das Eingabefeld für die Bruttoerlöse in diesem Schritt ohnehin nicht notwendig, da die Eingabemaske „Umsatz/Kapital“ eine sogenannte Umsatzberechnung vorsieht, in der die Erlöse entsprechend der Steuerklassen eingetragen werden müssen. Das Eingabefeld für die Rohgewinnermittlung ist mit dem Ergebnis der Eingabemaske „Rohgewinnermittlung“ verknüpft und wird nach dessen korrekter Dateneingabe automatisch berechnet. Da Lebensmittelhändler neben dem Verkauf von Waren oftmals einen Postschalter oder ein Lottoterminal betreiben, deren Erlöse unter den sonstigen Erlösen ausgewiesen wird, sollte dies im Rahmen der Bilanzanalyse nicht vernachlässigt werden. Aus diesem Grund ist die Unterscheidung zwischen Erlösen aus Provisionen und sonstigen Erträgen in der Eingabemaske positiv hervorzuheben. Da die Regelung im Unternehmensgesetzbuch in der GuV keine außerordentlichen Erträge vorsieht³⁹ und diese Begrifflichkeit weitestgehend im internen Rechnungswesen zu finden ist, ist die Sinnhaftigkeit dieser Formulierung zu hinterfragen. Dies gilt gleichermaßen für das Eingabefeld der außerordentlichen Aufwände, die wie die anderen Aufwandsposten innerhalb der roten Umrandung in der Abbildung 3 zu finden sind. Die abgebildete Reihenfolge der Aufwände im Bilanzanalysetool stimmt weder mit der Staffelform vom Umsatz- oder Gesamtkostenverfahren nach § 231 UGB überein. Weiters sind die Bezeichnungen der Felder teilweise veraltet oder nicht aussagekräftig. Beispiele dafür sind das Feld „Porto Telefon Fax“ oder „Interne Logistikkosten EDV“. Zwischensummen, die zur Kontrolle der Eingaben dienen, sind nicht vorhanden. Es gibt lediglich eine Gesamtsumme der Aufwände und der Erträge. Aus diesen Summen wird das wirtschaftliche Ergebnis berechnet. Die Bildung und Auflösung von Rücklagen werden im nächsten Schritt subtrahiert beziehungsweise addiert. Das ergibt das sogenannte steuerliche Ergebnis. Dieses muss am Ende der Dateneingabe mit dem Bilanzgewinn beziehungsweise -verlust aus der GuV im Jahresabschluss übereinstimmen. Die Gliederung vom wirtschaftlichen Ergebnis zum steuerlichen Ergebnis ähnelt der Gliederung vom Jahresüberschuss beziehungsweise -fehlbetrag bis zum Bilanzgewinn oder -verlust gemäß § 231 UGB. Die Bezeichnungen wurden jedoch anders gewählt und die Position Gewinn- oder Verlustvortrag aus dem Vorjahr fehlt. Zusammengefasst bedeutet das, dass eine einfache

³⁹ Vgl. § 231 UGB i.d.F. BGBl I 22/2015.

Dateneingabe ohne Expertise im Rechnungswesen aufgrund der abgeänderten Gliederung nicht vorgenommen werden kann.

Kapitalberechnung	
Eigenkapital 1.1.	180461
Vorjahreswert	
- Entnahmen	63 609
Vorjahreswert	
+ Einlagen	0
Vorjahreswert	
- Private Steuern	67 416
Vorjahreswert	
+ Gewinn	156 011
Vorjahreswert	
- Verlust	0
Vorjahreswert	
Kapital 31.12	205 447
Vorjahreswert	

Umsatzberechnung	
Erlöse 0%	279 615
Vorjahreswert	
Erlöse 10%	4 391 762
Vorjahreswert	
Erlöse 20%	1 717 201
Vorjahreswert	
Summe NETTO Umsatz	6 388 698
Vorjahreswert	
Erlöse 0%	100
Vorjahreswert	
Erlöse 0%	0
Vorjahreswert	
Erlöse 10%	0
Vorjahreswert	
Erlöse 10%	0
Vorjahreswert	
Erlöse 20%	20
Vorjahreswert	
Erlöse 20%	0
Vorjahreswert	
Summe BRUTTO Umsatz	7 171 318
Vorjahreswert	

Abbildung 4: Eingabemaske Umsatz/Kapital des derzeitigen Analysetools, Quelle: eigene Darstellung.

Im Eingabebereich „Umsatz/Kapital“, der in Abbildung 4 ersichtlich ist, werden konkrete Daten für eine Umsatz- und eine Kapitalberechnung eingetragen. Die Kapitalberechnung dient in weiterer Folge für die Berechnung der Bilanzkennzahlen des Tools. Die einzutragenden Privatentnahmen und -einlagen werden beispielsweise für den im Tool sogenannten Cashflow 2 benötigt. Weiters dient die Kapitalberechnung ebenso zur Vollständigkeitskontrolle der Eingaben. Die Bezeichnungen der Eingabefelder, also Einlagen, Entnahmen und private Steuern lassen im Grunde auf eine reine Betrachtung von Personengesellschaften schließen. Da ein nicht zu vernachlässigender Anteil der SystempartnerInnen die Rechtsform der GmbH gewählt haben, ist die Eintragung derer nicht korrekt möglich. Die fehlerhaften Bezeichnungen scheinen in weiterer Folge im Bericht „Bilanzkennzahlen“ auf, der mit den SystempartnerInnen besprochen wird. Falsche Bezeichnungen und gegebenenfalls zu wenig geschulte VertriebsmitarbeiterInnen vermitteln den SystempartnerInnen schnell einen unprofessionellen Eindruck, der das Vertrauen in den Konzern schwächen kann. Der Eingabebereich für die Umsatzentwicklung ist nicht sehr intuitiv gestaltet. Es stellt sich die Frage, warum die Erlöse mit dem jeweiligen Umsatzsteuersatz dreimal eingetragen werden können. Auch nach einem Selbstversuch der Autorin konnte darin kein Sinn erkannt werden.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Auswahl der eintragungsfähigen Steuersätze. Grundsätzlich gibt es nicht nur null-, zehn- und zwanzigprozentige Umsatzerlöse, sondern auch dreizehn Prozent und gegebenenfalls Sondersteuersätze. Gerade im Lebensmitteleinzelhandel sind Erlöse, die

dem dreizehnprozentigen Steuersatz unterliegen keine Seltenheit. Dieser betrifft unter anderem Tierfutter, Pflanzen oder Zwiebeln,⁴⁰ welche als Handelswaren in jedem Verkaufsraum von SystempartnerInnen zu finden sind.

EINKAUF		VERKAUF		EINKAUF		VERKAUF		
Wareneinkauf:	4 960 779	Umsatz netto:	6 388 798	Brieflose/ Rubbellose:		Brieflose/Rubbellose:		
Vorjahreswert		Vorjahreswert			1 356		46 734	
Eigenverbrauch:	6 888	Getränkesteuer:	0	Lotto/Toto:		Lotto/Toto:		
Vorjahreswert		Vorjahreswert			4 637		30 050	
Skonto auf Wareneinkauf:	0	Skonto auf Warenverkauf:	14 265	Zigaretten:		Zigaretten:		
Vorjahreswert		Vorjahreswert			0		0	
Wareneinsatz:	4 953 891	Umsatz bereinigt:	6 374 533	Telefonwertkarten:		Telefonwertkarten:		
Vorjahreswert		Vorjahreswert			0		0	
ermittelter Rohgewinn:	1 420 642			Sonstige Erträge				
Vorjahreswert				Provisionserlöse:				
				70 791				
Rohaufschlag nach VKGr. Statistik		20,00	Rohaufschlag:		28,68	Rohspanne:		22,29

Abbildung 5: Eingabemaske Rohgewinnermittlung des derzeitigen Analysetools, Quelle: eigene Darstellung.

Das Hauptziel, das durch die Eintragung in die Kategorie „Rohgewinnermittlung“ verfolgt wird, ist die Berechnung der Rohspanne. Gemäß dem geführten Interview mit Prokuristin Frau Karin Pöschl, welches im Anhang zu finden ist, ist die Rohspanne eine der wichtigsten Kennzahlen beim Kooperationspartner und auch in der gesamten Branche des Lebensmitteleinzelhandels. Berechnet wird die Kennzahl, indem der Rohgewinn ins Verhältnis zum Umsatz gesetzt wird. Der Rohgewinn wird in der zur Verfügung gestellten Interpretationshilfe des Kooperationspartners dabei als Nettoumsatz abzüglich dem Wareneinsatz definiert, enthält aber keinen Anhaltspunkt für einen guten oder schlechten Wert. Im Analysetool werden zunächst der Wareneinsatz und der sogenannte bereinigte Umsatz berechnet. Der Wareneinsatz beinhaltet den gesamten Wareneinkauf abzüglich des dazugehörigen Skontos und dem Eigenverbrauch. Beim bereinigten Umsatz werden vom Nettoumsatz die Getränkesteuer und der Skonto auf den Wareneinsatz abgezogen. Die Getränkesteuer wurde vor dem Jahr 2000 auf alkoholische und nicht alkoholische Getränke eingehoben und wurde am 09.03.2000 durch den Europäischen Gerichtshof aufgrund des Verstoßes gegen Gemeinschaftsrecht abgeschafft⁴¹. Da die Getränkesteuer bereits vor mehr als 20 Jahren abgeschafft wurde, ist diese Steuer für die Jahresabschlussanalyse des

⁴⁰ Vgl. § 10 Abs. 3 UStG i.d.F. BGBl I 3/2021.

⁴¹ Vgl. EuGH 09.03.2000, C-437/97.

Kooperationspartners nicht relevant. Der ebenso angeführte Rohaufschlag wird in der Interpretationshilfe nicht beschrieben. Der rechte Eintragungsbereich in Abbildung 5 wird für die Berechnung der Provisionserlöse genutzt. Da viele Sparmärkte und somit auch viele Systempartner nicht nur Lebensmittel, sondern auch Lottoscheine, Rubbellose, Zigaretten oder Telefonwertkarten vertreiben, kann dies einen nicht zu vernachlässigenden Anteil am Ergebnis des Unternehmens verursachen. Durch die Schließung von Postfilialen wurden Lebensmitteleinzelhändler zum Teil sogenannte Post Partner. Diese sonstige Einnahmequelle wird im derzeitigen Analysetool nicht berücksichtigt.

3.1.4.3 Berichte aus dem derzeitigen Analysetool

Derzeit werden mit Hilfe des Bilanzanalysetools vier Berichte generiert. Diese werden als „Bericht Bilanzanalyse“, „Bericht Rentabilität“, „Bericht Bilanzkennzahlen“ und Rohgewinnermittlung“ bezeichnet. Im folgenden Kapitel werden der Aufbau und die Inhalte der Bericht näher erläutert. Aus Gründen der Lesbarkeit und der benötigten Abbildungsgrößen befinden sich die Abbildungen der entsprechenden Berichte im Anhang.

Bericht Bilanzanalyse

Der „Bericht Bilanzanalyse“ stellt beim Kooperationspartner die Strukturbilanz, die in Kapitel 3.1.2 näher erläutert wurde, dar. Das Anlagevermögen wird dabei in Gebäude und Investitionen, Betriebs- und Geschäftsausstattung, sowie Beteiligungen unterteilt. Wie bereits in Kapitel 3.1.4.2 erwähnt, können auch Beteiligungen vorliegen, die dem Umlaufvermögen zuzuordnen sind. Diese werden in dieser Strukturbilanz nicht abgebildet. Zusätzlich kann die fehlende Einordnung beispielsweise falsche Ergebnisse der Eigenkapital- oder Fremdkapitalquote zur Folge haben. Das Umlaufvermögen umfasst die Positionen Vorräte, Forderungen, Kassa und Bankguthaben, sowie aktive Rechnungsabgrenzungen. Diese Positionen entsprechen exakt den Eingabefeldern. In der vorliegenden Strukturbilanz werden die Eigenkapitalpositionen aus der Bilanz in die Positionen Kapital und Rücklagen zusammengefasst. Der Informationsgehalt für die UnternehmerInnen der roten Systempartner von GmbHs ist damit ausreichend. Für EinzelunternehmerInnen ist zusätzlich die Position der Privatentnahmen relevant, da diese häufig einen großen Anteil am Kapital darstellt. Rückstellungen sind im vorliegenden Tool in einer Position zusammengefasst. Eine Unterscheidung zwischen lang- und kurzfristigen Rückstellungen wird in der Strukturbilanz somit nicht getroffen. Im Bereich der Verbindlichkeiten sind einige Begrifflichkeiten nicht eindeutig gewählt, weshalb für weitere Interpretationen zusätzliche Informationen benötigt werden, die das aktuelle Tool aber nicht beinhaltet. Neben den eindeutigen Positionen Bankverbindlichkeiten lang- und kurzfristig oder sonstigen Verbindlichkeiten, gibt es die Lieferantenverbindlichkeiten und die privaten Verbindlichkeiten. Die Lieferanten-

verbindlichkeiten sollten als Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bezeichnet werden, da diesbezüglich ungeschulten Personen, wie die selbständigen SystempartnerInnen assoziieren könnten, dass es sich nur um Verbindlichkeiten aus Lieferungen handelt. Derselben Problematik unterliegt die Position der privaten Verbindlichkeiten, die bereits in Kapitel 3.1.4.2 näher erläutert wurde. Nach der näheren Analyse des „Berichts Bilanzanalyse“ ist zu erkennen, dass es einige Potenziale zur Verbesserung gibt. Im Vergleich zur Eingabemaske der Bilanz unterscheidet sich die Strukturbilanz geringfügig. Hier sollten mehrere Positionen zusammengefasst werden, um sie sinngemäß übersichtlicher und kürzer zu gestalten.

Bericht Rentabilität

Der „Bericht Rentabilität“ stellt die Struktur-GuV dar. Dieser und der vorige Bericht ergeben somit den Strukturjahresabschluss. Wie bereits bei der Analyse der Dateneingabe kritisiert wurde, entspricht der Aufbau nicht dem Standardaufbau aus dem Gesetz. Diese Struktur ist beim Bericht weniger störend als bei der Eingabemaske, da die wertmäßigen Veränderungen der Positionen gleichermaßen sichtbar sind. Statt der klassischen Zwischensummen, wie Betriebsergebnis oder Jahresüberschuss beziehungsweise -fehlbetrag, werden die Erträge und die Aufwände jeweils summiert. Aus diesen Erträgen und Aufwänden resultiert in weiterer Folge das wirtschaftliche Ergebnis. Reduziert um die steuerlichen Aufwände, ergibt dies das steuerliche Ergebnis, welches mit dem Jahresüberschuss beziehungsweise -fehlbetrag aus der gesetzlichen Staffelform gleichzusetzen ist. Ein Kritikpunkt am „Bericht Rentabilität“ ist, dass der Aufbau exakt dem der Eingabemaske entspricht. Das heißt, keine Positionen wurden zusammengefasst, weshalb die Umsetzung als Struktur-GuV als mangelhaft zu beurteilen ist.

Bericht Bilanzkennzahlen

Das aktuelle Analysetool beinhaltet einen zweiseitigen Bericht zu den Bilanzkennzahlen. Auf der ersten Seite werden das Eigen-, Fremd- und Gesamtkapital dargestellt, wobei zum Eigen- und Gesamtkapital jeweils ein zusätzlicher Durchschnittswert berechnet wird. Darunter werden die weiteren Positionen, die für die Berechnung der Kennzahlen benötigt werden, berechnet beziehungsweise aufgelistet. Mit Hilfe des Tools werden derzeit sieben Kennzahlen und die Werte Cashflow 1 und Cashflow 2, sowie deren Veränderungen berechnet. Bei den Kennzahlen handelt es sich um die folgenden: Eigenkapitalquote, Verschuldungsgrad, Lagerumschlag, Liquidität, Umsatzrentabilität, Anlagendeckung und Entschuldungsdauer. Genauere Informationen zur Berechnung und Interpretation der Kennzahlen, sowie Kritikpunkte zur aktuellen Vorgehensweise sind in Kapitel 3.1.3 zu finden. Darüber hinaus werden die Kennzahlen nicht in die folgenden Kategorien gruppiert: Vermögensstruktur, Kapitalstruktur,

Liquidität, Rentabilität und Erfolg⁴². Aus diesem Grund ist die Übersichtlichkeit und die gedankliche Einordnung der Kennzahlen für ungeschulte AdressatInnen nicht gegeben. Die Auflistung der für die Berechnung relevanten Informationen sind grundsätzlich positiv, wobei die Ergebnisse der Kennzahlen im Vordergrund stehen sollten. Somit sollte eine Anpassung der Anordnung vorgenommen werden. Die Darstellung der wertmäßigen Veränderungen des Kapitals ist im Grunde ebenso sinnvoll. Sie sollte jedoch detaillierter ausgeführt werden und in einem eigenen Abschnitt dargestellt werden, um die Relevanz des Kapitals beziehungsweise des Eigenkapitals zu verdeutlichen.

Bericht Rohgewinnermittlung

Der Bericht zur Rohgewinnermittlung bildet die Bestandteile, die zur Ermittlung des Rohgewinnes und des Rohaufschlages notwendig sind, ab. Wie bereits im Kapitel zur Dateneingabe beschrieben, sind die Positionen Telefonwertkarten und Getränkesteuer veraltet. Telefonwertkarten können nach wie vor erworben werden. Betrachtet man jedoch aktuelle Bilanzen von SystempartnerInnen, ist zu erkennen, dass die Erlöse aus Telefonwertkarten nicht mehr als eigene Position in der GuV geführt werden, sondern unter die sonstigen Erlöse subsumiert wurde. Zusätzlich zu den berechneten Werten wird ein Sollwert für den Rohaufschlag angegeben. Da das Analysetool seit 2003 nicht mehr überarbeitet wurde, ist auch dieser Sollwert auf seine Aktualität zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen. Dieser Report zeigt deutlich, dass nach rund 20 Jahren eine Aktualisierung des Tools notwendig ist.

3.2 Konzeption einer optimierten Jahresabschlussanalysemethode

Im folgenden Kapitel erfolgt die Konzeption eines Tools zur Jahresabschlussanalyse, die auf dem aktuellen Analysetool des Kooperationspartners aufsetzt. Die Eingabemaske der Bilanz wird dabei überarbeitet, während die der GuV aufgrund der vorliegenden Defizite neu erstellt wird. Danach wird die Optimierung des Strukturabschlusses, bestehend aus einer Verdichtung von Bilanz und GuV, erläutert. Weiters werden Kennzahlen und Interpretationshinweise für die Bereiche Vermögensstruktur, Kapitalstruktur und Liquidität, sowie Erfolg und Rentabilität vorgestellt. Dieses Kapitel beschreibt die Konzeption des Tools zunächst auf Basis von Einzelunternehmen. Zur besseren Lesbarkeit sind die Abbildungen des neu konzipierten beziehungsweise designten Analysetools im Anhang zu finden. Die Konzeption fußt auf Prämissen, die vom Kooperationspartner vorgelegt wurden. Die Prämissen beziehungsweise Anforderungen lauten wie folgt: Das neu konzipierte Tool soll eine einfache Dateneingabe beinhalten, damit die Bearbeitung weiterhin von VertriebsmitarbeiterInnen erledigt werden kann und keine Ressourcen der Rechnungswesenabteilung herangezogen

⁴² Vgl. SELLHORN/HAHN/LERCHENMÜLLER (2015), S. 66 f.

werden müssen. Aus diesem Grund soll zusätzlich zum Tool eine fundierte Interpretationshilfe für die Ergebnisse der Analyse erstellt werden. Des Weiteren soll das Tool für jede Kennzahlenkategorie, also Kapital, Vermögen, Liquidität, Rentabilität und Erfolg, mindestens drei Kennzahlen inklusive der Sollwerte bereitstellen. Neben branchenübergreifenden Kennzahlen soll der Fokus auf Kennzahlen gelegt werden, die im Lebensmitteleinzelhandel besonders relevant sind, wie zum Beispiel die Rohspanne. Die Grundlage dazu ist eine E-Mail von Frau Verena Müller (Abteilungsleiterin Rechnungswesen), die im Anhang zu finden ist.

3.2.1 Optimierung der Dateneingabe

Bezugnehmend auf Kapitel 3.1.4.1, indem die Eingabemaske für die Ersterfassung der Stammdaten analysiert wurde, gibt es keine inhaltlichen Änderungen. Die Anpassungen betreffen lediglich das Design, da weder zusätzliche Informationen benötigt werden noch veraltete Informationsabfragen vorhanden sind.

Um zu gewährleisten, dass die AnwenderInnen des Analysetools alle Werte aus der Bilanz korrekt eintragen, muss die Eingabemaske den Bilanzen der SystempartnerInnen möglichst getreu abbilden. Aus diesem Grund werden die Eingabefelder in Anlehnung an die gesetzliche Gliederung der Bilanz gemäß § 224 UGB gebildet. Wie in Absatz zwei des UGB-Paragrafen zu sehen ist, sind die Hauptpositionen der Aktivseite der Bilanz das Anlagevermögen, Umlaufvermögen, Rechnungsabgrenzungsposten und die aktiven latente Steuern. Wie im Konzept im Anhang zu sehen ist, wird die Gliederung des Anlagevermögens mit wenigen Ausnahmen übernommen. Die Position „technischen Anlagen und Maschinen“ wird nicht ins Tool übernommen, da es sich um die Analyse von EinzelhändlerInnen und nicht von produzierenden Unternehmen handelt. Die Bezeichnungen der Eingabefelder werden zur besseren Übersicht zum Teil gekürzt. Anstatt der Formulierung „Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten, einschließlich der Bauten auf fremden Grund“, die in § 224 Abs. 2 UGB unter Punkt zwei der Sachanlagen zu finden ist, lautet die Bezeichnung im Tool „Grundstücke“. Im Bereich der Finanzanlagen werden die Positionen „Ausleihungen an verbundenen Unternehmen“ und „Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht“ im Eingabefeld für sonstige Ausleihungen zusammengefasst. Nach Durchsicht der vorhandenen Bilanzen werden die Positionen derzeit nicht benötigt. Für den Fall, dass die Positionen auftreten, gibt es ein Hinweisfeld, um die korrekte Eintragung unter den sonstigen Ausleihungen zu gewährleisten. Im Bereich des Umlaufvermögens beziehungsweise den Vorräten, werden „Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe“, sowie „Unfertige Erzeugnisse“ ebenso nicht in die Dateneingabe aufgenommen, da diese Positionen für den Lebensmitteleinzelhandel nicht relevant sind. Die „Forderungen gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht“ wird unter „sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände“ subsumiert. Die Sammelposition für den Kassabestand und Guthaben

bei Kreditinstituten wird für eine vereinfachte Eintragung in zwei Positionen aufgeteilt. Die Passivseite der Bilanz beginnt mit dem Eigenkapital. Wird die Dateneingabe für ein Einzelunternehmen gewählt, beinhaltet dieser Bereich zunächst Eingabemöglichkeiten für Kapitalrücklagen und Gewinnrücklagen, Privatentnahmen und -einlagen. Danach werden Bilanzgewinn oder Bilanzverlust beziehungsweise der Gewinn- oder Verlustvortrag eingetragen. Bei den Verbindlichkeiten werden ebenso die Positionen, die in Verbindung mit Beteiligungsverhältnissen stehen, aufgrund der geringen Relevanz in die sonstigen Verbindlichkeiten integriert. Bei der Eintragung einer GmbH unterscheiden sich die Eingabefelder lediglich im Bereich des Eigenkapitals. Hier beginnt die Eintragung mit dem Stammkapital und den noch nicht eingeforderten ausstehenden Einlagen. Zur Prüfung der Vollständigkeit der Eingaben wird die Kontrolle der Bilanzsummengleichheit aus dem bestehenden Tool übernommen.

Die Neustrukturierung der GuV-Eingabefelder folgt derselben Vorgehensweise wie die der Bilanzpositionen. Die Struktur ist an § 231 UGB Abs. 2 UGB und somit an das Gesamtkostenverfahren angelehnt, da diese Staffelform in allen vorliegenden Bilanzen der SystempartnerInnen gewählt wurde. Nach der Eintragung der Umsatzerlöse, der Bestandsveränderungen und der aktivierten Eigenleistungen, werden die sonstigen betrieblichen Erträge eingetragen. Gemäß der gesetzlichen Gliederung, müssen lediglich Kapitalgesellschaften, die nicht in die Klasse der kleinen Unternehmen fallen, ihre sonstigen betrieblichen Erträge unterteilen. Da nicht alle SystempartnerInnen zu den Kapitalgesellschaften gehören und keines der Unternehmen die Kriterien von kleinen Gesellschaften laut § 221 Abs. 1 UGB überschreiten, wird diese Position nicht weiter aufgegliedert. Dasselbe gilt für den Personalaufwand. Die darauffolgende Position des Materialaufwandes wird gesetzmäßig aufgegliedert. Die erste Zwischensumme dient als erste Kontrolle über die Vollständigkeit der Eingaben und wird somit nicht händisch eingetragen, sondern automatisch berechnet. Bis zur nächste automatisiert berechneten Zwischensumme werden die Positionen aus dem Gesetz übernommen. Die Eintragungsfelder werden bis zum Bilanzgewinn beziehungsweise Bilanzverlust weitergeführt. Zusätzlich wird ein Kontrollfeld eingefügt, das mit dem Bilanzgewinn oder Bilanzverlust in der Dateneingabe für die Bilanz verknüpft ist. Da beide Positionen denselben Wert enthalten müssen, wird eine mögliche Differenz ausgewiesen und rot hinterlegt, um auf den Eingabefehler aufmerksam zu machen.

3.2.2 Optimierung des Strukturabschlusses

Wie in Kapitel 3.1.1 bereits theoretisch aufgearbeitet, umfasst die Jahresabschlussanalyse neben Kennzahlen, die in weiterer Folge die Vermögen-, Finanz- und Ertragslage möglichst getreu abbilden sollen, den Strukturjahresabschluss. Wie im entsprechenden Kapitel

erwähnt, dienen Strukturbilanz und Struktur-GuV zur raschen und übersichtlichen Vergleichbarkeit von anderen Unternehmen oder Wirtschaftsjahren und zur Ableitung erster wirtschaftlicher Entwicklungstrends. Nach der Analyse der aktuellen Strukturbilanz beim Kooperationspartner, kam die Autorin zur Conclusio, dass diese sehr stark der Eingabemaske des Tools entspricht und somit nicht ausreichend verkürzt wurde. Aus diesem Grund und zur Sicherstellung, dass die VertriebsmitarbeiterInnen den selbständigen UnternehmerInnen einen ersten Überblick über ihre wirtschaftliche Situation geben können, wurde der Strukturabschluss wie folgt optimiert. Die Strukturbilanz beschränkt sich auf die Hauptpositionen der Bilanzgliederung nach § 224 UGB. Das heißt die Unterpositionen Grundstücke, Betriebs- und Geschäftsausstattung, sowie geleistete Anzahlungen werden addiert und als Einzelwert für die Sachanlagen ausgewiesen. Dieses System gilt im Bereich des Anlagevermögens auch für immaterielle Sachanlagen und Finanzanlagen. Im Umlaufvermögen werden die Positionen Vorräte, Forderungen, Wertpapiere, Kassa und Bank, sowie Rechnungsabgrenzungsposten und aktive latente Steuern ausgewiesen. Auf der Passivseite wird das Eigenkapital in einer Position dargestellt. Der Grund dafür ist, dass das Eigenkapital aus Positionen besteht, die für nicht fachkundige wenig greifbar sind, wie zum Beispiel gebundene und nicht gebundene Rücklagen. Diese Analyse ersetzt nicht die regelmäßige Bilanzbesprechung mit der SteuerberaterIn, sondern dient zum gegenseitigen Informationsaustausch zwischen Kooperationspartner und UnternehmerIn, um den aktuellen Stand zu kennen und die weitere Entwicklung gegebenenfalls zu beeinflussen. Die Position der Rückstellungen wird in lang- und kurzfristige Rückstellungen unterteilt, um rasch im Bilde zu sein, welche Verbindlichkeiten im nächsten Jahr und in mehr als einem Jahr sehr wahrscheinlich oder sicher⁴³ auf die UnternehmerIn zukommen. Für einen höheren Informationsgehalt werden die Verbindlichkeiten auch als Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten ausgewiesen. Zuletzt folgt die Position der Rechnungsabgrenzungen. Neben den Absolutwerten des aktuellen Wirtschaftsjahres, werden auch die Werte von maximal fünf weiteren vergangenen Wirtschaftsjahren inklusive deren prozentuellen Veränderungen ausgewiesen.

Die optimierte Struktur-GuV basiert auf dem gleichen System wie das der Strukturbilanz. Das heißt, hier werden die Hauptpositionen der GuV-Gliederung nach Gesamtkostenverfahren gemäß § 231 Abs. 2 UGB herangezogen. Bis zur ersten Zwischensumme sind die gewählten Hauptpositionen die Folgenden: Umsatzerlöse, Bestandsveränderungen, aktivierte Eigenleistungen, sonstige betriebliche Erträge, Materialaufwand, Personalaufwand und Abschreibungen. Aufgrund der bisher geringen Relevanz werden die Positionen bis zur nächsten Zwischensumme in Erträge beziehungsweise Aufwendungen aus Finanzanlagen und

⁴³ Vgl. § 198 Abs. 8 Z1 UGB i.d.F. BGBl I 22/2015.

Wertpapieren zusammengefasst. Das Ergebnis vor und nach Steuern, sowie die Steuern vom Einkommen und Ertrag und der Jahresüberschuss oder -fehlbetrag werden wie im Gesetz dargestellt. Ebenso aufgrund fehlender Relevanz werden die Positionen zur Kapital- und Gewinnrücklagen in einer Position, die Veränderung Rücklagen benannt wurde, komprimiert. Nach dem Gewinn- oder Verlustvortrag wird am Ende der Bilanzgewinn oder -verlust ausgewiesen. Die Daten der letzten fünf Wirtschaftsjahre und die prozentuellen Veränderungen werden ebenso dargestellt. Aufgrund der starken Komprimierung des Strukturabschlusses vor allem im Bereich des Eigenkapitals, gibt es keine Unterscheidungen im Hinblick auf den Strukturabschluss für eine GmbH.

3.2.3 Optimierung des Kennzahlensystems

Nach der korrekten Aufbereitung der Daten erfolgt die Konzipierung eines Kennzahlensystems. Grundsätzlich soll ein Kennzahlensystem sinnvolle und ausgewogene Informationen vermitteln. Das heißt zum Beispiel, dass eine Mindestanzahl an Kennzahlen pro Kategorie ermittelt werden muss, da eine isolierte Betrachtung einzelner Kennzahlen zu Fehlinterpretationen führen kann und es sich zum Teil um konfliktäre Zielrichtungen handelt. Das „magische Dreieck“ der Bilanzanalyse verdeutlicht die Zielebenen.

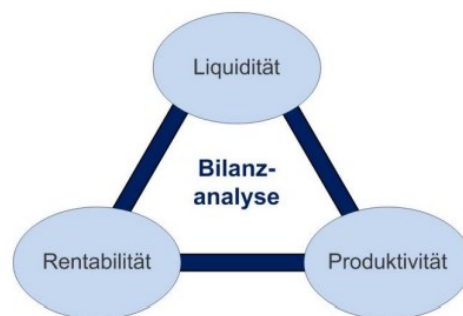


Abbildung 6: magisches Dreieck der Bilanzanalyse, Quelle: VOITHOFER/HÖLZL (2018), S. 15.

Weiters sollte das Informationsziel beziehungsweise die AdressatInnen definiert werden. Die AdressatInnen können die EigentümerInnen, GläubigerInnen, ArbeitnehmerInnen oder die Unternehmensleitung sein. Für die Unternehmensleitung sind vorrangig Leistungskennzahlen und Kennzahlen, die die Unternehmenserhaltung beschreiben relevant. Für EigentümerInnen gilt dasselbe, sofern sie die Unternehmensleitung darstellen. Ist das nicht der Fall, sind für sie die Ausschüttungspotenziale interessant. Weiter sollte im Vorfeld definiert werden, welcher Kennzahlenvergleich vorgenommen wird, da die Vergleichbarkeit gegeben sein muss. Es gibt den innerbetrieblichen und den zwischenbetrieblichen Vergleich, sowie das Branchenranking.⁴⁴ Die Optimierung der Jahresabschlussanalyse beim Kooperationspartner zielt auf die jeweilige

⁴⁴ Vgl. VOITHOFER/HÖLZL (2018), S. 14ff.

Unternehmensleitung der Systempartnerunternehmen ab und es wird ein innerbetrieblicher Kennzahlenvergleich, der die Kennzahlen einer Unternehmung über mehrere Jahre vergleicht, vorgenommen. Das derzeitige Analysetool des Kooperationspartners umfasst sieben, bereits in Kapitel 3.1.3 beschriebene, Kennzahlen. Da die Berechnung der Kennzahlen beziehungsweise die jeweilige Berechnungsgrundlage nach einer Überprüfung mit der Fachliteratur korrekt ist, werden einige vorhandenen Kennzahlen direkt in das optimierte Tool übernommen. Die nicht übernommenen beziehungsweise adaptierten Kennzahlen werden in den folgenden Unterkapiteln beschrieben. Die kritisierten Sollwerte und Interpretationshinweise werden überarbeitet, wobei die Ergebnisse der Überarbeitung in den folgenden jeweiligen Kategorien beschrieben. Die Sollwerte werden in einem separaten Kapitel berechnet beziehungsweise werden die Bestehenden auf ihre Aktualität überprüft. Da die Anzahl der Kennzahlen sehr gering ist und eine der Prämissen des Kooperationspartners „mindestens drei Kennzahlen pro Kennzahlenkategorie“ lautet, werden im Folgenden die zusätzlichen Kennzahlen erläutert.

3.2.3.1 Analyse der Vermögensstruktur

Durch eine Analyse der Vermögensstruktur wird die Zusammensetzung des Vermögens beziehungsweise die Aktivseite der Bilanz in Kennzahlen dargestellt. Ziel dieser Betrachtung ist die Entwicklung der Vermögenslage und die Dauer der Vermögensbindung zu veranschaulichen.⁴⁵

Durchschnittliche Lagerdauer in Tagen

Derzeit umfasst das Kennzahlensystem lediglich eine Kennzahl, die im Zusammenhang mit der Vermögensstruktur steht, nämlich die Lagerumschlagshäufigkeit, die auch Vorratsumschlag genannt wird. Da Kennzahlen, die eine Umschlagshäufigkeit zum Ergebnis haben für nicht fachkundige Personen häufig schwer greifbar sind und die Zielgruppe der Analyseergebnisse diesen entspricht, wird die Kennzahl durch die durchschnittliche Lagerdauer in Tagen ersetzt.

Diese Kennzahl wird auf Basis des Vorratsumschlages berechnet und wird auch Days Inventory Outstanding genannt. Das Ergebnis dieser Berechnung sagt aus, wie lange die Vorräte wie zum Beispiel die Handelswaren im Durchschnitt auf Lager liegen. Sie wird errechnet, indem die Anzahl der Tage durch den Vorratsumschlag dividiert werden. Für die Anzahl der Tage gibt es mehrere Herangehensweisen. Grundsätzlich kann zwischen einer Basis von 365 und 360 Tagen gewählt werden. Ein weiterer Ansatz wäre das Heranziehen der tatsächlichen Verkaufsoffenen Tage im Jahr. Dazu werden von den 365 Tagen die Sonntage und die Feiertage eines Jahres abgezogen. Im Gegensatz zum Vorratsumschlag ist hier ein niedriges

⁴⁵ Vgl. BERTEL/DEUTSCH-GOLDONI/HIRSCHLER (2017), S. 658.

Ergebnis, also eine kurze Lagerdauer von Vorteil, wobei auch hier auf die Verfügbarkeit der Produkte in den Geschäften geachtet werden muss.⁴⁶ Eine hoher Lagerumschlag und somit eine niedrige durchschnittliche Lagerdauer kann jedoch auf eine wenig vorteilhafte Lagergröße oder wenig zufriedenstellende Sortimentspolitik zurückzuführen sein. Ist ein zu kleines Lager vorhanden, können beim Einkauf gegebenenfalls keine Mengenrabatte in Anspruch genommen werden, wodurch der Wareneinsatz verringert werden könnte. Eine zu wenig differenzierte Sortimentspolitik kann gerade im Einzelhandel dazu führen, dass KundInnen zu Konkurrenzunternehmen wechseln, wo alle benötigten Produkte zur Verfügung stehen.⁴⁷ Der Vorratumschlag wird im Analysetool weiterhin als Basis für die durchschnittliche Lagerdauer in Tagen im Hintergrund berechnet und nicht mehr sichtbar ausgewiesen. Da die meisten Lebensmittel ein taggenaues Ablaufdatum haben wird die Kennzahl mit einer Basis von 365 Tagen berechnet, weil das in diesem Fall realitätsnäher ist. Eine niedrige durchschnittliche Lagerdauer ist grundsätzlich vorteilhaft, da der Verderb von Waren aufgrund der kurzen Lagerdauer eingedämmt werden kann. Zusätzlich zu dieser Kennzahl sollte die Out-Of-Stock-Quote regelmäßig in Verbindung mit der durchschnittlichen Lagerdauer betrachtet werden. Berechnet wird sie, indem die über einen definierten Zeitraum nicht verfügbaren Artikel mit der Gesamtanzahl der gelisteten Artikel ins Verhältnis gesetzt werden⁴⁸. Aufgrund der nicht vorliegenden Daten zu einzelnen Artikeln im Jahresabschluss muss die Out-Of-Stock-Quote mit dem entsprechenden Warenwirtschaftssystem beim Kooperationspartner separat für das gesamte Wirtschaftsjahr berechnet und der Analyse beigelegt werden.

Umschlagsdauer des Umlaufvermögens

Die Umschlagsdauer des Umlaufvermögens ist eine weitere Kennzahl im Bereich der Vermögensanalyse. Für die Berechnung wird das gesamte Umlaufvermögen herangezogen. Neben Vorräten in Form von Handelswaren, fertigen oder halbfertigen Erzeugnissen und Rohstoffen werden auch Forderungen, sowie Kassa- und Bankbestände in die Berechnung der Kennzahl aufgenommen und in Relation zum Umsatz gesetzt. Konkret heißt das, das Umlaufvermögen wird mit der Anzahl der Tage multipliziert und dann durch die Umsatzerlöse dividiert. Für die Anzahl der Tage kann ebenso zwischen unterschiedlichen Annahmen entschieden werden. Diese wurden bereits im vorherigen Absatz über den Vorratumschlag und die durchschnittliche Lagerdauer näher erläutert. Das Ergebnis der Umschlagsdauer des Umlaufvermögens wird in Tagen errechnet und gibt somit Auskunft darüber, wie lange es dauert, bis das kurzfristige Vermögen beziehungsweise das kurzfristig gebundene Kapital eines Unternehmens durch die erwirtschafteten Umsatzerlöse reproduziert wird. Zur Interpretation der

⁴⁶ Vgl. HEESSEN/GRUBER (2016), S. 132 ff.

⁴⁷ Vgl. VOITHOFER/HÖLZL (2018), S. 63.

⁴⁸ Vgl. BECKER/WINKELMANN (2014), S. 394.

Kennzahl kann gesagt werden, dass eine niedrige Anzahl an Tagen, die einen hohen Umschlag bedeuten, vorteilhaft ist, da die Erlöse mit geringem eingesetztem Kapital erwirtschaftet werden.⁴⁹

Sachanlagenintensität

Eine Kennzahl zur Interpretation des Anlagevermögens ist die Sachanlagenintensität inklusive oder exklusive Wert des Geschäftsgebäudes. Das Ergebnis zeigt wie viel Prozent des gesamten Kapitals im Sachanlagevermögen gebunden ist. Eine hohe Sachanlagenintensität korrespondiert mit einer hohen Kapitalbindung, wodurch auf lange Sicht mit einem hohen Investitions- beziehungsweise Reinvestitionsbedarf zu rechnen ist. Die Beurteilung des Berechnungsergebnisses dieser Kennzahl ist stark von der Branche des analysierten Unternehmens abhängig. Während in produzierenden Betrieben eine Anlagenintensität von rund 40 bis 60 Prozent in der Norm liegt, ist sie in Handelsunternehmen naturgemäß geringer, da beispielsweise keine Produktionsmaschinen benötigt werden.⁵⁰ Mögliche Ursachen für eine branchenunterdurchschnittliche Sachanlagenintensität können alte und somit bereits abgeschriebene Vermögensgegenstände sein, die aber nach wie vor in Betrieb sind. Eine weitere mögliche Verzerrung des Ergebnisses können Vermögensgegenstände verursachen, die mittels Leasing beziehungsweise Operating Leasing finanziert werden. Auf diese Umstände muss bei der Interpretation und vor allem bei daraus resultierenden Maßnahmen geachtet werden.⁵¹

Umschlagshäufigkeit der Kreditoren

Die Kennzahl Kreditorendauer, auch Lieferantenkreditdauer genannt, gibt die Dauer des durchschnittlichen Zahlungszieles bei den Kreditoren des Unternehmens an. Bei Einzelhandelsunternehmen wird sie berechnet, indem der Handelswareneinsatz inklusive der bezogenen Fremdleistungen durch die durchschnittlichen Lieferverbindlichkeiten einer Periode dividiert wird. Grundsätzlich ist eine längere Kreditorendauer vorteilhaft, da die Liquidität länger erhalten bleibt. Ist die Liquiditätssituation im Unternehmen jedoch sehr gut oder bietet der Lieferant die Möglichkeit eines Lieferantenskontos, sollten die Kreditoren dementsprechend früh befriedigt werden. In den meisten Fällen ist die positive Verzinsung bei Nutzung des Lieferantenskontos noch immer ertragreicher, auch wenn ein Betriebsmittelkredit in Anspruch genommen werden muss und somit Zinsen dafür bezahlt werden müssen. Falls das analysierte Unternehmen über Verbindlichkeiten gegenüber Beteiligungsunternehmen oder verbundene Unternehmen verfügt, müssen diese Werte vor der Berechnung ausgeschlossen werden, da es sonst zu einer

⁴⁹ Vgl. HEESEN/GRUBER (2016), S. 235.

⁵⁰ Vgl. HEESEN/GRUBER (2016), S. 129 f.

⁵¹ Vgl. VOITHOFER/HÖLZL (2018), S. 56 f.

Verzerrung des Ergebnisses kommen würde, da sich das Kreditorenziel dadurch ungerechtfertigt erhöht.⁵² Die Umschlagsdauer der Debitoren wird nicht in das neue Tool aufgenommen, da der Großteil der Kunden naturgemäß Vorort bezahlt. Es gibt zwar Kunden in Form von anderen Unternehmen oder Organisationen, die ihre Einkäufe auf Lieferschein kaufen, diese sind jedoch sowohl mengen- als auch wertmäßig zu vernachlässigen.

3.2.3.2 Analyse der Kapitalstruktur und der Liquidität

Die Analyse der Kapitalstruktur und der Liquidität zeigt einerseits die Finanzierungsstruktur und andererseits die finanzielle Stabilität beziehungsweise die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens auf. Im Hinblick auf die Anzahl der Kennzahlen liegt der Fokus des Analysetools derzeit auf der Analyse der Kapitalstruktur und der Liquidität.⁵³ Von den sieben Kennzahlen zählen fünf zu dieser Kennzahlenkategorie. Das sind die Eigenkapitalquote, der Verschuldungsgrad, die Liquidität, die Anlagendeckung und die Entschuldungsdauer in Jahren.

Optimierung der bestehenden Kennzahlen

Da dieser Kennzahlenkategorie anteilsmäßig viele Kennzahlen zugeordnet werden können, werden die Verbesserungsvorschläge in Bezug auf das aktuelle Analysetool in diesem separaten Unterkapitel vorgestellt.

Da die zwei verwendeten Kennzahlen Eigenkapitalquote und Entschuldungsdauer in Jahren die Kennzahlen Eigenmittelquote und fiktive Schuldentilgungsdauer des Unternehmensreorganisationsgesetzes darstellen, wird das Ergebnis dieser rot hinterlegt, sobald die folgenden Grenzwerte überschritten werden. Ergibt die Eigenmittelquote weniger als acht Prozent und liegt die fiktive Schuldentilgungsdauer bei mehr als 15 Jahren besteht im Grunde Reorganisationsbedarf.⁵⁴ In diesem Fall sollte die weitere Entwicklung der wirtschaftlichen Situation in jedem Fall genau beobachtet werden. In Kapitel 3.1.3 wurde die Berechnung des Liquiditätsgrades im aktuellen Tool analysiert und als Liquidität 3. Grades identifiziert. Wie bereits erwähnt, sollte das Ergebnis in der Theorie größer oder gleich hundert Prozent betragen. Im überarbeiteten Tool wird in Zukunft zusätzlich die Liquidität 1. Grades berechnet, um die Qualität der Aussagekraft der Liquidität 3. Grades zu prüfen. Der Hintergrund dazu ist, dass eine zu hohe Liquidität 1. Grades nachteilig für die betroffenen Unternehmen sein kann. Dieser Liquiditätsgrad bezieht sich lediglich auf die liquiden Mittel und das kurzfristige Fremdkapital. Im Unternehmen sollte das Kassa- und Bankguthaben in einer Größenordnung vorliegen, die es erlaubt die Ausgaben der kurzen Frist, also zum Beispiel eines Monats abzudecken. Der Zweck ist die Aufrechterhaltung der grundsätzlichen Zahlungsfähigkeit. Ist

⁵² Vgl. VOITHOFER/HÖLZL (2018), S. 68 f.

⁵³ Vgl. VOITHOFER/HÖLZL (2018), S. 35 f.

⁵⁴ Vgl. § 22 Abs. 1 Z1 URG i.d.F. BGBl I 43/2016.

dieser nun zu hoch und wird zu viel Vermögen in bar oder auf schlecht verzinsten Bankkonten gelagert, anstatt dies zu veranlagen oder verzinsten Verbindlichkeiten zu begleichen, verliert das Unternehmen durch die geringe Verzinsung an Vermögen.⁵⁵ Eine hohe Liquidität 3. Grades ist somit nur dann tatsächlich positiv, wenn die Liquidität 1. Grades gleichzeitig im niedrigen Bereich liegt, da sonst zu viel Kapital vorhanden ist, das keine Zinserträge erwirtschaftet.⁵⁶ Der Verschuldungsgrad und der Anlagendeckungsgrad werden ohne weitere Anpassungen in das neue Tool übernommen, wobei die Sollwerte gegebenenfalls angepasst werden.

3.2.3.3 Analyse des Erfolges und der Rentabilität

Der Zweck einer Untersuchung des Erfolges und der Rentabilität im Rahmen der Jahresabschlussanalyse ist die Darstellung eines umfassenden Bildes der Ertragskraft und in weiterer Folge die Überprüfung, ob das Unternehmen die Fähigkeit besitzt, langfristig Gewinne zu erzielen. Die Grundlage zur Betrachtung des Erfolges eines Unternehmens ist der Gewinn beziehungsweise der Cashflow einer Periode. Da diese Werte für eine fundierte Beurteilung der Ertragskraft und der Fähigkeit zur langfristigen Gewinnerzielung nicht ausreichen, sollten einige Kennzahlen berechnet und interpretiert werden.⁵⁷ Das derzeitige Kennzahlensystem beinhaltet lediglich eine Kennzahl aus dieser Kategorie, nämlich die Umsatzrentabilität. Nähere Informationen über die Berechnung und die Interpretation, sind in Kapitel 3.1.3 beschrieben.

Kapitalumschlag und Gesamtkapitalrentabilität

Der Kapitalumschlag zählt zum Kennzahlenbereich der Kapitalrenditen und wird berechnet, indem die Betriebsleistung durch das Gesamtkapital dividiert wird. Die Berechnung des Kapitalumschlages zeigt, wie effizient das eingesetzte Kapital des analysierten Unternehmens ist. Ein niedriger Kapitalumschlag bedeutet zum Beispiel, dass mit hohem Einsatz von Kapital nur eine geringe Rendite erzielt werden kann. Ein solches Ergebnis wirkt sich im Zeitablauf negativ auf die Liquiditätssituation des Unternehmens aus, da das Kapital nicht effizient genutzt wird. Gründe für einen niedrigen Kapitalumschlag können ein zu großes Lager oder zu wenig ausgelastetes Anlagevermögen sein. Seitens der Betriebsleistung sind eine Unterbeschäftigung der MitarbeiterInnen oder Fehlkalkulationen mögliche Gründe für ein zu niedriges Ergebnis. Eine weitere Kennzahl im Bereich der Kapitalrendite ist die Eigenkapitalrentabilität oder auch Return on Equity (ROE) genannt. Mit Hilfe dieser Kennzahl wird ermittelt, ob das analysierte Unternehmen dessen Eigenmittel wirtschaftlich nutzt. Das ist dann der Fall, wenn das Ergebnis, also die Verzinsung des eingesetzten Kapitals, höher ist als eine alternative Veranlagung am Kapitalmarkt. Bei Unternehmen mit einem negativen

⁵⁵ Vgl. VOITHOFER/HÖLZL (2018), S. 46.

⁵⁶ Vgl. HEESEN/GRUBER (2016), S. 161.

⁵⁷ Vgl. VOITHOFER/HÖLZL (2018), S. 24.

Eigenkapital wird diese Kennzahl nicht ausgewiesen. Neben dem Return on Equity ist im Rahmen der Beurteilung der Rentabilität auch der Return on Investment, der auch Gesamtkapitalrentabilität vor Finanzierungskosten genannt wird, relevant. Die Berechnung erfolgt, indem der Betriebserfolg und die Zinserträge mit dem Gesamtkapital in Relation gesetzt wird. Eine weitere Möglichkeit der Berechnung ist die Multiplikation zwischen dem zuvor erläuterten Kapitalumschlag und der Umsatzrentabilität, die im Laufe dieses Kapitels erläutert wird. Das Ergebnis gibt Auskunft darüber, ob das Fremdkapital des Unternehmens sinnvoll eingesetzt wurde. Als Richtwert für die Interpretation des Ergebnisses gilt folgendes: Ist der ROI kleiner als der Fremdkapitalzinssatz, wurde durch das Fremdkapital weniger an Wert erwirtschaftet, als die Aufnahme des Fremdkapitals gekostet hat. Ist der ROI hingegen größer als der Fremdkapitalzinssatz, hat das Unternehmen durch die sinnvolle Nutzung des Fremdkapitals eine zusätzliche Gewinnquelle.⁵⁸

Personalkostenintensität

Weiters zählt die Personalkostenintensität zu den Erfolgskennzahlen. Damit wird dargestellt, welcher prozentuelle Anteil vom Umsatz für die Personalkosten aufgewendet werden muss. Dafür werden die Personalkosten, inklusive eines gegebenenfalls anfallenden kalkulatorischen Unternehmerlohns, durch die Umsatzerlöse dividiert. Mögliche Gründe für eine zu hohe Personalkostenintensität sind die folgenden. Ein für das Unternehmen nachteiliges Lohn- und Gehaltsniveau. Das besteht unter anderem dann, wenn der Altersdurchschnitt der MitarbeiterInnen hoch ist. Ist das der Fall geht dies meistens mit langjähriger Berufserfahrung einher. In Bezug auf die Qualität der Arbeitsleistung ist das meist von Vorteil. Der finanzielle Nachteil besteht jedoch darin, dass MitarbeiterInnen mit Berufserfahrung aufgrund der höheren Einstufung laut Kollektivvertrag höhere Personalkosten verursachen als weniger Erfahrene. Ein weiterer Grund für ein hohes Ergebnis dieser Kennzahl ist eine zu geringe Auslastung im Betrieb beziehungsweise der MitarbeiterInnen. Eine Unterbeschäftigung führt anteilmäßig zu höheren Personalkosten, da mit denselben Personalkosten wie bei einer Vollauslastung, weniger Produkte verkauft werden. Eine Möglichkeit zur Erreichung einer niedrigeren Personalkostenintensität, die vor allem im Einzelhandel genutzt wird, ist die Beschäftigung von Teilzeitarbeitskräften. Dies ermöglicht eine größere Flexibilität, wodurch die Kosten gesenkt werden können, indem beispielweise Lücken im Dienstplan mit MitarbeiterInnen, für die dafür optimale Anzahl an Wochenstunden besetzt werden können. Ist die Kennzahl plötzlich höher als in den letzten Wirtschaftsjahren, sollte auf mögliche Verzerrungen, wie beispielsweise die Auszahlung von Abfertigungen, sofern dafür keine oder eine zu niedrige Rückstellung gebildet wurde, geachtet werden. Diese sollten gegebenenfalls aus der Berechnung exkludiert werden.⁵⁹

⁵⁸ Vgl. VOITHOFER/HÖLZL (2018), S. 25 ff.

⁵⁹ Vgl. VOITHOFER/HÖLZL (2018), S. 72.

Bruttoertragsquote

Im qualitativen Interview zur unterjährigen Analyse von SystempartnerInnen mit Prokuristin Frau Karin Pöschl wurde ihrerseits erwähnt, dass vor allem Kennzahlen, die in Verbindung mit dem Umsatz stehen besonders interessant für den Kooperationspartner sind. Die Bruttoertragsquote oder auch Rohertrag genannt, trifft darauf zu und zielt allen voran auf den Anteil des erwirtschafteten Umsatzes ab, der durch die Arbeitsleistung der MitarbeiterInnen erwirtschaftet wird. Aus diesem Grund wird diese Kennzahl in das neue Tool übernommen. Die Absolutwerte des Bruttoertrags werden berechnet, indem von der zuvor errechneten Betriebsleistung der Materialaufwand und die bezogenen Leistungen abgezogen werden. Die Betriebsleistung basiert auf den Umsatzerlösen, wobei eine Erhöhung der Bestandsveränderung addiert, und eine Verminderung subtrahiert wird. Weiters werden die aktivierten Eigenleistungen und die sonstigen betrieblichen Erträge abgezogen. Um nun die Bruttoertragsquote zu erhalten, wird der absolute Bruttoertrag durch die Umsatzerlöse dividiert.⁶⁰ Eine hohe Bruttoertragsquote ist im Hinblick auf die Berechnung ein Zeichen für eine effektive Arbeitsleistung der MitarbeiterInnen. Die Kennzahl sollte beispielsweise in Verbindung mit der Personalkostenintensität, die zuvor näher erläutert wurde, betrachtet werden. Eine effektive Arbeitsleistung muss nicht zwingend effizient sein, da sie auch durch zu viele MitarbeiterInnen verursacht werden kann. Dies würde sich in einer hohen Personalkostenintensität niederschlagen.

3.2.3.4 Kennzahlen des Lebensmitteleinzelhandels

Im Lebensmitteleinzelhandel besonders relevante Kennzahlen sind der Umsatz, die Handelsspanne und der Marktanteil.⁶¹ Dies wird zum einen durch die Fachliteratur und zum anderen durch eine Aussage im Interview mit Frau Karin Pöschl untermauert.

Umsatzkennzahlen

In der Position der Umsatzerlöse sind grundsätzlich alle Erlöse auszuweisen, die typisch für den Geschäftszweig des Unternehmens sind oder die sich aus dem eigentlichen Unternehmenszweck und somit aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit des Unternehmens ergeben.⁶² Im Falle von Lebensmitteleinzelhändlern sind das überwiegend die Handelswarenerlöse. Die folgende Tabelle zeigt einige Kennzahlen, die in Zusammenhang mit dem Umsatz stehen, sowie deren Berechnungen:

⁶⁰ Vgl. HEESSEN/GRUBER (2016), S. 184 f.

⁶¹ Vgl. BECKER/SCHÜTTE (2004), S. 588 f; LANGER/SEUFERT (2016), S. 190.

⁶² Vgl. HEESSEN/GRUBER (2016), S. 35.

Kennzahl	Berechnung
durchschn. Umsatz pro KundIn in %	= Nettoumsatz / Anzahl KundInnen * 100
durchschn. Umsatz pro MitarbeiterIn in %	= Nettoumsatz / Anzahl MitarbeiterInnen * 100
durchschn. Umsatz pro m ² Verkaufsfläche	= Nettoumsatz / Verkaufsfläche in m ² * 100

Tabelle 1: Umsatzkennzahlen und Berechnungen, Quelle: BESTMANN (2012), S. 61 f (leicht modifiziert).

Diese Kennzahlen werden in das überarbeitete Jahresabschlussanalysetool eingebettet jedoch können sie aufgrund der fehlenden Informationen über die durchschnittliche Anzahl an KundInnen, MitarbeiterInnen oder die Verkaufsfläche nicht automatisiert berechnet werden. Um die für diese Branche so relevanten Umsatzkennzahlen abbilden zu können, werden im Rahmen der Eingabefelder die für die Berechnung benötigten Parameter abgefragt. Die VertriebsmitarbeiterInnen müssen diese dann aus anderen Systemen ziehen oder direkt bei den SystempartnerInnen erfragen.

Handelsspanne

Die Handelsspanne oder auch Marge genannt, spiegelt in Summe den Anteil am Verkaufspreis beziehungsweise am Umsatz wider, der für die Ausgaben und den Gewinn herangezogen wird. In den letzten Jahren hat die Spanne im Einzelhandel stetig abgenommen. Dies ist vor allem im Lebensmitteleinzelhandel zu erkennen. Gründe dafür sind unter anderem die zunehmende Selbstbedienung in den Märkten und der starke Konkurrenz- und Preiskampf zwischen den Unternehmen. Weiters ist eine hohe Spanne ein Indikator für die Marktmacht eines Produktes. Das heißt, hohe Handelsspannen können demnach nur Produkte aufweisen, die Vorteile aufweisen, die andere vergleichbare Produkte nicht besitzen. Eine andere Strategie, um Gewinn zu erzielen wird unter anderem von Lebensmittel-Discountern angewandt. Diese versuchen ihre Preise so niedrig wie möglich zu halten, indem der Kundenservice zum Beispiel nur sehr eingeschränkt angeboten wird. Das Ziel dahinter ist die Anzahl der verkauften Produkte durch die günstigen Preise zu erhöhen und somit die benötigte Handelsspanne durch die Masse an Produkten zu erwirtschaften. Können andere LebensmitteleinzelhändlerInnen diese Preise nicht anbieten, führt dies zu einer Unterbietungsstrategie, sofern sie den Kunden nicht durch andere Angebote, wie zum Beispiel durch besonderen Service oder ausgezeichnete Qualität, überzeugen können. Die Unterbietungsstrategie hat zur Folge, dass Unternehmen einige Produkte unter ihrem Einstandspreis verkaufen, um ihre Marktposition zu halten. Dies verschärft die Wettbewerbssituation in dieser Branche immer weiter.⁶³ Berechnet wird die Handelsspanne, indem der Rohertrag durch den Umsatz zu Verkaufspreisen dividiert wird. Für den Rohertrag wird der Einkaufspreis vom Verkaufspreis abgezogen. Dies kann für die einzelnen Produkte und

⁶³ Vgl. HÜSKEN (2013), Onlinequelle [17.07.2022].

als Gesamtergebnis für jedes Wirtschaftsjahr berechnet werden.⁶⁴ Der Kooperationspartner zählt nicht zu den Discountern und verfolgt die Ziele eines besonders guten Service, vor allem im Bereich der Feinkost und besonders hochwertige Produkte bei zum Beispiel Obst und Gemüse oder Fleisch.

Marktanteil

Der Marktanteil quantifiziert die Marktstellung des Unternehmens gegenüber den konkurrierenden Unternehmen. Auch diese Kennzahl kann auf verschiedenen Ebenen ermittelt werden, nämlich für den gesamten Markt, für Produktlinien oder einzelne Produkte.⁶⁵ Der Marktanteil ist eine vergangenheitsorientierte Abschätzung der Gegenwart und kann somit nicht eindeutig auf die Gegenwart oder Zukunft übernommen werden. Trotzdem ist der bisherige Marktanteil ein Indikator für das Wachstumspotenzial eines Unternehmens. Dabei gilt die Prämisse, dass ein geringer Marktanteil ein hohes Wachstumspotenzial impliziert, wobei der dadurch größere Druck durch die Wettbewerber nicht vernachlässigt werden sollte. Für die Berechnung des Marktanteiles sollten im Vorfeld einige Fragen geklärt werden. Dazu muss definiert werden, welche MitbewerberInnen in die Berechnung einbezogen werden beziehungsweise welche abgegrenzt werden. Weiters sollte eine Definition des Betrachtungszeitraumes und eine Abgrenzung des geografischen Umfangs erfolgen.⁶⁶ Die konkrete Berechnung erfolgt nun durch die Division vom Umsatz des zu analysierenden Unternehmens und dem Umsatz der Branche, wobei die Umsätze der zuvor abgegrenzten Unternehmen abgezogen werden.⁶⁷

Im Rahmen des Analysetools wird der Marktanteil nicht für jede SystempartnerIn separat berechnet, da der Anteil eines einzelnen Marktes in Anbetracht des gesamten Lebensmitteleinzelhandels viel zu gering und somit wenig relevant ist. Der Marktanteil des Kooperationspartners in Österreich ist für die selbständigen UnternehmerInnen jedoch in jedem Fall interessant, weshalb diese vom Kooperationspartner selbst berechnete Kennzahl und deren Entwicklung beigelegt wird.

3.3 Ermittlung von branchenspezifischen Sollwerten

Im Zuge der Optimierung des Jahresabschlussanalysetools wurden von der Autorin einige allgemeine und branchenspezifische Kennzahlen hinzugefügt. Um die Ergebnisse dieser einordnen und interpretieren zu können, ist es notwendig den VertriebsmitarbeiterInnen Sollwerte in Form von anzustrebenden Niedrigst- und Höchstwerten bereitzustellen, die an die

⁶⁴ Vgl. LANGER/SEUFERT (2016), S. 190.

⁶⁵ Vgl. PUFAHL (2010), S. 62.

⁶⁶ Vgl. KÜHNAPFEL (2019), S. 23f.

⁶⁷ Vgl. PUFAHL (2010), S. 62.

Branche angepasst sind. Die Sollwerte der Kennzahlen, die aus dem alten Tool übernommen wurden, werden in diesem Rahmen auf ihre Aktualität überprüft und gegebenenfalls angepasst. Die Ermittlung der branchenspezifischen Sollwerte wird in den folgenden Unterkapiteln erläutert.

3.3.1 Rahmenbedingungen zur Ermittlung der Sollwerte

Da den Ergebnissen von Kennzahl aus der Jahresabschlussanalyse die Bilanzen, sowie die GuVs von Unternehmen zugrunde liegen, sind die Jahresabschlüsse der letzten fünf Jahre der SystempartnerInnen die Basis der folgenden Sollwertermittlung. Zunächst wird definiert, welche SystempartnerInnen herangezogen werden beziehungsweise welche Kriterien sie erfüllen müssen, um Teil der Berechnung zu sein. Diese Vorgehensweise ist notwendig, da für die Überprüfung eines Sachverhalts definiert werden muss, welche Personen oder Unternehmungen untersucht werden, um aus Zeit- oder Machbarkeitsgründen nicht die Grundgesamtheit prüfen zu müssen. Mit dieser sogenannten Stichprobe wird das Ziel verfolgt, auf die Grundgesamtheit zu generalisieren und somit Repräsentativität zu erreichen. Die willkürliche Auswahl, die bewusste Auswahl und die Wahrscheinlichkeit- oder Zufallsauswahl bilden die drei Hauptgruppen der Stichprobenverfahren.⁶⁸ Im Rahmen dieser Masterarbeit wird die Methode der bewussten Auswahl herangezogen. Diese Methode basiert auf der Anwendung eines Auswahlplanes, dessen zugrunde liegende Kriterien überprüf- beziehungsweise nachweisbar sind. Die Kriterienwahl kann beispielsweise auf Extremfälle oder typische Fälle abzielen.⁶⁹ Das Ziel der Repräsentativität wird durch die Methode der bewussten Auswahl angestrebt, indem eine Klassifikation der Informationen der Stichprobenelementen erfolgt. Damit ist die Repräsentativität für die direkt und indirekt kontrollierten Merkmale gegeben.⁷⁰

In der Sollwertermittlung dieser Arbeit sollen mit der Kriterienwahl die sogenannten typischen Fälle ausgewählt werden. Dafür wurden von der Autorin folgende Kriterien festgelegt:

- Die SystempartnerInnen müssen seit mindestens 2012 bestehen.
- Die SystempartnerInnen dürfen den Betrieb bis zum Jahr 2022 nicht eingestellt haben.
- Die vorliegenden Jahresabschlüsse müssen alle, für die Berechnung notwendigen, Informationen beinhalten.

Der Grund dafür, dass die Unternehmen bereits eine gewisse Anzahl an Jahren bestehen müssen und eine Schließung bis zum Jahr 2022 nicht erfolgt sein darf, ist die dadurch mögliche

⁶⁸ Vgl. RAITHEL (2008), S. 54 f.

⁶⁹ Vgl. RAITHEL (2008), S. 57.

⁷⁰ Vgl. RAITHEL (2008), S. 61.

Verzerrung der Ergebnisse. Werden neue Unternehmen eröffnet, gibt es gerade zu Beginn vermehrt Investitionen, um den Geschäftsbetrieb aufnehmen zu können. Durch eine möglicherweise geringe Bekanntheit bei der Neueröffnung einer Unternehmung, kann es einige Zeit in Anspruch nehmen, bis genügend KundInnen vorhanden sind, um Gewinne zu erwirtschaften. Um die Gruppe der zu analysierenden SystempartnerInnen, aufgrund der großen Anzahl der Neueröffnungen in den letzten Jahren, nicht zu stark einzuschränken aber gleichzeitig keine zu starken Verzerrungen durch diese zu erhalten, müssen die Unternehmen seit mindestens 2012 bestehen. Das dritte Kriterium wurde gewählt, um sicherzustellen, dass für die ausgewählten SystempartnerInnen alle zuvor definierten Kennzahlen berechnet werden können, um die Ergebnisse in die Sollwertermittlung aufnehmen zu können.

Der nächste Schritt zur Ermittlung der branchenspezifischen Sollwerte ist die Definition der Indikatoren, um die SystempartnerInnen später in Bezug auf deren wirtschaftlichen Erfolg zu klassifizieren.

Dazu werden Indikatoren, also direkt beobachtbare Variablen benötigt, die die folgenden Bedingungen erfüllen müssen:

- Indikatoren müssen eindeutig definiert sein, um Missverständnisse zu vermeiden.
- Indikatoren müssen in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand relevant sein.
- Indikatoren müssen für die LeserInnen der Ergebnisse greifbar sein und in Bezug auf den Sachverhalt Aktualität besitzen.⁷¹

In Absprache mit dem Kooperationspartner werden zwei branchenspezifische Kennzahlen und eine Gewinngröße als Indikatoren herangezogen. Das sind die Handelsspanne in Prozent und der Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche (Näheres dazu in Kapitel 3.2.3.4), sowie der Jahresüberschuss oder -fehlbetrag laut GuV pro Quadratmeter. Diese Indikatoren erfüllen die zuvor angeführten Bedingungen, da die Berechnung der Kennzahlen und die Position in der GuV klar definiert und nach Absprache mit dem Kooperationspartner relevant und aktuell ist. Somit erfolgt die Berechnung der Kennzahlen auf Basis aller SystempartnerInnen, die den zuvor definierten Kriterien entsprechen.

Im nächsten Schritt erfolgt die Klassifizierung der SystempartnerInnen aufgrund deren Ergebnisse in den zuvor beschriebenen Kennzahlen. Die Sollwerte sollen sich an den Ergebnissen von gut performenden SystempartnerInnen orientieren. Zu diesem Zweck werden die Unternehmen in performancebezogene Kategorien eingeteilt.

⁷¹ Vgl. RAITHEL (2008), S. 38.

Eine Skala beinhaltet eine bestimmte Anzahl von Objekten einer Dimension, die eine Eigenschaft besitzen. Es werden vier Skalenniveaus, nämlich die Nominal-, Ordinal-, Intervall- und die Ratioskala, unterschieden. Für die Kategorisierung in gut und schlecht performende Lebensmitteleinzelhändler wird die Intervallskala herangezogen. Es handelt sich um eine metrische Skala für reelle Zahlen.⁷² Dabei sind die Abstände der numerischen Werte gleich groß. Ein Beispiel für eine Intervallskala ist in der folgenden Abbildung zu sehen:

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll zu
„Item“	①	②	③	④	⑤

Abbildung 7: Beispiel einer Intervallskala, Quelle: RAITHEL (2008), S. 44.

Bei der Sollwertermittlung für den Kooperationspartner wird es vier Kategorien geben. Diese lauten „Sehr Gut“, „Gut“, „Mittel“ und „Schlecht“. Bei der Einteilung der Jahresabschlüsse in diese Kategorien wird wie folgt vorgegangen. Die berechneten Ergebnisse werden pro Kennzahl absteigend sortiert. Danach werden die 30 Jahresabschlüsse mit den höchsten Ergebnissen näher betrachtet und untereinander verglichen. Ist ein Jahresabschluss bei allen drei Kennzahlen in den 45 Besten vertreten, werden sie in die Kategorie „Sehr Gut“ eingeteilt. Jahresabschlüsse, die in zwei von drei Kennzahlen zu den 45 besten gehören, werden in die Kategorie „Gut“ subsumiert. Ist ein Jahresabschluss lediglich bei einer Kennzahl in den besten 45, fällt dieser bereits in die Kategorie „Mittel“. Scheinen die Ergebnisse eines Jahresabschlusses bei keiner Kennzahl in den besten 45 auf, erfolgt die Einteilung in die Kategorie „Schlecht“. Nach der Einteilung der Ergebnisse werden die Jahresabschlüsse, deren Berechnungsergebnisse in die Kategorien „Sehr Gut“ und „Gut“ fallen, für die weitere Berechnung der Sollwerte herangezogen.

Nach der Berechnung der Kennzahlen werden die Ergebnisse auf etwaige Fehler oder Ausreißer überprüft. Diese Vorgehensweise wird auch Datenbereinigung genannt, dessen Ziel es ist, fehlerhafte oder unvorhergesehene Eingaben zu identifizieren und zu korrigieren. Häufig auftretende Arten von Fehlern sind beispielsweise Werte, außerhalb des realistischen Bereiches auftreten, ungünstige beziehungsweise fehlende Werte oder Inkonsistenzen der Werte. Die Identifikation der Fehler kann zum Beispiel über die Fehlersichtung oder über eine Prüfung der Plausibilität der Ergebnisse erfolgen. Dabei können die Daten, die Häufigkeitsverteilung oder die Extremwerte gesichtet werden.⁷³ Da für die Sollwertermittlung statistische Größen, wie

⁷² Vgl. RAITHEL (2008), S. 44.

⁷³ Vgl. RAITHEL (2008), S. 92 f.

die Spannweite oder der Mittelwert der Ergebnisse relevant sind und diese von Ausreißern stark beeinflusst werden können, ist die Identifikation der Ausreißer essentiell. Ausreißer können als Daten einer Reihe oder einer Stichprobe definiert werden, die im Hinblick auf die übrigen Werte auffällig sind, indem sie beispielsweise maßgebend von einem zentralen Wert abweichen. In der deskriptiven Statistik werden für die Darstellung von Häufigkeitsverteilungen oftmals Boxplot-Diagramme verwendet. Diese Diagrammart beinhaltet die folgenden statistischen Größen: der Median, die Quartile und Extremwerte, wie das Maximum und das Minimum. Abbildung 8 zeigt den Aufbau eines Boxplot Diagramms. Die Box repräsentiert die Lage von 50 Prozent der Werte. Der Interquartilsabstand wird dabei als Intervallbreite herangezogen. Dieser wird herangezogen, weil er durch die Ausreißer weniger stark beeinflusst wird als eine Standardabweichung. Die Markierung innerhalb der Box stellt den Median dar und wird dem Mittelwert aus denselben Gründen wie der Interquartilsabstand vorgezogen. Die Lage der restlichen 50 Prozent der Werte werden in diesem Beispiel mit den sogenannten Whiskern gekennzeichnet. Der maximale Abstand der Whisker zur Box liegt beim eineinhalbfachen Wert des Interquartilsabstandes. Treten nun außerhalb der Whisker Werte auf, können diese als auffällige Datenpunkte identifiziert werden, die voraussichtlich als Ausreißer bezeichnet werden können. Je nachdem wie weit die Werte von den Whiskern abweichen, können Ausreißer als mild oder als extrem klassifiziert werden. Bei dieser Methode muss jedoch berücksichtigt werden, dass Werte, die innerhalb der Whisker oder der Box liegen trotzdem fehlerhaft sein können. Weiters ist anzumerken, dass die Stichprobengröße die Anzahl der ausgewiesenen Ausreißer beeinflusst. Bei kleineren Stichprobenumfängen treten tendenziell weniger Ausreißer auf.⁷⁴

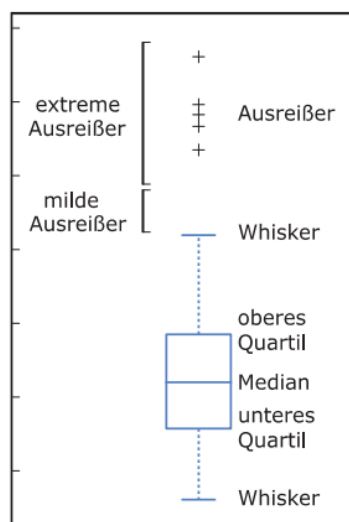


Abbildung 8: Boxplot Diagramm zur Definition von Ausreißern,
Quelle: BAUMANN u.a. (2018), S. 2.

⁷⁴ Vgl. BAUMANN u.a. (2018), S. 2 f.

Für den praktischen Teil dieser Arbeit bedeutet dies nun die Durchsicht der errechneten Werte auf Auffälligkeiten und weiters die Erstellung von Boxplot Diagrammen für alle berechneten Kennzahlen. Damit werden die Ausreißer identifiziert und für die Berechnung der Spannweite und des arithmetischen Mittels ausgeschlossen.

3.3.2 Durchführung der Sollwertermittlung

Dieses Kapitel beschreibt die Durchführung der Sollwertermittlung für die Kennzahlen der optimierten Jahresabschlussanalyse. Zunächst wird mit der zuvor beschriebenen Methode ermittelt, welche Jahresabschlüsse im Vergleich „Sehr Gut“ und „Gut“ sind und für die weitere Sollwertermittlung herangezogen werden. Danach werden die Sollwerte für die entsprechenden Kennzahlen berechnet und die Ergebnisse werden vorgestellt. Zuletzt erfolgt die Plausibilitätskontrolle im Zuge eines Vergleichs der errechneten Werte mit statistischen Werten aus der Fachliteratur.

Auswahl der Jahresabschlüsse für die Sollwertermittlung

Wie theoretisch im vorangegangenen Unterkapitel beschrieben, wird zunächst ermittelt, welche SystempartnerInnen in die definierten Kategorien „Sehr Gut“ oder „Gut“ zu subsumieren sind, um danach eine Spannweite für Sollwerte der Jahresabschlussanalyse kennzahlen ermitteln zu können. Laut der Auskunft des Kooperationspartners gibt es derzeit 30 aktive rote SystempartnerInnen. Nach der Überprüfung der zuvor definierten Kriterien bezüglich Eröffnungsjahr, Weiterführung des Betriebes über 2022 hinaus und Informationen in der Bilanz bleiben zur 18 rote SystempartnerInnen zur weiteren Analyse bestehen. Dabei wurden fünf SystempartnerInnen ausgeschlossen, da die erforderlichen Unterlagen nicht vom Kooperationspartner übermittelt werden konnten. Sieben weitere SystempartnerInnen wurden ausgeschlossen, da die Eröffnung der Unternehmen erst nach dem Jahr 2012 erfolgt. Aufgrund des dritten Kriteriums, das die Weiterführung des Unternehmens über das Jahr 2022 hinaus voraussetzt, wurden keine SystempartnerInnen ausgeschlossen. In einem nächsten Schritt wurden für alle 18 SystempartnerInnen die Kennzahlen Handelsspanne und Umsatz pro Quadratmeter für fünf Wirtschaftsjahre ermittelt. Dies ergibt eine Grundgesamtheit von 90 Jahresabschlüssen. Weiters wurde die Gewinngröße des Jahresüberschusses oder -fehlbetrages aus den jeweiligen GuVs herangezogen. Da die Verkaufsflächen von 396 bis zu 1.049 Quadratmeter betragen, wird diese Gewinngröße durch die Fläche dividiert, um den Jahresüberschuss beziehungsweise -fehlbetrag pro Quadratmeter zu erhalten. Die Ergebnisse aller SystempartnerInnen und Wirtschaftsjahre werden nun pro Kennzahl zusammengefasst, wodurch sich entsprechende Ergebnisspannweiten ergeben.

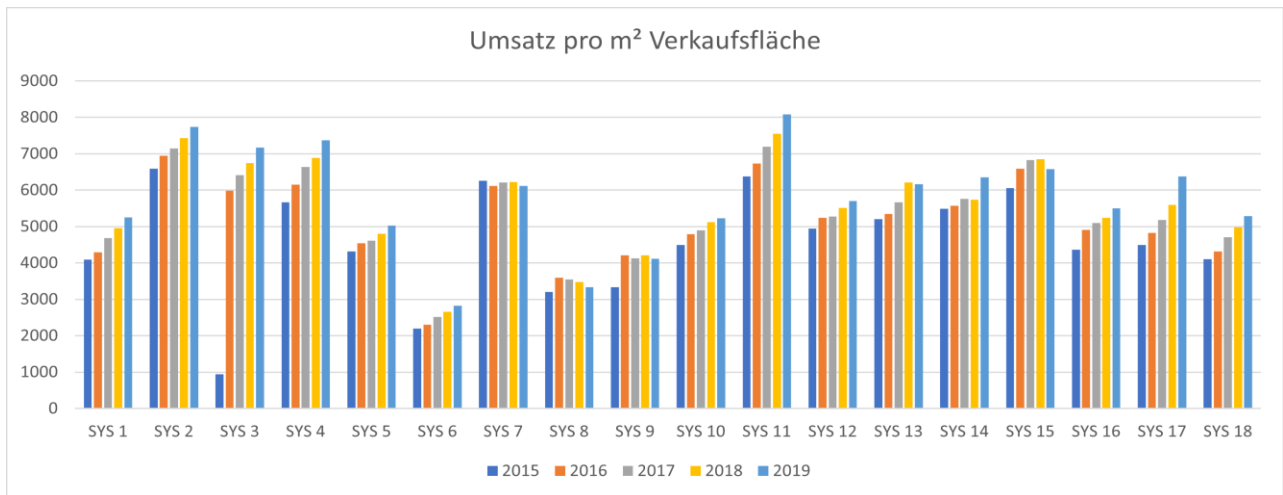


Abbildung 9: Handelsspanne der SystempartnerInnen, Quelle: eigene Darstellung.

Die Ermittlung der Handelsspanne für alle 90 vorliegende Jahresabschlüsse ergibt eine Spannweite, die von 20,5 Prozent bis zu 33,3 Prozent reicht. Abbildung 9 zeigt das Diagramm zur Handelsspanne der SystempartnerInnen. Pro SystempartnerIn werden jeweils fünf Säulen gezeigt, die für die Wirtschaftsjahre 2015 bis 2019 stehen. Das Diagramm zeigt, dass sich das Niveau der Handelsspanne über den Zeitablauf nicht stark verändert und auch keinen eindeutigen Trend nach oben verzeichnet.

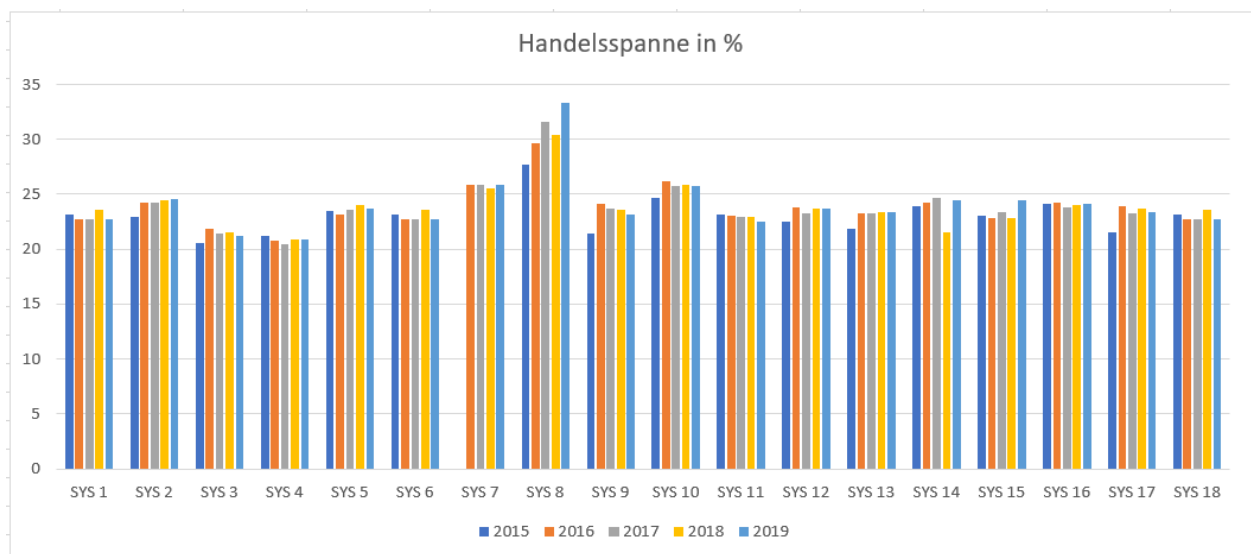


Abbildung 10: Umsatz pro m² der SystempartnerInnen, Quelle: eigene Darstellung.

Der höchste Umsatz pro Quadratmeter, der die Berechnung dieser Kennzahl ergab, beträgt 8.087 Euro. Der niedrigste Quadratmeterumsatz eines Systempartners liegt bei gerundet 945 Euro. Diese Spannweite, aber auch das Diagramm in Abbildung 10 zeigt, dass der Erfolg in Bezug auf diese Kennzahl sehr unterschiedlich ist. Deutlich zu erkennen ist, dass der Umsatz über die dargestellten fünf Wirtschaftsjahre stetig ansteigt.

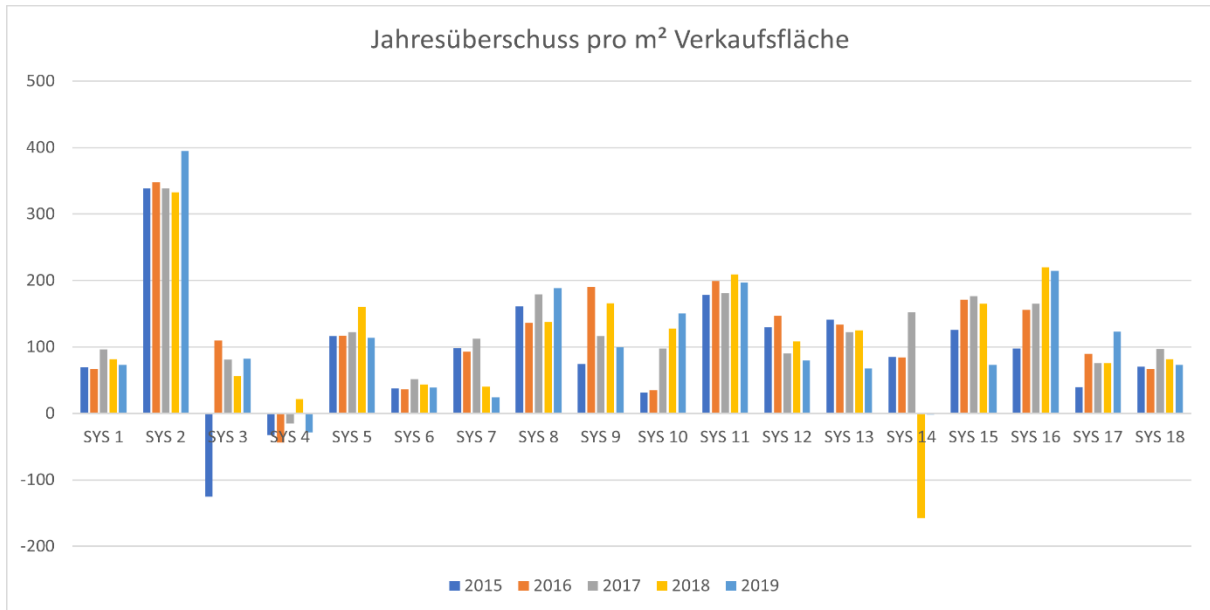


Abbildung 11: Jahresüberschuss pro m², Quelle: eigene Darstellung.

Die dritte berechnete Kennzahl, also der Jahresüberschuss oder der Jahresfehlbetrag pro Quadratmeter hat eine Spannweite von 395 Euro bis -157 Euro ergeben. Die Ergebnisse der Abbildung 11 zeigen immer wieder schwankende Werte und zum Teil Jahresfehlbeträge.

Die Klassifizierung der Ergebnisse ergab acht Jahresabschlüsse die aufgrund der gewählten Kriterien in die Kategorie „Sehr Gut“ eingeteilt werden konnten. Weitere 34 Jahresabschlüsse erreichten die Kategorie „Gut“. Somit werden für 42 Jahresabschlüsse alle Kennzahlen des optimierten Jahresabschlussanalysetools berechnet.

Ergebnisse der Sollwertermittlung

Im folgenden Kapitel werden in einem ersten Schritt die Ausreißer nach der Methodik aus Kapitel 3.3.1 identifiziert. Die ermittelten Sollwerte exklusive der Ausreißer werden in einem zweiten Schritt vorgestellt und mit der Fachliteratur auf ihre Plausibilität geprüft. Dabei werden die Kennzahlen in ihre jeweiligen Kategorien, also in die Analyse der Vermögensstruktur, der Kapitalstruktur und der Liquidität, sowie des Erfolges und der Rentabilität, zusammengefasst. Für die Kennzahlenkategorie der Vermögensstruktur wurden die Kennzahlen durchschnittliche Lagerdauer in Tagen, Umschlagsdauer des Umlaufvermögens, Sachanlagenintensität und Kreditorendauer berechnet. Die folgende Abbildung zeigt das Boxplot Diagramm zur Identifikation der Ausreißer. Dieses Diagramm dient als Beispiel für die gewählte Vorgehensweise. Aufgrund der großen Anzahl an Kennzahlen werden nicht alle Diagramme vorgestellt und die dadurch identifizierten Ausreißer vorgestellt.

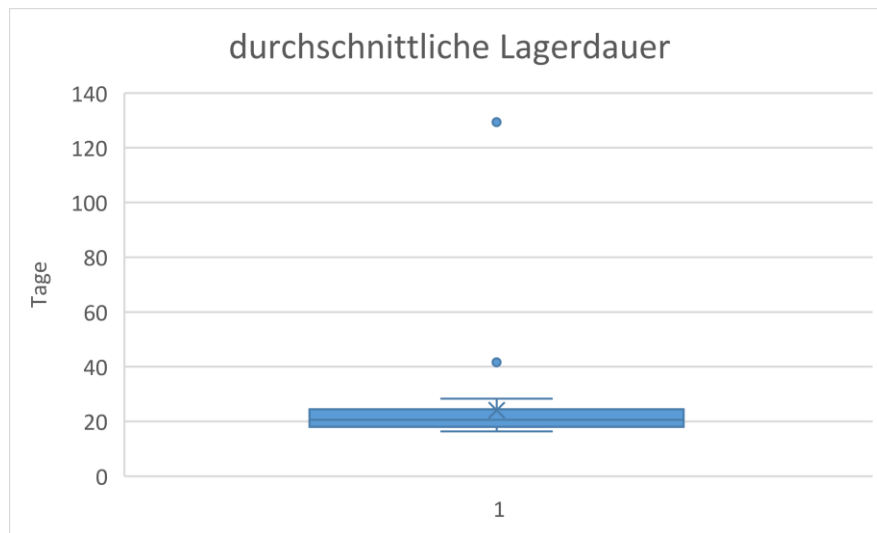


Abbildung 12: Beispiel eines Boxplot Diagrammes zur Identifikation der Ausreißer, Quelle: eigene Darstellung.

In Abbildung 12 ist zu erkennen, dass zwei Ausreißer vorliegen. Das sind in diesem Fall 42 und 129 Tage der durchschnittlichen Lagerdauer. Diese werden für die weitere Berechnung der Spannweite und des Mittelwertes entfernt. Nachdem diese Vorgehensweise für alle Kennzahlen aus der Vermögensstruktur durchgeführt wurde, konnten folgende Ergebnisse für die jeweilige Spannweite und den jeweiligen Mittelwert errechnet werden.

	durchschnittliche Lagerdauer in Tagen	Umschlagsdauer des Umlaufvermögens	Sachanlagenintensität	Kreditorendauer
Spannweite	12	60	42,27%	19
Mittelwert	21	35	20,69%	22
Sollwert Obergrenze	23	38	22,76%	25
Sollwert Untergrenze	19	31	18,62%	20

Abbildung 13: Kennzahlenergebnisse aus der Analyse der Vermögensstruktur, Quelle: eigene Darstellung.

Die Prüfung der Ergebnisse auf Plausibilität erfolgt auf Basis eines Branchenbildes des Einzelhandels des Institutes KMU Forschung Austria aus dem Jahr 2020. Hier wurden 8.769 Jahresabschlüsse mit einem Bilanzstichtag zwischen 1.7.2017 und 30.6.2018 von Betrieben, die dem Einzelhandel zugeordnet werden können, analysiert. Davon wurden 2.192 der Unternehmen als ergebnisstark identifiziert. Diese Identifikation basiert auf der Umsatzrentabilität. Die 25 Prozent der Unternehmen mit der höchsten Umsatzrentabilität wurden demnach als ergebnisstark bezeichnet.⁷⁵

Vergleicht man nun die errechnete Ober- und Untergrenze der durchschnittlichen Lagerdauer in Tagen mit dem Branchenbild, ist eine Abweichung zu erkennen. Laut dem

⁷⁵ Vgl. KMU Forschung Austria (2020).

Branchenbild beträgt die durchschnittliche Lagerdauer in Tagen bei ergebnisstarken Einzelhandelsunternehmen rund 68 Tage. Das errechnete Ergebnis für LebensmitteleinzelhändlerInnen liegt bei 19 bis 23 Tagen. Diese Abweichung lässt sich dadurch erklären, dass das Branchenbild den gesamten Einzelhandel abbildet und nicht nur den Lebensmitteleinzelhandel. Aufgrund der teilweise raschen Verderblichkeit der Waren im Markt, ist das errechnete Ergebnis trotz Abweichung plausibel. Die Umschlagsdauer als Vermögen wird nicht als eigene Kennzahl im Branchenbild angegeben. Gemäß der in Kapitel 3.2.3.1 beschriebenen Theorie, ist eine geringe Anzahl an Tagen vorteilhaft. Dies bedeutet einen hohen Umschlag, der impliziert, dass die Erlöse mit einem geringen eingesetzten Kapital erwirtschaftet werden. Aus diesem Grund ist eine Umschlagsdauer von 31 bis 38 Tagen als Sollwert plausibel. Die Sachanlagenintensität liegt laut dem Branchenbild bei rund 25 Prozent. Die Spannweite der Sachanlagenintensität, die aus den Abschlüssen der SystempartnerInnen errechnet wurde, liegt hingegen bei gerundet 21 bis 42 Prozent. Da diese Kennzahl stark vom aktuellen Buchwert der Sachanlagen abhängig ist und diese im Lebensmitteleinzelhandel aufgrund der benötigten Kühlgeräte oder Backöfen höher sein sollte als im allgemeinen Einzelhandel, sollten die Sollwerte höher sein als die berechneten Ergebnisse. Aus den genannten Gründen, wird ein Sollwert zwischen 25 und 30 Prozent festgelegt. Die letzte Kennzahl aus der Kategorie der Vermögensstruktur, nämlich die Kreditorendauer, liegt im Branchenbild bei rund 35 Tagen. Der berechnete Sollwert liegt bei 20 bis 25 Tagen. Dieses geringere Ergebnis ist trotzdem plausibel, da der Hauptlieferant von SystempartnerInnen der Kooperationspartner ist. Die Waren werden mindestens zweimal pro Woche geliefert und pro Lieferung gibt es eine Sammelfaktura mit einem Zahlungsziel von 21 Tagen, welche im Normalfall direkt vom Bankkonto des Unternehmens abgebucht werden. Da auf den Bankkonten nicht immer genügend liquide Mittel vorhanden sind und Zahlungen verschoben werden beziehungsweise regionale Lieferanten unterschiedliche Zahlungsziele haben, werden die Sollwerte als plausibel betrachtet.

Die nächste Kategorie, die Kennzahlen der Kapitalstruktur und der Liquidität, umfasst die Kennzahlen Eigenmittelquote, fiktive Schuldentilgungsdauer, Liquidität ersten und dritten Grades und die Anlagendeckung. Die Berechnungsergebnisse sind in der folgenden Abbildung zu sehen.

	Eigenmittel- quote	fiktive Schulden- tilgungsdauer	Liquidität 1. Grades	Liquidität 3. Grades	Anlagen- deckung
Spannweite	107%	21	204%	249%	441%
Mittelwert	40%	2,11	67%	115%	238%
Sollwert Obergrenze	44%	2,32	74%	126%	261%
Sollwert Untergrenze	36%	1,90	61%	103%	214%

Abbildung 14: Kennzahlenergebnisse aus der Analyse der Kapitalstruktur und Liquidität, Quelle: eigene Darstellung.

Da sich die in Kapitel 3.1.3 beschriebene Eigenkapital- beziehungsweise Eigenmittelquote nur geringfügig durch die Rücklagen und die Anzahlungen auf Vorräte unterscheidet, kann für die Eigenmittelquote das Ergebnis des Branchenbildes der Eigenkapitalquote herangezogen werden. Dieses ergibt einen Sollwert von 41 Prozent. Die errechnete Ergebnisspannweite liegt bei 36 bis 44 Prozent und ist somit plausibel. Die fiktive Schuldentilgungsdauer ergibt gemäß der Berechnung eine Spannweite zwischen 1,90 und 2,32 Jahren. Das Branchenbild gibt eine Schuldentilgungsdauer von 1,86 vor. Die Fachliteratur, die dazu in Kapitel 3.1.3 aufgearbeitet wurde besagt, dass ein Unternehmen in diesem Zusammenhang als erfolgreich bezeichnet werden kann, wenn das Ergebnis bei sieben oder weniger Jahren liegt. Aus diesen Gründen kann die Plausibilität der errechneten Spannweite bestätigt werden. Die Liquidität ersten und dritten Grades sollten gemeinsam betrachtet werden. Gemäß des Branchenbildes sollte die Liquidität ersten Grades bei rund 40 Prozent liegen, während die Liquidität dritten Grades bei 175 Prozent liegen sollte. Die Berechnungen ergaben eine Spannweite der Liquidität ersten Grades von 61 bis 74 Prozent. Da diese aber wie in Kapitel 3.1.3 beschrieben eher geringgehalten werden sollte, werden die Sollwerte von 50 auf 63 Prozent verringert. Gemäß der Theorie sollte die Liquidität dritten Grades über 100 Prozent liegen. Die Berechnungen ergaben Werte von 103 bis 126 Prozent. Diese liegen grundsätzlich über den 100 Prozent und werden aus diesem Grund trotz der Abweichung zum Branchenbild übernommen, da dies die Situation der SystempartnerInnen abbildet.

Die folgenden Kennzahlen des Erfolges und der Rentabilität sind im optimierten Tool enthalten: Kapitalumschlag, Gesamtkapitalrentabilität, Umsatzrentabilität, Personalkostenintensität und Bruttoertragsquote.

	Kapitalumschlag	Gesamtkapitalrentabilität	Umsatzrentabilität	Personalkostenintensität	Bruttoertragsquote
Spannweite	15	34,84%	23,48%	3,17%	11,26%
Mittelwert	8	22,37%	3,50%	13,26%	27,11%
Sollwert Obergrenze	9	24,61%	3,85%	14,59%	29,83%
Sollwert Untergrenze	8	20,13%	3,15%	11,93%	24,40%

Abbildung 15: Kennzahlenergebnisse aus der Analyse des Erfolges und der Rentabilität, Quelle: eigene Darstellung.

Das Branchenbild einen Kapitalumschlag von zwei. Dadurch ergibt sich eine große Abweichung zu den errechneten Sollwerten. Gemäß der beschriebenen Theorie in Kapitel 3.2.3.3 ist ein höherer Kapitalumschlag positiv, da demnach mit einem niedrigeren eingesetzten Kapital, vergleichsweise hohe Renditen erwirtschaftet werden können. Aufgrund der Abweichung wird der Sollwert auf vier bis sieben Mal festgelegt. Die Gesamtkapitalrentabilität liegt laut dem Institut KMU Forschung Austria bei rund 19 Prozent. Die Berechnungen ergaben eine

Spannweite von 20 bis 25 Prozent. Da die Gesamtkapitalrentabilität unter anderem aus dem Kapitalumschlag errechnet wird und dieser recht hoch ist, lässt sich diese Abweichung dadurch erklären. Der Sollwert wird aus diesem Grund etwas reduziert und wird auf 18 bis 22 Prozent festgelegt. Die Umsatzrentabilität zeigt ebenso eine Abweichung, da das Branchenbild rund zehn Prozent beträgt. In der aktuellen Interpretationshilfe des Kooperationspartner werden 2,9 Prozent ausgewiesen. Da die Umsatzrentabilität im Lebensmitteleinzelhandel aufgrund der geringen Rohspannen tendenziell geringer ist als im allgemeinen Einzelhandel, ist die errechnete Spannweite für den Sollwert plausibel. Die Personalkostenintensität der analysierten Jahresabschlüsse liegt bei rund 12 Prozent. In der Branchendarstellung wird rund 18 Prozent angegeben. Da im allgemeinen Einzelhandel nicht weniger Personal benötigt wird als im Lebensmitteleinzelhandel, werden die Sollwerte höher angesetzt und betragen somit 15 bis 20 Prozent. Die Bruttoertragsquote wird im Branchenbild nicht abgebildet. Wie in Kapitel 3.2.3.3 beschrieben, zeigt sie wie viel Prozent des Umsatzes nur durch MitarbeiterInnen und nicht durch Zukäufe erwirtschaftet werden. Da es sich um ein Handelsunternehmen mit hohen Zukäufen handelt, ist eine niedrige Bruttoertragsquote wie die errechneten 24 bis 30 Prozent plausibel. Für den Anlagendeckungsgrad wurde eine Spannweite von 214 bis 261 Prozent errechnet. Das Branchenbild zeigt hingegen einen Wert von rund 190 Prozent. Die SystempartnerInnen haben somit einen recht hohen Anlagendeckungsgrad. Die Spannweite befindet sich im Bereich des Branchenbildes und ist grundsätzlich als plausibel zu werten. Da die Spannweite aber 48 Prozent beträgt, wird die Obergrenze auf 240 Prozent reduziert.

Für die Kennzahlen des Lebensmitteleinzelhandels wurde lediglich der Sollwert für die Handelsspanne berechnet. Dieser Sollwert liegt 22 bis 27 Prozent. Im aktuellen Jahresabschlussanalysetool ist bereits ein Sollwert für die Handelsspanne eingetragen und dieser liegt bei 20 Prozent. Da die Kennzahlen über den Zeitverlauf erhöht werden und das Tool bereits vor knapp 20 Jahren erstellt wurde, sind die neu errechneten Sollwerte plausibel. Die Umsatzkennzahlen und der Marktanteil wurden aufgrund fehlender Informationen nicht berechnet. Der Kooperationspartner konnte die jeweilige Anzahl der MitarbeiterInnen und der Anzahl der KundInnen aus den entsprechenden Wirtschaftsjahren aufgrund der fehlenden zeitlichen Ressourcen nicht bereitstellen.

4 Konzeption einer erweiterten unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle

Der zweite Teil des vom Kooperationspartner gewünschten Praxisoutputs ist die Erarbeitung eines Konzepts, um die unterjährige Wirtschaftlichkeitskontrolle zu erweitern. Diese soll auf dem Soll/Ist-Vergleichs, der monatlich durchgeführt wird, aufsetzen. Um zu ermitteln, welche Informationen bei der derzeitigen unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle noch wünschenswert wären und wie diese Informationen beschafft werden können, wird ein qualitatives Interview mit Frau Karin Pöschl, Prokuristin und Abteilungsleiterin für Bilanzierung und Controlling, geführt. Zunächst wird die Art des Interviews definiert und der Aufbau des Interviewleitfadens beschrieben. Nach der Durchführung und Transkription des Interviews erfolgt die Aufbereitung der gewonnenen Daten mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse, die an Mayring angelehnt ist. Nach einer Zusammenfassung der Ergebnisse, die den Bedarf beziehungsweise die Anforderungen an die Erweiterung der unterjährigen Wirtschaftlichkeitsanalyse beim Kooperationspartner zeigen, erfolgt die Erarbeitung des Konzeptes. Diese beginnt mit der Beschreibung eines Quartalsreportings mit spezifischen Kennzahlen für den Kooperationspartner und dessen Branche des Lebensmitteleinzelhandels. Die Kennzahlen werden in Umsatz-, Kunden-, Mitarbeiter- und Lagerkennzahlen unterteilt und näher erläutert. Danach folgt die Darstellung eines möglichen Reportingprozesses auf Basis der Fachliteratur aus Kapitel 2.2.3. Weiters erfolgt die Konzeption einer halbjährlichen Darstellung der Entwicklung von Eigenkapital, Finanzierungen und Investitionen. Die Finanzierungen und Investitionen werden dabei auf Basis des direkten Cashflows abgebildet.

4.1 Qualitatives Interview zur Bedarfsermittlung

Für den Praxisteil zur unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle, der im Rahmen dieser Arbeit bearbeitet wird, wurde die Methode der qualitativen Analyse mit Hilfe eines leitfadenbasierten Interviews gewählt. Diese Art von Interview zählt zu den semistrukturierten Erhebungsformen, dessen Ziel die Ermittlung verbaler Daten darstellt. Der Interviewleitfaden, welcher das zentrale Element dieser Vorgehensweise darstellt, muss im Vorfeld definiert werden.⁷⁶ Die Formulierung beziehungsweise die Strukturierung des Leitfadens wird von der ForscherIn selbst gewählt, wobei die Fragestellungen konkret vorformuliert, stichwortartig oder freiformuliert werden können. Entscheidet sich die ForscherIn für die Durchführung eines leitfadengestützten Interviews, muss der Leitfaden alle für die Forschung relevanten Themen beinhalten, wobei die Reihenfolge ebenso der ForscherIn überlassen ist.⁷⁷

⁷⁶ Vgl. MISOCH (2019), S. 65 f.

⁷⁷ Vgl. KVALE (2012), S. 60.

Nach einem ersten Besuch beim Kooperationspartner am 2. Juni 2021 wurde der Autorin die aktuelle Vorgehensweise der unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle in Form eines Soll/Ist-Vergleiches vorgestellt. Aufgrund der immer komplexer werdenden Situation in der Branche des Lebensmitteleinzelhandels, auf die in Kapitel 2.2.1 näher eingegangen wurde, ist es dem Kooperationspartner ein Anliegen, die unterjährige Wirtschaftlichkeitskontrolle zu erweitern. Um den konkreten Bedarf zu ermitteln, wurde mit Prokuristin und Abteilungsleiterin für Rechnungswesen und Controlling Frau Karin Pöschl ein qualitatives Interview durchgeführt. Das Interview fand am 10.03.2021 online über Microsoft Teams statt, nahm rund 30 Minuten in Anspruch und wurde unter Einverständnis der Interviewpartnerin mit Hilfe eines Diktiergerätes für eine darauffolgende Transkription aufgenommen.

Das Interview wurde auf Basis eines Leitfadens geführt. Aufgrund der gewählten Vorgehensweise wird vor dem Gesprächstermin ein Interviewleitfaden erstellt. Der Leitfaden dient zur Vorlage für die Interviewgestaltung und beinhaltet Themenbereiche, die für die Autorin für die weitere Bearbeitung des Praxisoutputs relevant sind. Die Vorgehensweise eines leitfadengestützten Interviews wurde gewählt, da die besprochenen Themen dadurch intensiver behandelt werden können und zusätzliche relevante Themen von der Interviewpartnerin ausgeführt werden können. Dadurch sind im Interviewverlauf auftretende offene Fragestellungen möglich, die für die Diskussion von Problemen und Lösungswegen essentiell sind. Im Folgenden wird auf den Aufbau des Interviewleitfadens und die Hintergründe zu den gewählten Fragestellungen eingegangen.

4.2 Aufbau des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden besteht aus neun Fragestellungen, einer Zusammenfassung der Inhalte, wobei hier auf Wider- oder Einsprüche geachtet wird und dem Dank beziehungsweise dem Abschluss. Mit Hilfe des Interviews wird grundsätzlich die Zufriedenheit in Bezug auf die aktuelle Soll/Ist-Analyse abgeklärt und Möglichkeiten zur Erweiterung der unterjährigen Vorgehensweise werden besprochen. Die erste Fragestellung lautet „Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig und seit wann beschäftigen Sie sich mit der Wirtschaftlichkeitskontrolle von „Roten Systempartnern“?“. Durch diese Frage soll sichergestellt werden, dass die Interviewpartnerin über fundiertes Wissen in Bezug auf SystempartnerInnen und deren Wirtschaftlichkeitsanalysen verfügt. Da das erweiterte Konzept zur unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle auf dem Soll/Ist-Vergleich aufsetzt, wird mit der zweiten und dritten Frage geklärt welche relevanten Informationen gewonnen werden und welche noch fehlen. Um die Frage nach fehlenden Informationen noch zu vertiefen und die Konzeption der Erweiterung in ihrem Umfang einzugrenzen, wird nach den Zielvorstellungen der Interviewpartnerin gefragt.

Des Weiteren wird ebenso zur Abgrenzung des Umfangs gefragt, wie oft die unterjährige Wirtschaftlichkeitskontrolle erfolgen soll und wie viel Zeit dafür zur Verfügung steht. Danach wird ein Vorschlag zur möglichen zukünftigen Methode gemacht und nach der Meinung dazu gefragt. Die letzte Fragestellung bezieht sich auf die Covid-19-Pandemie und deren Auswirkungen auf den Lebensmitteleinzelhandel. Obwohl sich diese Arbeit und der Praxisoutput auf den Zeitraum vor der Covid-19-Pandemie bezieht, ist diese Frage relevant, um einen fundierten Ausblick für die Zukunft geben zu können und gegebenenfalls Hinweise zur Adaptierung des Konzeptes geben zu können.

4.3 Qualitative Inhaltsanalyse des Leitfadeninterviews

Im folgenden Kapitel wird zunächst theoretisch auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring und deren Ablaufschema eingegangen. Danach erfolgt die praktische Umsetzung und somit die Auswertung des qualitativen Interviews mit Frau Karin Pöschl zur unterjährigen Wirtschaftlichkeitsanalyse. Zuletzt werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse kurz zusammengefasst.

4.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Für die Erarbeitung der Ergebnisse aus dem qualitativen Interview wird eine qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring durchgeführt. In der Fachliteratur liegen mehrere Definitionen für Inhaltsanalysen vor. Das verfolgte Ziel entspricht jedoch immer der Analyse von Material, das aus der Kommunikation stammt. Mayring definiert das Ziel einer qualitativen Inhaltsanalyse als die systematische, sowie regel- und theoriegeleitete Analyse der Kommunikation, um daraus Rückschlüsse zu ziehen.⁷⁸ Der Vorteil der Analyse nach Mayring im Gegensatz zu anderen Verfahren zur Interpretation von Kommunikation ist das strikte Ablaufschema. Dadurch werden die Interpretationsschritte offengelegt, was die Analyse für LeserInnen nachvollziehbar und überprüfbar macht. Der erste Schritt des Ablaufschemas umfasst die Definition des zu analysierenden Materials und Vorstellung dessen Herkunft.⁷⁹ Die Daten für die qualitative Inhaltsanalyse, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wird, basieren auf einem leitfadengestützten Interview mit dem Kooperationspartner. Die Transkription des Interviews stellt das zu analysierende Material dar. Informationen zu den Rahmenbedingungen und der Interviewpartnerin sind in den vorangegangenen Unterkapiteln zu finden.

⁷⁸ Vgl. MAYRING (2015), S. 11 ff.

⁷⁹ Vgl. MAYRING (2015), S. 61 ff.

Der nächste Schritt im Ablaufschema nach Mayring ist die Definition eines Kategoriensystems, wozu zwei Verfahren gewählt werden können. Die Kategorisierung und Kodierung kann deduktiv oder induktiv erfolgen. Eine deduktive Bildung von Kategorien bedeutet, dass diese auf Basis von vorhandenen Kategorien aus der Theorie erstellt werden. Die induktive Methode ermöglicht die Erstellung von Kategorien und in weiterer Folge eines Kodierleitfadens anhand der vorliegenden Transkription. Dabei entsteht die Kodierung auf Basis des laufenden Prozesses.⁸⁰ Für die Erarbeitung des Praxisoutputs dieser Arbeit wird die induktive Bildung von Kategorien beziehungsweise Kodierungen gewählt, um gezielter auf die, für das Konzept zur Erweiterung der unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle, benötigten Informationen eingehen zu können.

Nach der erfolgten Kategorienbildung müssen die vorliegenden Daten im nächsten Schritt kodiert und den entsprechenden Kategorien zugewiesen werden. Als Kodierung oder Kodiereinheit wird der kleinste Materialbestandteil aus der Datenauswertung bezeichnet.⁸¹ Die Zuweisung der Kategorien erfolgte für das leitfadengestützte Interview mit dem Kooperationspartner literaturgemäß und wird in Kapitel 4.3.2 detaillierter beschrieben.

Der nächste Schritt der qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ist die Interpretation der gewonnenen Ergebnisse. Dazu werden die Ergebnisse zusammengefasst und im Hinblick auf die Forschungsfragen beantwortet. Relevant dabei ist die Transparenz der Verarbeitung des Datenmaterials und die Sichtbarkeit der Leistung der Interpretation. Dadurch wird das Ziel der Analyse mit Hilfe der Zusammenfassung verfolgt, die Kommunikation auf das Wesentliche zu reduzieren und ein kompaktes Ergebnis zu erarbeiten, das das Grundmaterial korrekt abbildet.⁸² Zum Zweck einer literaturgemäßen Umsetzung dieses Schrittes im Ablaufschema, werden die Informationen aus dem leitfadengestützten Interview auf Basis der Zusammenfassungen der jeweiligen Kategorien.

Zuletzt wird von Mayring eine Prüfung der Ergebnisse auf deren Reliabilität empfohlen. Mit Hilfe dieses Gütekriteriums wird festgestellt, ob die Ergebnisse aus der qualitativen Inhaltsanalyse zuverlässig sind. Dafür wird die Analyse von einer zweiten Person wiederholt. Danach wird überprüft, ob eine Übereinstimmung der Ergebnisse vorliegt. Ist das der Fall, ist die Reliabilität der Ergebnisse bestätigt.⁸³ Da die Durchführung einer Reliabilitätsprüfung eine zweite Person benötigt und einen hohen zeitlichen Aufwand verursacht, wird sie nicht durchgeführt, da dies den Rahmen der Arbeit übersteigen würde.

⁸⁰ Vgl. MAYRING (2015), S. 85.

⁸¹ Vgl. MAYRING (2015), S. 61.

⁸² Vgl. MAYRING (2015), S. 65 ff.

⁸³ Vgl. MAYRING (2015), S. 123.

4.3.2 Durchführung der Inhaltsanalyse anhand eines Interviews

Wie im vorangegangenen Unterkapitel definiert, basiert die qualitative Inhaltsanalyse auf einem leitfadengestützten Interview und das zu analysierende Material ist die Transkription dessen. Gemäß dem Ablaufschema nach Mayring wird im Folgenden die Kategorienbildung für das zu analysierende Material dokumentiert. Für die Kategorienbildung wird, wie ebenso in den vorangegangenen Unterkapiteln beschrieben, die Methode der induktiven Kategorienbildung herangezogen. Die Kategorien wurden anhand des vorab definierten Abstraktionsniveaus gebildet. Das Abstraktionsniveau für diese Arbeit war es, konkrete Informationen für die Erweiterung der unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle beziehungsweise der Soll/Ist-Analyse zu eruieren. Themen, die für diesen Zweck nicht wesentlich sind, wurden im Rahmen der Analyse nicht näher behandelt. Nach der Kategorienbildung wurden die Kategorien erneut betrachtet, wobei inhaltlich ähnliche in einem weiteren Prozessschritt vereinheitlicht wurden. Daraus ergeben sich die folgenden Kategorien:

- **Relevanz einer unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle:** In dieser Kategorie befinden sich die Aussagen der Interviewten, die die Relevanz der betreffenden Analysen untermauern und den Praxisoutput für den Kooperationspartner rechtfertigen.
- **IST-Stand:** Darunter werden alle Aussagen zur aktuellen Vorgehensweise in Bezug auf die unterjährige Wirtschaftlichkeitskontrolle subsumiert. Dies betrifft allen voran die Soll/Ist-Analyse.
- **Erweiterungspotenziale:** Diese Kategorie bezieht sich auf die Aussagen bezüglich der Soll-Situation und somit den Potenzialen zur Erweiterung der unterjährigen Vorgehensweisen. Für den Fall, dass mehrere Erweiterungsvorschläge angesprochen werden, deren Durchführungshäufigkeit sich unterscheidet, werden auch diese unter der Kategorie subsumiert.
- **Zeitliche Aspekte:** Da die Möglichkeit besteht, nicht alle unterjährigen Analysen monatlich oder quartalsweise durchgeführt werden sollen, fallen diesbezügliche Aussagen in diese Kategorie, um einen Überblick zur angestrebten jährlichen Zeitschiene zu erhalten.
- **Covid-19-Pandemie:** Die Darstellung der Veränderungen der wirtschaftlichen Situation im Lebensmitteleinzelhandel durch die Covid-19-Pandemie wurde für die Arbeit und den Praxisoutput abgegrenzt. Da diese Entwicklungen für den Ausblick in die Zukunft trotzdem nicht zu vernachlässigen sind und die Interviewpartnerin durch ihre Funktion

beim Kooperationspartner über Expertenwissen verfügt, wurden darüber Fragen gestellt. Aus diesem Grund werden Aussagen über die Pandemie in der eigenen Kategorie dargestellt.

Nachdem die Transkription des qualitativen Interviews um für das Thema unwesentliche und ausschmückende Passagen gekürzt wurde, wurden die Aussagen der Interviewpartnerin in die zuvor definierten Kategorien subsumiert. Die Ergebnisse werden im Folgenden nun pro Kategorie vorgestellt und interpretiert.

Die Interviewpartnerin begründet die Relevanz der damaligen Einführung einer unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle in Form eines Soll/Ist-Vergleichs mit einigen Konkursfällen von SystempartnerInnen in der Vergangenheit. Das Ziel war die Überwachung der Kostenstruktur und aus dem Soll/Ist-Vergleich abgeleitete Entscheidungsfaktoren für ein positives betriebswirtschaftliches Ergebnis. Diese Vorgehensweise zählt beim Kooperationspartner laut der Interviewpartnerin zu deren Risikomanagement, um früher auf unerwünschte Entwicklungen reagieren zu können.

Der derzeitige Ist-Stand umfasst die monatliche Betrachtung eines Soll/Ist-Vergleichs, wobei der Fokus dabei auf die Abweichungen von Ist-Stand zum Soll-Stand gelegt wird. Die Soll- beziehungsweise die Planwerte setzen auf den Istwerten des Vorjahres auf und werden basierend auf einem Index, wie zum Beispiel dem Lebensmittelindex oder manuell angepasst. Die Interviewpartnerin versichert, dass die Darstellung der operativen Geschäftstätigkeit mit Hilfe dieser Vorgehensweise zufriedenstellend ist. Informationen zu gegebenenfalls anfallenden Fremdfinanzierungen und zum Investitionsgeschehen werden dabei nicht erfasst und abgebildet.

Die genannten Erweiterungspotenziale können in zwei Bereiche aufgeteilt werden. Dem Kooperationspartner fehlt ein unterjähriger Überblick über die Entwicklungen des Eigenkapitals und der Eigenkapitalstruktur, sowie über Fremdfinanzierungen und gegebenenfalls anfallende Investitionen. Dazugehörige Kennzahlen wie die Schuldentilgungsdauer oder eine Cashflow-Rentabilität sind laut der Interviewpartnerin ebenso wünschenswert. Der zweite Bereich kann übergreifend als Report für branchen- und kooperationspartnerspezifische Kennzahlen bezeichnet werden. Dafür sollen die folgenden Kennzahlen berechnet und interpretiert werden: AMF-Quote (Quote in Bezug auf das System zur automatischen Bestellmengenfindung), Frischeanteil, Rohspanne, Out-Of-Stock-Quote, Flächenproduktivität, Personalaufwand in Relation zum Umsatz, Nettostundenleistung, Bedienungsanteil und Umsatzrentabilität. Neben

der Interpretation der einzelnen Ergebnisse soll der Fokus dabei auf Korrelationen zwischen gewissen Kennzahlen gelegt werden.

Im Hinblick auf den zeitlichen Aspekt der Erweiterungen wird vom Kooperationspartner eine halbjährliche Durchführung der Eigenkapital- beziehungsweise der Finanzierungs- und Investitionsentwicklung gewünscht. Der Kennzahlenreport soll quartalsmäßig durchgeführt werden.

Die Kategorie zur Covid-19-Pandemie beeinflusst den Praxisoutput in Bezug auf die Erweiterung der unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle nicht, ist aber relevant, um auf Basis der vergangenen Veränderungen einen fundierten Ausblick für die Zukunft zu geben. Bezugnehmend auf das geführte Interview gleicht das Pandemiejahr 2020 dem Pandemiejahr 2021 nicht. In 2020 wurden aufgrund der Gratisausgabe von FFP2-Masken und Handschuhen, sowie dem erhöhten Verbrauch von Desinfektionsmittel hohe Mehraufwände verursacht. Weiters konnte ein Wandel von zuvor überwiegender Bargeldzahlung der KundInnen auf einen Umstieg zu überwiegenden Cashless-Zahlungen verzeichnet werden. KundInnen setzten in dieser Zeit vermehrt auf das sogenannte One-Stop-Shopping. Das bedeutet, KundInnen versuchten die gewünschten Waren in einem Geschäft zu bekommen. Daraus ergab sich eine Umsatzsteigerung im Bereich des Non-Food II. Diese Sparte umfasst zum Beispiel Spielzeug, Küchengeräte oder auch Kleidung. Diese Umstände führten zu vermehrten Besuchen großflächiger Supermärkte, wodurch kleinere Supermärkte mit einem kleineren Sortiment KundInnen verloren. Im Jahr 2021 drehten sich die Effekte zum Teil. Die Aufwände für Hygienemittel, FFP2-Masken und Handschuhe gingen, sowie auch der Umsatz im Non-Food II Bereich, gingen zurück. Zusätzlich ergab sich die Problematik von Personalknappheit und wenig Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften am Personalmarkt. Diese Ressourcenknappheit wirkte sich auch darin aus, dass die vermehrte Menge an Waren oft nicht zeitgerecht vom Zentrallager an die EinzelhändlerInnen ausgeliefert werden konnten. Weiters wurde das automatische Mengenfindungssystem für Warenbestellungen der EinzelhändlerInnen auf das Kaufverhalten in der Pandemie trainiert. Wird dies so weitergeführt, würde das in Zukunft zu einem Überlager bei den SystempartnerInnen und somit zu einem erhöhten Warenverderb führen.

4.3.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden: Die Durchführung einer unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle wurde aufgrund einiger Konkursfälle in den letzten Jahren essentiell. Derzeit werden sie mit Hilfe eines monatlichen Soll/Ist-Vergleiches durchgeführt. In Zukunft soll dieser um ein Quartalsreporting mit spezifischen Kennzahlen für den Lebensmitteleinzelhandel und um eine halbjährliche Darstellung der Entwicklungen von Eigenkapital, -struktur, Finanzierungen und Investitionen erweitert werden. Im Hinblick auf die Covid-19-Pandemie kann festgehalten werden, dass das erste Jahr der Pandemie dem Zweiten beim Kooperationspartner nicht gleicht. Nach einem Umsatzanstieg aber auch einem Anstieg der Aufwände für Hygienemittel, etc., der allen voran bei großflächigen Märkten sichtbar wurde, folgte im zweiten Jahr ein Rückgang dessen. Dadurch müssen automatische Bestellsysteme wieder auf das veränderte Kaufverhalten der KundInnen angepasst werden. Dabei muss der Lagerbestand von den Verantwortlichen bei den SystempartnerInnen intensiv beobachtet werden, um Überlager und dadurch verursachte hohe Verderbsquoten zu vermeiden. Zusätzlich wurde die Ressourcenknappheit in Bezug auf Personal und beispielsweise Verpackungsmaterial immer spürbarer. Aus den genannten Gründen müssen vor allem Werte, wie der Umsatz, der Wareneinsatz oder der Personalaufwand einer stetigen Beobachtung unterliegen.

4.4 Erweiterung der unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle

Im nachfolgenden Kapitel wird die Erarbeitung des Konzeptes zur Erweiterung der unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle beim Kooperationspartner behandelt. Zunächst wird jeweils auf die Theorie zu einer unterjährigen Darstellung von Kapitalstrukturen und dem Investitions- beziehungsweise Finanzierungsgeschehen eingegangen. Danach folgt die Erarbeitung eines Konzeptes für den Kooperationspartner. Dieselbe Vorgehensweise wird für das Quartalsreporting angewandt. Zunächst wird auf die benötigten Kennzahlen eingegangen. Darauf folgt die Konzeption eines Reportingprozesses für den Kooperationspartner, der auf der zugehörigen Theorie aus Kapitel 2.2.3 basiert.

4.4.1 Quartalsweises Reporting spezifischer Kennzahlen

Ein Ergebnis aus dem qualitativen Interview bezüglich der Erweiterung der unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle ist die Konzeption eines quartalsweisen Reportings für spezifische Kennzahlen des Lebensmitteleinzelhandels und des Kooperationspartners. Im Interview mit Frau Karin Pöschl wurden einige Kennzahlen besprochen, die von ihr für das Quartalsreport gewünscht werden. Einige explizit genannten Kennzahlen, wie die Rohspanne beziehungsweise die Handelsspanne, die Out-Of-Stock-Quote, die Flächenproduktivität, auch

Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche genannt, die Personalkostenintensität und die Umsatzrentabilität wurden bereits in Kapitel 3.2.3 näher ausgeführt und werden im folgenden Kapitel nicht theoretisch behandelt.

Da mit den Quartalsreports eine kurzfristige Steuerung verfolgt wird, werden Kennzahlen zur operativen Steuerung aus vier Kategorien, die für den Lebensmitteleinzelhandel relevant sind in den Report aufgenommen. Diese Kategorien beziehen sich auf den Umsatz, die KundInnen, die MitarbeiterInnen und das Lager.⁸⁴ Einige ausgewählte Kennzahlen werden im Folgenden beschrieben. Danach wird auf Basis dessen und der Fachliteratur ein für den Kooperationspartner möglicher Reportingprozess entwickelt.

4.4.1.1 Umsatzkennzahlen

Neben Kennzahlen wie dem Umsatz pro Quadratmeter oder der Umsatz pro MitarbeiterIn ist der Umsatz selbst beziehungsweise deren Entwicklung zum Vorjahr eine relevante Größe für den Einzelhandel. Aufgrund saisonaler Schwankungen wie Weihnachten oder Ostern, sollte der Umsatz eines Quartals immer mit dem gleichen Quartal des Vorjahres verglichen werden.⁸⁵ Ein weitere Kennzahl, die in Verbindung mit dem Umsatz steht und spezifisch für den Lebensmitteleinzelhandel ist, ist der Frischeanteil, mit dem die Frische der Waren beziehungsweise dessen Anteil am Sortiment dargestellt werden kann. Dies ist im Lebensmitteleinzelhandel einer der ausschlaggebendsten Wettbewerbsfaktoren. Aus einer österreichischen Studie in Kooperation mit dem Handelsverband geht hervor, dass 64 Prozent der befragten KundInnen den Anbieter wechseln würden, wenn sie mit der Frischeleistung nicht zufrieden wären. Dies ist im internationalen Vergleich der höchste Wert. Ein weiterer Indikator für die starke Relevanz eines hohen Frischeanteils ist die höhere Zahlungsbereitschaft für besonders frische Produkte, die mehr als die Hälfte der Befragten angeben. Weiters handelt es sich bei der Lebensmittelfrische um einen Umsatztreiber. Die Studie besagt, dass ein zusätzlich erwirtschafteter Euro in der Frischeabteilung zu zusätzlich 1,26 Euro Umsatz im gesamten Markt führt.⁸⁶ Um die Frische in den Märkten zu erhöhen und in weiterer Folge den Frischeanteil zu verbessern, muss der Ist-Zustand von vier Handlungsfeldern beobachtet und gegebenenfalls optimiert werden. Diese Handlungsfelder sind die Warenversorgung, die Umsetzung, die Sortimente und die Präsentation. Die Warenversorgung zielt auf die Optimierung der Logistik zwischen Herstellung der Ware und Kauf durch KundInnen ab. Um den Bereich der Umsetzung zu optimieren, muss eine enge Zusammenarbeit der Abteilungen Vertrieb, Category Management, Logistik und Einkauf zu forcieren. Das Sortiment sollte an die marktindividuelle Nachfrage angepasst werden. Lokale und regionale Zusatzsortimente können dabei hilfreich

⁸⁴ Vgl. LANGER/SEUFERT (2016), S. 226.

⁸⁵ Vgl. LANGER/SEUFERT (2016), S. 226.

⁸⁶ Vgl. WYMAN (2014), S. 9 f.

sein. Bei der Präsentation der Waren ist es essentiell, die optimalen Flächenanteile und Positionen im Markt für die Produkte zu finden.⁸⁷

4.4.1.2 Kundenkennzahlen

Neben operativen Kennzahlen finanzieller Natur, können diese auch mit weiteren operativen Informationen aus der Wertschöpfungskette des Handels, die meist nicht finanziell sind, angereichert werden. Das ist zum Beispiel die Kundenfrequenz, unter der die durchschnittliche Anzahl der KundInnen pro Tag verstanden wird. Diese Kennzahl kann auf die Anzahl der Kassivorgänge, die Kassensystem registriert hat, zurückgeführt werden.⁸⁸ Die Kundenfrequenz und allen voran die Entwicklung dieser im Zeitablauf, wird im Einzelhandel eine große Bedeutung zugeschrieben. Die Expansion war im Einzelhandel über einen langen Zeitraum eine wirksame Maßnahme, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern. In den letzten Jahren musste der stationäre Einzelhandel einen stetigen Rückgang der Kundenfrequenz verzeichnen. Der Grund dafür ist die Veränderung des Einkaufsverhalten von KonsumentInnen. Es herrscht ein demografischer Wandel, der in strukturschwache Regionen und kleinen Städten für Standortprobleme der EinzelhändlerInnen sorgt. Das Problem des Frequenzrückganges ist der damit verbundene Umsatzrückgang. Dieser Umstand zwingt die UnternehmerInnen in einem ersten Schritt ihre Kosten zu optimieren. Der Handlungsspielraum dazu ist im Hinblick auf beispielsweise Miet- oder Personalkosten begrenzt. Eine Verringerung der Kosten des Wareneinsatzes ist auch möglich, kann einen Umsatzverlust aber auch nur begrenzt aufwiegen. Um die Kundenfrequenz zu steigern, muss das Kundenverhalten verstanden und in weiterer Folge die Wahrnehmung der KundInnen verbessert werden. Wichtige Faktoren für eine positive Wahrnehmung der EinzelhändlerInnen sind dessen Image, die Qualität und Breite des Sortiments, sowie die Servicequalität und die Preiswahrnehmung. Damit diese Informationen entsprechend an die KonsumentInnen gelangen, müssen Kommunikations- und Marketingmaßnahmen in Form von angepasster Werbung vorgenommen werden.⁸⁹ Im Grunde werden die Werbemaßnahmen vom Kooperationspartner als Konzern für die SystempartnerInnen durchgeführt. Es besteht jedoch die Möglichkeit regional zu werben. Um beispielsweise auf die Qualität oder den Umfang des Sortiments aufmerksam zu machen, können Genussnachmittage mit Verkostungen von den SystempartnerInnen organisiert werden. Eine weitere kundenbezogene Kennzahl ist der Rohertrag pro KundIn. Dazu muss der Rohertrag des Betrachtungszeitraumes berechnet werden und durch die Anzahl der KundInnen des entsprechenden Betrachtungszeitraumes dividiert werden. Die Berechnung des

⁸⁷ Vgl. WYMAN (2014), S. 16 ff.

⁸⁸ Vgl. LANGER/SEUFERT (2016), S. 225.

⁸⁹ Vgl. OC&C Strategy Consultants (2016), Onlinequelle [03.08.2022], S. 3 ff.

Rohertrages wurde bereits in Kapitel 3.2.3.4 näher erläutert. Er basiert auf der Betriebsleistung, wobei der Materialaufwand und bezogene Leistungen subtrahiert werden.

4.4.1.3 MitarbeiterInnenkennzahlen

Anhand des qualitativen Interviews und den genannten Kennzahlen wie der Personalkostenintensität wurde ersichtlich, dass die Produktivität der MitarbeiterInnen für den Kooperationspartner wesentlich ist. Um diese zahlenmäßig darzustellen, kann die Produktivität pro MitarbeiterIn berechnet werden. Dazu wird die generierte Wertschöpfung eines zuvor bestimmten Betrachtungszeitraumes durch die Anzahl der MitarbeiterInnen dividiert. Bei der Anzahl der MitarbeiterInnen ist zusätzlich auf TeilzeitmitarbeiterInnen zu achten. Diese sind stundenmäßig auf Vollzeitkräfte umzurechnen. Zwei TeilzeitmitarbeiterInnen mit jeweils 20 Wochenarbeitsstunden werden beispielsweise zu einer Vollzeitarbeitskraft mit 40 Wochenstunden. Die Wertschöpfung wird als Nettoumsatz abzüglich des Warenaufwandes und bezogenen Leistungen definiert. Die Definition der Wertschöpfung kann auch andere Formen annehmen und zum Beispiel lediglich auf die Feinkost bezogen werden oder zugekaufte Leistungen ausschließen. Aufgrund der Möglichkeiten zur Varianz kann diese Kennzahl detailliertere Informationen zur MitarbeiterInnenproduktivität liefern als der oft genutzte Umsatz pro MitarbeiterIn. Ein hohes Ergebnis der Kennzahl beschreibt eine hohe Produktivität der MitarbeiterInnen. Neben der Produktivität ist auch die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen in Form von Schutz vor Überbelastung wesentlich. Zu dessen Darstellung kann die Mehrarbeitsquote in Prozent berechnet werden. Dazu wird die Anzahl der Mehrarbeitsstunden eines zuvor definierten Betrachtungszeitraumes durch die Regelarbeitsstunden dividiert. Bei regelmäßiger Berechnung wird die Überschreitung der Kapazitätsgrenze über den Zeitablauf sichtbar. Unregelmäßig auftretende, hohe Mehrarbeitsquoten können auf Engpässe zurückgeführt werden. Ist das Ergebnis der Mehrarbeitsquote jedoch dauerhaft zu hoch, muss über eine Erweiterung der Kapazitäten in Form von der Aufnahme neuer MitarbeiterInnen nachgedacht werden. Dabei ist aber auch zu beachten, dass differenziertere Berechnungen, die zum Beispiel pro Abteilung wie Feinkost oder Kassa erfolgen, zu aussagekräftigeren Ergebnissen führen. Dadurch können neue MitarbeiterInnen gezielter eingesetzt werden.⁹⁰

4.4.1.4 Lagerkennzahlen

Dem Lager und dessen dazugehörige Kennzahlen wird gerade im Lebensmitteleinzelhandel eine große Bedeutung zugesprochen. Dabei können Lagerkennzahlen, wie der Lagerumschlag, der Lagerbestand pro Quadratmeter oder die Verderbquote berechnet werden. Für die Berechnung des Lagerbestandes pro Quadratmeter

⁹⁰ Vgl. HAVIGHORST (2006), S. 20 ff.

wird der Warenbestand zum Stichtag durch die Quadratmeter Lagerfläche dividiert.⁹¹ Im Falle des Kooperationspartners stellt die Verkaufsfläche der jeweiligen Märkte die Lagerfläche dar. Aufgrund der unterschiedlich großen Märkte der SystempartnerInnen ist eine Verteilung auf die Fläche notwendig, um die Ergebnisse der Kennzahlen einordnen und vergleichen zu können. Bei Betrachtung der Ergebnisse ist neben des absoluten Wertes vor allem die Entwicklung dessen über das gesamte Wirtschaftsjahr relevant, wobei auf saisonale Veränderungen wie Ostern oder Weihnachten zu achten ist. Die theoretischen Grundlagen zur Berechnung und Interpretation des Lagerumschlages ist in Kapitel 3.2.3 nachzulesen. Für die zuvor genannte Verderbquote müssen der Umsatz und der Wert der verdorbenen und abgeschriebenen Waren zu Verkaufspreisen für den definierten Betrachtungszeitraum vorliegen. Die Quote ergibt sich aus der Berechnung des Anteils der verdorbenen Waren zum Umsatz in Prozent.⁹² Im folgenden Kapitel wird näher auf mögliche Folgen von vernachlässigter Kontrolle von Lagerkapazitäten beziehungsweise Lagerflächen eingegangen. Diese Folgen können beispielsweise erhöhte Kapitalbindungskosten oder Fehlmengenkosten sein. Die Lagerkapazitäten sind im Einzelhandel meist gering. Die den Produkten zugewiesenen Verkaufsflächen dienen ebenso als Lager. Somit wird der gesamte Warenbestand für die Berechnung der Lagerkennzahlen herangezogen. Ein hoher Lagerbestand verursacht hohe Kapitalbindungskosten, wobei diese von der Menge der gelagerten Produkte, deren Wert und der Lagerdauer abhängen. Bei der Fremdfinanzierung des Bestandes ist auch von Zinszahlungen auszugehen, die zu höheren Kapitalbindungskosten beitragen. Eine Eigenfinanzierung verursacht kalkulatorische Zinsen, da das gebundene Vermögen durch diverse Investitionen gewinnbringender angelegt werden könnten. Neben einem Überlager kann auch ein zu klein gehaltenes Lager zu Problemen führen. Eines dieser Probleme wäre das der Fehlmengenkosten. Diese treten dann auf, wenn eine Kundennachfrage aufgrund des Fehlens eines Produktes nicht befriedigt werden kann. Daraufhin gibt es folgende mögliche Reaktionen von KundInnen. Die Reaktionen, die die geringsten Fehlmengenkosten verursachen sind, die Bereitschaft der KundInnen auf die Nachlieferung des gewünschten Produktes zu warten oder das Produkt in einer vom Wunsch abweichenden Verpackungsgröße oder Sorte zu erwerben. Die Kundenreaktion mit den höchsten Fehlmengenkosten für die EinzelhändlerInnen ist der Verzicht des Produkterwerbs und der darauffolgende Erwerb bei KonkurrentInnen. Fehlmengenkosten sind grundsätzlich kalkulatorischer Natur, dürfen aufgrund der möglichen Abwanderung von KundInnen zur Konkurrenz nicht vernachlässigt werden. Um dies zu vermeiden, müssen der Lagerbestand und die Out-Of-Stock-Quote regelmäßig überwacht werden.⁹³ Aufgrund der genannten Probleme die Über- und Unterlager nach sich ziehen werden

⁹¹ Vgl. LANGER/SEUFERT (2016), S. 226 f.

⁹² Vgl. SCHNEIDER/LEBSORGER (2014), S. 10.

⁹³ Vgl. KLOCK (2010), S. 84 ff.

beim Kooperationspartner die beschriebenen Kennzahlen vierteljährlich berechnet und gegebenenfalls Maßnahmen zur Gegensteuerung von negativen Entwicklungen gemeinsam mit den betroffenen SystempartnerInnen definiert.

4.4.1.5 Reportingprozess beim Kooperationspartner

In Kapitel 2.2.3 erfolgte die theoretische Aufarbeitung eines regelmäßig wiederkehrenden Reportingprozesses. Dieses Kapitel beschreibt dessen Umlegung in die Praxis, um dem Kooperationspartner einen möglichen quartalsmäßigen Reportingprozess zu unterbreiten. Der Prozess beginnt mit der Sammlung der benötigten Daten zum jeweiligen Stichtag. Die Stichtage beziehen sich auf den jeweils letzten Tag eines Quartals und sind somit jährlich wiederkehrend der 31. März, der 30. Juni, der 30. September und der 31. Dezember. Nach Tagesabschluss beziehungsweise am darauffolgenden Tag müssen die benötigten Daten für die Berechnung der Kennzahlen aus dem Warenwirtschaftssystem exportiert werden. Für den Frischeanteil wird beispielsweise der wertmäßige Anteil an verkauften Produkten aus Frischeabteilungen, wie der Feinkost, sowie die Nettosumme der gesamten verkauften Produkte im Betrachtungszeitraum benötigt. Da auch Personalkennzahlen, wie die Produktivität der MitarbeiterInnen oder die Mehrarbeitsquote errechnet werden, müssen die Verantwortlichen der SystempartnerInnen befragt werden. Es werden Auskünfte über eine mögliche Veränderung der Anzahl der MitarbeiterInnen und deren Wochenarbeitsstunden benötigt. Weiters werden die Stundenaufzeichnungen der jeweiligen Betrachtungsperiode benötigt. Der nächste Prozessschritt umfasst die Aufbereitung der gesammelten Daten. Dabei soll vor allem auf fehlerhafte oder doppelt ausgewiesene Daten geachtet werden. Die Vorgehensweise ist dabei der Abgleich der aktuellsten Daten mit den vergangenen Daten. Wesentliche Abweichungen sollen in diesem Schritt schon bezüglich ihrer Richtigkeit hinterfragt und abgeklärt werden. Für die Datensammlung und die Kontrollarbeiten wird die Deadline auf den jeweils dritten Tag des Folgemonats gesetzt. Mit den aufbereiteten Daten werden nun die Kennzahlen berechnet. Die Ergebnisse werden ebenso mit einem Abgleich der vergangenen Ergebnisse auf etwaige Berechnungsfehler kontrolliert. Sobald die Richtigkeit der Ergebnisse gewährleistet werden kann, wird der Fokus auf die Analyse der Abweichungen zu den vorigen Quartalen und auf die Trendentwicklung gesetzt. Negative Entwicklungen, wie zum Beispiel eine schlechter werdende AMF-Quote oder eine andauernde hohe Mehrarbeitsquote, müssen auf ihre Ursache hin abgeklärt werden. Ebenso müssen Ursachen für stark positive Ergebnisentwicklungen in Absprache mit den SystempartnerInnen gefunden werden. Die Abweichungen und deren abgeklärte Ursachen sollen schriftlich festgehalten werden, somit erfolgt die Berichtskommentierung. Zusätzlich sollen erste Ansätze für Maßnahmen zur Verbesserung der Ergebnisse formuliert werden. Dafür wird die Deadline auf den siebten Werktag des jeweiligen Monats gesetzt. Unauffällige Reports werden zu Informationszwecken an die

SystempartnerInnen per E-Mail verschickt. Für auffällige Reports wird der Prozessschritt der Berichtsbesprechung durchgeführt. Dazu wird ein Termin für ein persönliches Gespräch mit den Verantwortlichen der SystempartnerInnen vereinbart. Dieses Gespräch soll bis spätestens Ende des ersten Monats nach dem Reportingstichtag stattfinden. Gemeinsam mit den Verantwortlichen werden die Ergebnisse besprochen und umsetzbare Maßnahmen für eine Ergebnisverbesserung definiert. Die folgende Abbildung visualisiert den wiederkehrenden Prozess für das Quartalsreporting spezifischer Kennzahlen.

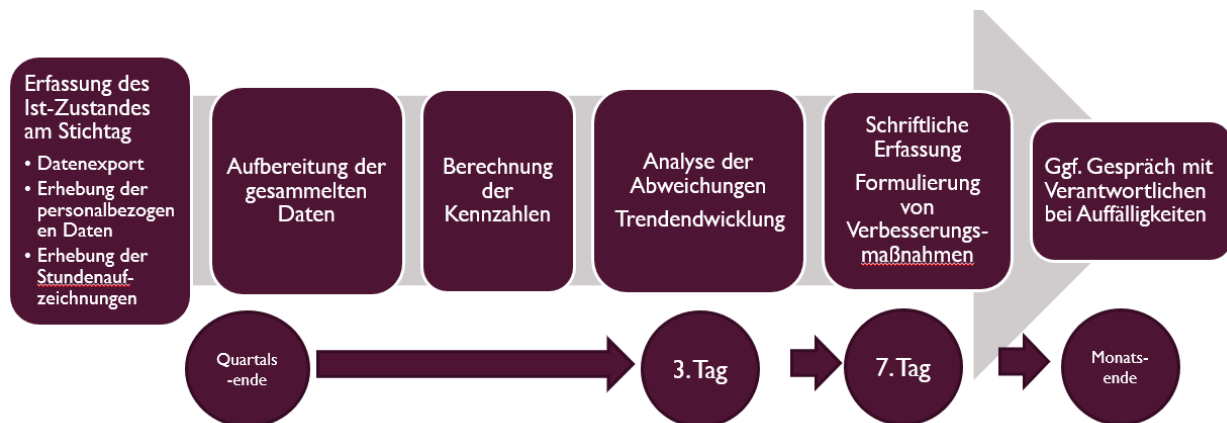


Abbildung 16: vierteljährlicher Reportingprozess, Quelle: eigene Darstellung.

4.4.2 Halbjährliche Darstellung des Eigenkapitals

Die Darstellung einer unterjährigen Eigenkapitalentwicklung ist beispielsweise im Rahmen einer BWA-Analyse, also einer betriebswirtschaftlichen Auswertung, möglich. Diese Vorgehensweise ist nicht weit verbreitet. Ein Grund dafür ist, dass die Summen- und Saldenliste, auf der die BWA-Analyse beziehungsweise der Soll/Ist-Vergleich basiert, nicht der Bilanzgliederung unterliegt. Für die unterjährige Darstellung wird das wirtschaftliche Eigenkapital berechnet.⁹⁴ Das wirtschaftliche Eigenkapital stellt das Vermögen dar, welches dem Unternehmen in einem Verlustfall tatsächlich zur Verfügung steht. Bei Kapitalgesellschaften, wie der GmbH, wird es aus der Addition vom Stammkapital, der getätigten Rücklagen und dem unterjährig errechneten Bilanzgewinn, der voraussichtlich nicht ausgeschüttet wird, berechnet. Im Gegensatz dazu werden beim bilanziellen Eigenkapital, wenn vorhanden, alle Positionen aus dem Gesetzestext herangezogen.⁹⁵ Soll nun beispielsweise die Entwicklung des Eigenkapitals zum Halbjahr berechnet werden, kann wie folgt vorgegangen werden: Zunächst wird das wirtschaftliche Kapital des Vorjahres, also jenes vom 31. Dezember des vergangenen Wirtschaftsjahres, wie zuvor erläutert, berechnet. Dazu wird der Gewinn oder Verlust, der durch die Soll/Ist-Analyse inklusive Abgrenzungen ermittelt wird, addiert oder

⁹⁴ Vgl. GRIGG (2015), S. 48 f.

⁹⁵ Vgl. SCHULTE (2020).

subtrahiert, wodurch das Eigenkapital erhöht oder vermindert wird. Dabei ist darauf zu achten, ob beispielsweise Bestandsveränderungen oder Abschreibungen im Ergebnis der Analyse enthalten sind. Da dies nicht immer der Fall ist, sollte dies kontrolliert und gegebenenfalls hinzugefügt werden. Weiters werden bis zum Halbjahresstichtag erfolgte und bis zum Jahresende geplante eigenkapitalmindernde Ausschüttungen abgezogen. Ebenso wird der Saldo aus den getätigten Einlagen und Entnahmen berücksichtigt. Im Hinblick auf die Berücksichtigung von GesellschafterInnenendarlehen ist zwischen Darlehen an GesellschafterInnen und Darlehen vom GesellschafterInnen zu unterscheiden. Bei Darlehen an Gesellschafter wird der Veränderungssaldo, der in der Summen- und Saldenliste ersichtlich ist, betrachtet. Gab es im ersten Halbjahr Darlehen von GesellschafterInnen müssen die Kriterien der Zurechenbarkeit ans Eigenkapital geprüft werden. Dabei wird die Langfristigkeit des Darlehens und die Rangrücktrittserklärung der GesellschafterInnen geprüft. Zuletzt können noch allfällige sonstige Positionen, wie zum Beispiel die Veränderung des Firmenwertes berücksichtigt werden. Nach der korrekten Berücksichtigung der genannten Positionen wird das wirtschaftliche Eigenkapital per Stichtag zur Jahreshälfte sichtbar.⁹⁶ Bei Personengesellschaften, wie beispielsweise Einzelunternehmen kann eine unterjährige Eigenkapitaldarstellung wie folgt aussehen. Wie auch bei Kapitalgesellschaften beginnt die Berechnung für eine Halbjahresdarstellung mit dem Eigenkapital der letzten Bilanz. Da unterjährige Eigenkapitalveränderungen, die auf die GesellschafterInnen zurückzuführen sind, auf Privatkonten gebucht werden, wird diese Veränderung mit dem Halbjahresstichtag zum Eigenkapital addiert oder subtrahiert.⁹⁷ Die Positionen Gewinn oder Verlust und sonstige Veränderungen können analog zur Vorgehensweise bei Kapitalgesellschaften erfolgen.

Für eine korrekte halbjährliche Darstellung des Eigenkapitals werden für GmbHs und Einzelunternehmen unterschiedliche Berechnungen konzipiert. Beide Berechnungen basieren auf dem Eigenkapital aus der Bilanz. Folgt man den Ausführungen in der Literatur bezüglich Kapitalgesellschaften, werden die Positionen, die nicht zum wirtschaftlichen Eigenkapital gehören abgezogen. Wird die Gliederung des Eigenkapitals gemäß § 224 Abs. 3 UGB mit den Positionen aus Unterkapitel 3.2.1 verglichen, sind das beispielsweise Kapital- oder Gewinnrücklagen. Während bei Personengesellschaften in weiterer Folge die Salden der Privatkonten der GesellschafterInnen aus der doppelten Buchhaltung hinzugerechnet oder abgezogen werden, wird bei Kapitalgesellschaften der Saldo aus den Einlagen und Entnahmen der GesellschafterInnen benutzt. Der Gewinn beziehungsweise der Verlust wird bei der GmbH und beim Einzelunternehmen aus dem Soll/Ist-Vergleich gewonnen. Da die Abschreibungen im Soll/Ist-Vergleich des Kooperationspartners nicht berücksichtigt werden, muss diese Position

⁹⁶ Vgl. GRIGG (2015), S. 49.

⁹⁷ Vgl. ZÖLLNER, Onlinequelle [16.08.2022].

auf Basis des Anlagenverzeichnisses und der bisherigen Nutzungsdauern für das erste Halbjahr berechnet und vom Gewinn oder Verlust abgezogen werden. Die Bestandsveränderungen müssen ebenso noch zum hinzugefügt oder abgezogen werden. Zusätzlich sind bei der GmbH noch die GesellschafterInnenendarlehen zu berücksichtigen. Bei der Interpretation des Ergebnisses ist weniger der absolute Wert des Eigenkapitals relevant. Die Entwicklung beziehungsweise der Trend des Eigenkapitals steht im Vordergrund, um eine Abschätzung für das Endergebnis des Wirtschaftsjahres treffen zu können. Wie theoretisch in Kapitel 3.1.3 aufgearbeitet, ist eine höher werdendes Eigenkapital grundsätzlich positiv zu bewerten. Ist es in Relation zum Fremdkapital jedoch zu hoch, können die im eben genannten Kapitel beschriebenen Nachteile auftreten.

4.4.3 Halbjährliche Darstellung von Investitionen und Finanzierungen

Eines der im qualitativen Interview definierte Ziele des Kooperationspartners für eine unterjährige Wirtschaftlichkeitskontrolle ist die Darstellung der Investitionen und Finanzierungen während des Wirtschaftsjahres. Begründet wird dieses Ziel dadurch, dass diese Informationen in aufbereiteter Form erst am Jahresende beziehungsweise erst im nächsten Wirtschaftsjahr, wenn die Bilanz von der jeweiligen Steuerberaterin erstellt wurde, an den Kooperationspartner gelangen. Die Darstellung soll laut dem Interview auf Basis des Investitions- und des Finanzierungscashflows erfolgen. Eine Cashflow-Rechnung besteht im Grunde aus dem Cashflow aus der operativen Tätigkeit und den bereits genannten Investitions- und Finanzierungscashflow. Im Hinblick auf den Praxisoutput, werden nur jene aus der Investition und Finanzierung beschrieben, da nur diese benötigt werden. Die Sinnhaftigkeit und der Aufbau dessen wird im folgenden Kapitel näher erläutert.

Bei einem Vergleich von direkter und indirekter Cashflow-Rechnung wird sichtbar, dass lediglich die direkte Ermittlung für eine unterjährige Analyse geeignet ist. Dies trifft zu, solange keine Zwischeninventuren durchgeführt werden und keine Buchführung des Bestandes verfolgt wird, da dadurch keine Daten für die Umsetzung eines indirekten Cashflows vorliegen. Zwischeninventuren und die Bestandsbuchführung wird unterjährig aufgrund knapper Zeitressourcen oftmals nicht durchgeführt. Da dies bei der direkten Cashflow-Berechnung nicht notwendig ist, besteht der Vorteil in der Datengewinnung ohne die Notwendigkeit zusätzliche zeitliche Ressourcen zu binden. Für die Berechnung werden lediglich Zahlungsvorgänge benötigt, die im Normalfall zeitnah buchhalterisch erfasst werden.⁹⁸

⁹⁸ Vgl. WYSOCKI (1990), S. 326.

Für den Cashflow aus Finanzierungstätigkeiten gilt grundsätzlich Folgendes. In diesem Sinne sind Einnahmen aus der Finanzierung die Zahlungsvorgänge, also jene Soll-Buchungen auf Konten für liquide Mittel, die eine Haben-Buchung auf einem passiven Bestandskonto verbindet. Im Gegensatz dazu können Ausgaben aus Finanzierungstätigkeiten als Zahlungsvorgänge definiert werden, dessen Soll-Buchung eines passiven Bestandskontos eine Haben-Buchung auf ein Konto für liquide Mittel gegenübersteht. Beispiele dafür sind Einnahmen aus der Beschaffung von Eigen- oder Fremdkapital, Ausgaben für die Rückzahlung von Eigenkapital und die Tilgung von Fremdkapital oder Ausgaben für Gewinnausschüttungen. Als Einnahmen im Investitionsbereich gelten Soll-Buchungen auf Liquiditätskonten mit gleichzeitigen Haben-Buchungen auf aktiven Bestandskonten. Umgekehrt handelt es sich um Ausgaben, wenn eine Soll-Buchung auf einem aktiven Bestandskonto einer Haben-Buchung auf einem Liquiditätskonto gegenübersteht. Solche Zahlungsvorgänge sind beispielsweise Ausgaben für die Beschaffung von immateriellen Vermögensgegenstände, Sachanlagen oder Finanzsachanlage und Einnahmen aufgrund des Abganges solcher Vermögensgegenstände.⁹⁹

	Einzahlungen aus dem Abgang von Anlagevermögen
+	Einzahlungen aus dem Abgang von Finanzanlagen und sonstigen Finanzinvestitionen
-	Auszahlungen aus dem Zugang von Anlagevermögen
-	Auszahlungen aus dem Zugang von Finanzanlagen und sonstigen Finanzinvestitionen
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	
	Einzahlungen aus dem Eigenkapital
-	Rückzahlungen von Eigenkapital
+	Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzkrediten
-	Auszahlungen aus der Tilgung von Finanzkrediten
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	

Tabelle 2: Darstellung der Cashflow-Berechnungen, Quelle: in Anlehnung an KWT (2016) S. 14.

Tabelle 2 zeigt den möglichen Aufbau einer direkten Cashflow-Rechnung für Investitionen und Finanzierungen. Für die Berechnung dieser direkten Cashflows werden im Bereich der Investitionen Anlagevermögen und Finanzanlagen inklusive sonstige Finanzinvestitionen getrennt betrachten. Die Cashflowberechnung für jenen aus Finanzierungstätigkeiten umfasst zahlungswirksame Veränderungen des Eigenkapitals und Zahlungsströme, die durch Kredite verursacht werden. Somit werden Eigenkapital- und Fremdkapitalposten einbezogen. Diese Darstellung wird in das Konzept für die unterjährige beziehungsweise halbjährliche Abbildung

⁹⁹ Vgl. WYSOCKI (1990), S. 332 f.

der Investitionen und Finanzierungen von SystempartnerInnen aufgenommen. Einer der Grundsätze im Hinblick auf Kennzahlen ist, dass sie nicht alleinstehend betrachtet werden sollten, sondern immer in Verbindung mit weiteren Kennzahlen. Dieser Grundsatz sollte auch in diesem Fall beachtet werden.

4.4.4 Zusammenfassung des Konzeptes

Zusammengefasst besteht das Konzept zur Erweiterung der unterjährigen Wirtschaftlichkeitsanalyse aus einem vierteljährlichen Reporting für einige branchenspezifische Kennzahlen und einer halbjährlichen Darstellung der Eigenkapitalentwicklung und des Investitions- sowie Finanzierungscashflows. Für das Quartalsreporting wurde neben der Auswahl der Kennzahlen ein Reportingprozess konzipiert, der von der Datensammlung bis zur Interpretation und der gegebenenfalls notwendigen Besprechung mit der betroffenen SystempartnerIn reicht. Die folgenden zwölf Kennzahlen aus den Kategorien Umsatz, KundInnen, MitarbeiterInnen und Lager werden bei Anwendung des Konzeptes regelmäßig ermittelt und in einer Gesamtbetrachtung interpretiert: Der Umsatz verteilt auf die Quadratmeter an Verkaufsfläche, sowie auf MitarbeiterInnen, der Umsatz an sich beziehungsweise dessen Entwicklung zum Vorjahr, der Frischeanteil, die Kundenfrequenz, der Rohertrag pro Kunde, die Produktivität pro MitarbeiterIn, die Mehrarbeitsquote, der Lagerumschlag, der Lagerbestand pro Quadratmeter und die Verderbquote. Die Entwicklung des Eigenkapitals wird für Einzelunternehmen und GmbHS unterschiedlich berechnet. In beiden Fällen bildet die Basis das wirtschaftliche Eigenkapital und der aktuelle Gewinn oder Verlust zum Stichtag bezieht sich auf das Ergebnis der Soll/Ist-Analyse zum Halbjahr. Im Bereich der Investitionen und Finanzierungen wird der direkte Cashflow ebenso halbjährlich berechnet, da hierfür die Daten aus den unterjährig bebuchten Konten herangezogen werden können.

4.4.5 Handlungsempfehlung für die Implementierung

Dem Kooperationspartner wird zum einen ein Konzept für eine optimierte Jahresabschlussanalyse und zum anderen ein Konzept für eine erweiterte unterjährige Wirtschaftlichkeitskontrolle übergeben. Wie in der Arbeit beschrieben und im Anhang visualisiert, beinhalten die Konzepte rein fachliche Inhalte, wie beispielsweise die Berechnungen der Kennzahlen oder die dafür benötigten Eingabefelder. Das Konzept umfasst jedoch keine Datenbank, Buttons zur Navigation im Tool oder Logik bezüglich der Feldverknüpfungen. Dem Kooperationspartner wird somit empfohlen diese Konzepte von einer ProgrammiererIn professionell umsetzen zu lassen und gegebenenfalls Felder für eine möglich rasche und einfache Bedienung hinzufügen zu lassen. Ein weiterer Punkt in diesem Zusammenhang, der bei der späteren Einsetzung des optimierten Jahresabschlussanalysetools empfehlenswert ist, ist die automatische Einspielung der Daten aus den Jahresabschlüssen in

das Tool. Damit werden händische Eingaben von VertriebsmitarbeiterInnen vermieden werden. Dies verringert die dadurch gebundenen zeitlichen Ressourcen und Tippfehler können ebenfalls ausgeschlossen werden. Die überarbeitete Interpretationshilfe dient im Grunde dazu, die VertriebsmitarbeiterInnen zu unterstützen und ein professionelles Auftreten gegenüber den EinzelhändlerInnen zu erleichtern. Um dies zu gewährleisten, sollten die VertriebsmitarbeiterInnen trotzdem eine Einschulung von einer fachkundigen MitarbeiterIn, beispielsweise aus dem Rechnungswesen, erhalten.

5 Resümee

Die nachfolgenden Kapitel beinhalten eine Zusammenfassung der Masterarbeit, eine kritische Reflektion der Ergebnisse und einen Ausblick in die Zukunft. Die Zusammenfassung beschreibt die wesentlichen Ergebnisse, die durch die Bearbeitung dieser Masterarbeit entstanden sind. Dabei werden die Forschungsfragen, die zu Beginn der Arbeit aufgeworfen wurden, beantwortet. Anschließend werden die Ergebnisse kritisch reflektiert und weiterführende Fragestellungen werden im Rahmen des Ausblicks aufgeworfen.

5.1 Zusammenfassung

Die Grazer Zweigniederlassung der Spar Warenhandels AG betreut neben den 124 Eigenfilialen und den grünen SystempartnerInnen auch 30 rote SystempartnerInnen in der Steiermark und im südlichen Burgenland. Das sind selbständige UnternehmerInnen, die einen Spar-Markt führen und die Bearbeitung ihrer Buchhaltung an den Konzern ausgelagert haben. Für die roten SystempartnerInnen gibt es derzeit ein eigens entwickeltes Jahresabschlussanalysetool, das einen Strukturabschluss und sieben Kennzahlen Bilanzkennzahlen beinhaltet. Unterjährig wird der wirtschaftliche Trend mit einer monatlichen Soll/Ist-Analyse abgebildet. Aufgrund eines sichtbaren Anstiegs von Insolvenzen und von Unternehmen, die die geplanten wirtschaftlichen Ergebnisse nicht erreichen wurde im Rahmen dieser Arbeit einer Optimierung des Tools und eine Erweiterung der unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle durchgeführt. Damit sollen negative Entwicklungen frühzeitig erkannt werden, damit auf dessen Grundlage, gemeinsam mit den SystempartnerInnen angepasste Maßnahmen zur Gegensteuerung ergriffen werden können.

Mit Hilfe dieser Masterarbeit konnte das im Folgenden beschriebene Konzept für eine optimierte Jahresabschlussanalyse für rote SystempartnerInnen erstellt werden. Nach einer Recherche der Fachliteratur kann die Sinnhaftigkeit, der auch zuvor angewandten internen und quantitativen Jahresabschlussanalyse für die Zwecke des Kooperationspartners bestätigt werden. Im Zuge des Optimierungsvorganges wurde das aktuell genutzte Tool des Kooperationspartners im Hinblick auf dessen Bestandteile und dessen Aufbau kritisch betrachtet und mit der Fachliteratur geprüft. Darüber hinaus wurden auch die Berechnungen und die teilweise vorhandenen Sollwerte ebenso kritisch hinterfragt und Vorschläge zur Verbesserung wurden aufgezeigt. Die Ergebnisse der Optimierung umfassen die Dateneingabe, den Strukturabschluss, das Kennzahlensystem inklusive Sollwerte und die neu gestaltete Interpretationshilfe für VertriebsmitarbeiterInnen, in deren Aufgabenbereich die Analyse und die Besprechung mit den SystempartnerInnen liegt. Die optimierte Dateneingabe soll die Bilanz und

die GuV möglichst getreu abbilden, um zu gewährleisten, dass die AnwenderInnen des Tools alle Werte möglichst korrekt eintragen. Aus diesem Grund wurden die Eingabefelder in Anlehnung an die gesetzlichen Gliederungen aus § 224 UGB für die Bilanz und § 231 UGB für die GuV erstellt. Darin enthaltene, aber für den Lebensmitteleinzelhandel irrelevante Positionen wie beispielsweise „Ausleihungen an verbundenen Unternehmen“ wurden nicht als eigene Position in das Tool übernommen, sondern können in die Position „Sonstige“ eingetragen werden. Die aus der Eingabe resultierenden ersten Ergebnisse werden im Strukturabschluss abgebildet. Dieser dient dazu, sich einen raschen Überblick über die wirtschaftliche Situation machen zu können. Aus diesem Grund wird der optimierte Strukturabschluss im Gegensatz zur aktuellen Version stark verkürzt. Er beschränkt sich somit auf die Hauptpositionen der Bilanzgliederung nach § 224 UGB. Unterpositionen wie beispielsweise Grundstücke oder Betriebs- und Geschäftsausstattung werden addiert und als Einzelwert für die jeweilige Position ausgewiesen. In einem nächsten Schritt wurde das Kennzahlensystem in Bezug auf die zuvor definierten Prämissen optimiert. Dabei wurde die Anzahl der Kennzahlen von sieben auf 20 erhöht. Bei der Auswahl der Kennzahlen wurde neben den Prämissen des Kooperationspartners darauf geachtet, dass sinnvolle und ausgewogene Informationen vermittelt werden. Neben branchenübergreifenden Kennzahlen wurde speziell auf die Aufnahme von solchen Kennzahlen geachtet, die im Lebensmitteleinzelhandel besonders relevant sind, wie zum Beispiel die Handelsspanne. Weiters wurde bei Kennzahlen beziehungsweise deren Interpretationen darauf geachtet, sie nicht isoliert zu betrachten, da dies zu Fehlinterpretationen führen kann. In einem nächsten Schritt wurden die branchenspezifischen Sollwerte für das neu konzipierte Kennzahlensystem ermittelt. Zunächst wurde definiert, welche Kriterien auf SystempartnerInnen zutreffen müssen, um in die Berechnung der Sollwerte aufgenommen zu werden. In einem weiteren Schritt wurden mit dem Kooperationspartner Kennzahlen definiert, die gut performende Systempartner beziehungsweise Jahresabschlüsse identifizieren. Für Abschlüsse, die demnach als „Sehr Gut“ oder „Gut“ bezeichnet werden konnten, wurden alle Kennzahlen berechnet. Daraus ergab sich eine Ergebnisspannweite, die um Ausreißer bereinigt wurde. Zuletzt wurden die gewonnenen Ergebnisse mit der Fachliteratur auf Plausibilität überprüft. Dazu wurde das Branchenbild Einzelhandel der KMU Forschung Austria für die Wirtschaftsjahre 2017 und 2018 herangezogen.

Der zweite Teil der Arbeit beschreibt die Erweiterung einer unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle. Um die derzeitige Vorgehensweise zu ermitteln und für den Kooperationspartner nützliche aber noch fehlende Informationen zu generieren, wurde ein qualitatives Interview mit der Leiterin der Rechnungswesen und Controlling Abteilung des Unternehmens durchgeführt. Das Interview wurde mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring ausgewertet. Dies ergab, dass der monatliche Soll/Ist-Vergleich derzeit

keiner weiteren Bearbeitung bedarf. Die unterjährige Wirtschaftlichkeitskontrolle soll jedoch um ein vierteljährliches Reporting spezifischer Kennzahlen, einer halbjährlichen Darstellung der Eigenkapitalentwicklung, sowie einer halbjährlichen Darstellung Investitionen und Finanzierungen erweitert werden. Für das quartalsweise Reporting spezifischer Kennzahlen wurde der folgende Reporting-Prozess inklusive einer Zeitleiste erstellt. Der Prozess beginnt mit der Sammlung der benötigten Daten zum jeweiligen Stichtag zu Quartalsende. Danach werden die gesammelten Daten für die weitere Verarbeitung aufbereitet, wobei auf fehlerhafte Daten geachtet wird. Wesentliche Abweichungen zur Vergangenheit werden in diesem Schritt bereits hinterfragt. Mit diesen Daten werden die Kennzahlen danach berechnet und die Ergebnisse werden ebenfalls mit den vergangenen Ergebnissen auf Plausibilität überprüft. Abweichende Ergebnisse müssen abgeklärt und schriftlich festgehalten werden. Unauffällige Reports werden zu Informationszwecken an die SystempartnerInnen weitergeleitet. Für auffällige Reports werden gemeinsam mit der Abteilungsleitung zur Verbesserung besprochen. Diese werden den SystempartnerInnen im Nachgang in einem persönlichen Gespräch vorgestellt.

Die halbjährliche Darstellung des Eigenkapitals basiert auf der monatlichen Soll/Ist-Analyse und den vergangenen Bilanzen. Zunächst wird das wirtschaftliche Eigenkapital aus dem Vorjahr beziehungsweise zum Jahresbeginn identifiziert und dazu wird der Gewinn oder Verlust, der durch die Soll/Ist-Analyse inklusive der monatlichen Abgrenzungen ermittelt wird addiert oder subtrahiert. Dabei müssen AnwenderInnen darauf achten, ob in der Analyse bereits Abschreibungen enthalten sind. Weiters werden bis zum Halbjahresstichtag erfolgte und bis zum Jahresende geplante eigenkapitalmindernde Ausschüttungen abgezogen. Die halbjährliche Darstellung von Finanzierungen und Investitionen erfolgt auf Basis einer direkten Cashflowermittlung, da hierzu unterjährig bebuchte Konten herangezogen werden können und weil sie rascher umzusetzen ist als eine indirekte Cashflowermittlung. Die direkte Ermittlung ist weiters vorzuziehen, wenn es keine Zwischeninventuren oder Buchführung des Bestandes gibt.

5.2 Kritische Reflexion und Ausblick

Das optimierte Jahresabschlussanalysetool ist grundsätzlich für AnwenderInnen gestaltet, die keine fachliche Ausbildung im Rechnungswesen und Controlling haben, da die Analysetätigkeiten beim Kooperationspartner von deren VertriebsmitarbeiterInnen durchgeführt werden. Aufgrund der Komplexität der Themen und der erforderlichen Kommunikation der Ergebnisse an die SystempartnerInnen ist eine Schulung der MitarbeiterInnen vor Einführung des Tools erforderlich. Trotzdem kann nicht garantiert werden, dass eine fehlerfreie Bearbeitung, vor allem im Hinblick auf Jahresabschlüsse, die gegebenenfalls nicht dem Standardformat oder den Standardinhalten entsprechen, durchgeführt wird.

Grundsätzlich stimmen die errechneten Werte in den meisten Fällen mit dem Branchenbild der KMU Forschung Austria überein. Dabei sollte jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass hier die gesamte Branche des Einzelhandels betrachtet wird und nicht nur der Lebensmitteleinzelhandel. Weiters wurden im Rahmen der Arbeit 42 Jahresabschlüsse analysiert, während die Studie auf 8.769 Abschlüssen basiert. Aus diesem Grund waren Abweichung zu erwarten beziehungsweise mussten die errechneten Sollwerte zum Teil im Hinblick auf den Branchenvergleich angepasst werden.

Die neu konzipierten Abschnitte der unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle werden, wie schon der monatliche Soll/Ist-Vergleich, von den MitarbeiterInnen der Rechnungswesenabteilung durchgeführt. Der erstellte Reporting-Prozess soll eine rasche Analyse der aktuellen Situation des Unternehmens gewährleisten. Da eine MitarbeiterIn meist für mehrere SystempartnerInnen zuständig ist und auch zum jeweiligen Quartalsende Urlaube oder krankheitsbedingt Ausfälle auftreten können, ist die Einhaltung der knappen Zeitleiste möglicherweise nicht immer möglich. Dadurch können Maßnahmen, die negativen Entwicklungen gegensteuern sollen möglicherweise nicht früh genug gesetzt werden.

Weitere Fragestellungen, die in dieser Arbeit nicht näher betrachtet wurden, aber in Zukunft relevant sein könnten, sind die Folgenden. Was muss an der Vorgehensweise und den Berechnungen in Zusammenhang mit der Jahresabschlussanalyse und der unterjährigen Erfolgsrechnung verändert werden, um weiteren Rechtsformen, wie beispielsweise einer Kommanditgesellschaft oder einem Verein, der bereits besteht, gerecht zu werden. Weiters kann über eine Ausweitung der zu analysierenden Unternehmen auf die grünen SystempartnerInnen angedacht werden. Dafür muss jedoch vor allem im Hinblick auf die unterjährige Wirtschaftlichkeitskontrolle auf die erschwerte Datenerfassung geachtet werden, die der Zentrale wenig bis keine unterjährigen Daten zur Verfügung stehen. Damit könnte die Entwicklung von grünen SystempartnerInnen besser gemessen werden, was in weiterer Folge auch in diesem zu weniger Unternehmensschließungen führen kann. Zuletzt stellt sich noch die Frage, wie das Konzept umgesetzt werden kann, um zum einen die Dateneingabe aber auch die Berechnungen und gegebenenfalls die dazugehörigen Interpretationen zu automatisieren.

Wie das Interview mit Frau Karin Pöschl belegt, verursachte die Covid-19 Pandemie eine Veränderung des Kaufverhalten der KundInnen, der Bestellvorgänge und der Kostenstruktur. In Zukunft sollte somit geprüft werden, ob diese Umstände eine weitere Anpassung der Jahresabschlussanalyse und der unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle notwendig machen.

Literaturverzeichnis

- BAETGE, J./KIRSCH, H./THIELE, S. [2004]: Bilanzanalyse, 2. Auflage, Düsseldorf: IDW Verlag, 2004.
- BECKER, J./SCHÜTTE, R. [2004]: Handelsinformationssysteme: Domänenorientierte Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 2., vollständig überarbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage, Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft, 2004.
- BECKER, J./WINKELMANN, A. [2014]: Handelscontrolling: Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, 3. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2014.
- BERTL, R./DEUTSCH-GOLDONI, E./HIRSCHLER, K. [2017]: Buchhaltungs- und Bilanzierungshandbuch, 10., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wien: LexisNexis Verlag, 2017.
- BESTMANN, U. [2012]: Betriebswirtschaftliche Formelsammlung: Kommentierte Kennzahlen, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012.
- DECKER, J./SEXL, S. [2016]: Kennzahlen zur Steuerung im Handel, in: Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, hrsg. von BUTTKUS, M./NEUGEBAUER, A., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2016, S. 231-246.
- ERTL, P./SIKORA, C. [2013]: Bilanzanalyse für Einsteiger, 1. Auflage, Wien: Linde Verlag, 2013.
- FUDALLA, M./TÖLLE, M./WÖSTE, C./MÜHLEN, M. [2011]: Bilanzierung und Jahresabschluss in der Kommunalverwaltung: Grundsätze für das „Neue Kommunale Finanzmanagement“, 3. Auflage, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, 2011.
- GRIGG, R. [2015]: Wie Sie bei der unterjährigen BWA-Analyse das Eigenkapital und Kennzahlen berechnen, in: Banken-Times Klassik, Finanz Colloquium Heidelberg, Ausgabe September 2015, S. 48-49.
- HAVIGHORST, F. [2006]: Personalkennzahlen, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 167, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2006.

- HEESEN, B./GRUBER, W. [2016]: Bilanzanalyse und Kennzahlen: Fallorientierte Bilanzoptimierung, 5. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2016.
- KAJÜTER, P./MINDERMANN, T./WINKLER, C. [2011]: Controlling und Rechnungslegung: Bestandsaufnahme, Schnittstellen, Perspektiven, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2011.
- KISPALKO, S./MORETTI, V. [2016]: Kennzahlen zur Steuerung im Handel, in: Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, hrsg. von BUTTKUS, M./NEUGEBAUER, A., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2016, S. 3-14.
- KLOCK, S. [2010]: Verkaufsflächennutzung im Einzelhandel: Modelle und Verfahren für das Regal- und Sortimentsmanagement, Bamberg: University of Bamberg Press, 2010.
- KMU Forschung Austria [2020]: Einzelhandel Bilanzbranchenbild 2017/2018, Wien, 2020.
- KÜHNAPFEL, J. [2019]: Vertriebskennzahlen: Kennzahlen und Kennzahlensysteme für das Vertriebsmanagement, 2. verbesserte Auflage, Ludwigshafen am Rhein: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2019.
- KÜTING, P./WEBER, C. [2015]: Die Bilanzanalyse: Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IFRS, 11. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2015.
- KVALE, S. [2012]: Doing Interviews, 2. Auflage, London: Sage Verlag, 2012.
- KWT [2016]: Fachgutachten des Fachsenats für Betriebswirtschaft der Kammer der Wirtschaftstreuhand über die Geldflussrechnung als Ergänzung des Jahresabschlusses und Bestandteil des Konzernabschlusses, o.O.: Kammer der Wirtschaftstreuhand, 2016.
- LANGER, T./SEUFERT, B. [2016]: Kennzahlen zur Steuerung im Handel, in: Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, hrsg. von BUTTKUS, M./NEUGEBAUER, A., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2016, S. 217-231.
- MAYRING, P. [2015]: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 12. überarb. Aufl., Weinheim: Beltz-Verlag GmbH, 2015.

- MISOCH, S. [2019]: Qualitative Interviews, Berlin: Walter de Gruyter GmbH, 2019.
- NICKENIG, K. [2018]: Qualitative Bilanzanalyse: Die Bilanz im Unternehmen, Wiesbaden: Springer Gabler, 2018.
- PELLENS, B. [1989]: Der Informationswert von Jahresabschlüssen: Eine empirische Untersuchung deutscher Börsengesellschaften, 1. Auflage, Bochum: Gabler Verlag, 1989.
- PUFAHL, M. [2010]: Vertriebscontrolling: So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2010.
- RAITHEL, J. [2008]: Quantitative Forschung, 2. durchgesehene Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, 2008.
- SCHNEIDER, F./LEBSORGER, S. [2014]: Aufkommen an Lebensmittelverderb im österreichischen Einzelhandel, Wien: ECR Austria, 2014.
- SEELINGER, R./GLITTENBERGER, E. [2019]: Strukturanalyse im stationären Einzelhandel 2019, Wien: KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research, 2019.
- SELLHORN, T./HAHN, S./LERCHENMÜLLER, J. [2015]: Jahresabschlüsse und Jahresabschlussanalysen: Ein Handbuch für Aufsichts- und Betriebsräte, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2015.
- VOITHOFER, P. [2007]: Kosten-, Ertrags- und Finanzlage im Handel, Wien: KMU Forschung Austria, Austrian Institute for RME Research, 2007.
- VOITHOFER, P./HÖLZL, K. [2018]: Bilanzkennzahlen Praxishandbuch, Wien: KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research, 2018.
- VOLLMUTH, H./ZWETTLER, R. [2016]: Kennzahlen, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2016.
- WEHRHEIM, M./SCHMITZ, T. [2009]: Jahresabschlussanalyse: Instrumente, Bilanzpolitik, Kennzahlen, 3., überarbeitete Auflage, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 2009.

WYSOCKI, K. [1990]: Direkte Cash-Flow-Rechnung als unterjähriger Informationsträger für kleine und mittlere Unternehmen, in: Finanz- und Rechnungswesen als Führungsinstrument, hrsg. von AHLERT, D./FRANZ, K./GÖPPL, H., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 1990, S. 317-339.

Onlinequellen

BAUMANN, S./GNISIA, M./FEIFEL, P./KLINGAUF, U. [2018]: Identifikation und Behandlung von Ausreißern in Flugbetriebsdaten für Machine Learning Modelle, Darmstadt: Technische Universität Darmstadt, Institut für Flugsysteme und Regelungstechnik, 2018. <https://www.dglr.de/publikationen/2018/480169.pdf>

BÖCKING, H. [2018]: Zitation von Internetquelle, 2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/eigenkapital-34982/version-258473>, [21.11.2021].

GLÜCK, O. [2014]: Zitation von Internetquelle, 2014, <https://www.dashoefler.de/thema/eigenkapitalquote.html>, [22.11.2021].

HÜSKEN, S. [2013]: Die Handelsspanne im Einzelhandel, 17.05.2013, <https://www.gevestor.de/details/die-handelsspanne-im-einzelhandel-647870.html>, [17.07.2022].

KALNBACH, P./EISENREICH, T. [2015]: Unterjähriges Berichtswesen als Selbstschutz, in: Sozialwirtschaft, 2015, S. 28-29, <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/1613-0707-2015-5-28/unterjaehrigen-berichtswesen-ist-selbstschutz-jahrgang-25-2015-heft-5?page=1>, [20.08.2022].

KOHLHASE, T. [2018]: Analyse Handelsbranche: Die Top 5-Kennzahlen für eine Quick-Check-Analyse, 2018, <https://www.fch-gruppe.de/Beitrag.aspx?id=496>, [22.11.2021].

OC&C Strategy Consultants [2016]: Weg vom Fenster: Steigerung der Kundenfrequenz im stationären Einzelhandel, 06/2016, <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/1613-0707-2015-5-28/unterjaehrigen-berichtswesen-ist-selbstschutz-jahrgang-25-2015-heft-5?page=1>, [26.08.2022].

SCHULTE, J. [2020]: wirtschaftliches Eigenkapital, 24.03.2020, <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/wirtschaftliches-eigenkapital-62677/version-375579>, [10.08.2022]

WYNMAN, O. [2014]: Wie frisch is(s)t Österreich?, hrsg. vom Verband österreichischer Mittel- und Großbetriebe des Handels, https://www.handelsverband.at/fileadmin/content/pdf/Studie_Wie_frisch_isst_Oesterreich_2014.pdf, [14.08.2022].

ZÖLLNER, N.: Jahresabschluss: Kontoabstimmung auf der Passivseite, Abstimmen der Eigenkapital(unter)konten, https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/jahresabschluss-kontoabstimmung-auf-der-passivseite-der-1-abstimmen-der-eigenkapitalunterkonten_idesk_PI20354_HI2219025.html#:~:text=Das%20Eigenkapital%20beim%20bilanzierenden%20Einzelunternehmen,die%20Unterkonten%20des%20Eigenkapitalkontos%20darstellen, [03.08.2022].

Anhang

A1.	Leitfaden zum qualitativen Interview	86
A2.	Transkription des qualitativen Interviews.....	87
A3.	Berichte aus dem derzeitigen Jahresabschlussanalysetool.....	92
A4.	E-Mail zu Prämissen des neuen Konzepts.....	95

A1. Leitfaden zum qualitativen Interview

Qualitatives Interview

mit Prokuristin Karin Pöschl, MSc zur unterjährigen Analyse von Systempartnern

Termin: 10.03.2022
Beginn: 11:00 Uhr Ende: 11:30 Uhr
Ort: MS Teams

Dieser Leitfaden ist zur offenen Moderation gedacht. Je nach Entwicklung der Inhalte kann es zu Variationen desselben kommen.

Zu Beginn: Begrüßung, Einholung der Zustimmung der Tonaufzeichnung

Interviewfragen

1. Wie lange sind Sie schon für das Unternehmen tätig und seit wann beschäftigen Sie sich mit der Wirtschaftlichkeitskontrolle von „Roten Systempartnern“?
2. Wenn Sie an die Gegenüberstellung von zu Jahresbeginn geplanten Soll-Werten und den monatlich gebuchten Ist-Werten denken, welche Informationen sind für Sie wirklich relevant?
3. Welche Informationen fehlen Ihnen bei dieser Art der unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle?
4. Welche Ziele sollen mit dem Konzept für eine unterjährige Wirtschaftlichkeitskontrolle verfolgt werden?
5. Soll die unterjährige Wirtschaftlichkeitskontrolle monatlich oder quartalsweise erfolgen?
6. Wie viel Zeit steht für eine monatlich bzw. quartalsweise Wirtschaftlichkeitskontrolle zur Verfügung?
7. Wie finden Sie den Ansatz, ein Schema der kurzfristigen Erfolgsrechnung inklusive der Berechnung einiger Kennzahlen zu verwenden?
8. Gibt es Kennzahlen auf die im Unternehmen besonderer Wert gelegt wird und die in diesem Konzept nicht fehlen dürfen?
9. Die Masterarbeit und der dazugehörige Praxisoutput werden sich auf den Zeitraum vor der Covid-19-Pandemie beziehen. Welche Auswirkungen hat die Pandemie auf die

Lebensmittelbranche und auf welche langfristigen Auswirkungen sollten eine Jahresabschlussanalyse und eine unterjährige Analyse angepasst werden?

10. Ergebnisse kurz zusammenfassen und auf Wider-/Einsprüche achten.

11. Dank & Abschluss

A2. Transkription des qualitativen Interviews

Qualitatives Interview

mit Prokuristin Karin Pöschl, MSc zur unterjährigen Analyse von Systempartnern

Termin: 10.03.2022

Beginn: 11:00 Uhr Ende: 11:30 Uhr

Ort: MS Teams

Interviewerin: Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für das Interview zur unterjährigen Analyse von Systempartnern genommen haben. Eine kurze Frage vorweg: Sind Sie damit einverstanden, dass unser Interview für eine spätere Transkription aufgezeichnet wird?

Befragte: Ja, bin ich.

Interviewerin: Dann beginnen wir mit der ersten Frage. Wie lange sind Sie schon für das Unternehmen tätig und seit wann beschäftigen Sie sich mit der Wirtschaftlichkeitskontrolle von „Roten Systempartnern“?

Befragte: Ich habe 1999 bei der Spar begonnen und bin somit seit 23 Jahren bei der Spar beschäftigt. Begonnen habe ich als Lehrling und zu Beginn hatte ich natürlich keine Anknüpfungspunkte mit der Buchhaltung und Systempartnern. Im Jahr 2011 habe ich dann den Bereich Rechnungswesen, Controlling und Bilanzierung übernommen. Ab diesem Zeitpunkt hat es zu meinem Aufgabengebiet dazugezählt. Ich habe mir gedacht, speziell im Bereich der Systempartner können wir ein schnelles Risk Management mit den Bilanzen machen. Wir waren immer wieder mit Konkursen konfrontiert, es waren zum Glück nicht besonders viele aber ein vorgelagertes Risk Management ist eine gute Begleitung für unsere Systempartner und um schwierige Situationen vorab erkennen zu können und um frühzeitig Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Damit habe ich damals begonnen und verfolge es bis heute.

Interviewerin: Ich denke dieses Thema ist gerade in der aktuellen Situation essentiell, da die wirtschaftliche Situation der Unternehmer teilweise sehr rasch recht knapp wird und Gegenmaßnahmen getroffen werden müssen.

Befragte: Man muss ehrlicherweise sagen in den letzten zwei Jahren der Pandemie ist es dem Lebensmittelhandel sehr gut gegangen, wobei ich gelesen habe, dass sich die Arbeit auf die Zeit vor der Pandemie bezieht. Aktuell erleben wir ja wieder eine andere Situation und da ist es essentiell das rechtzeitig abzufangen und zu schauen, dass die Kosten die vielleicht in guten Jahren, das kann auch vor

der Pandemie gewesen sein, getragen werden konnten jetzt nicht davon galoppieren, weil die Umsätze nicht mithalten können. Viele Effekte drehen sich eben um den Umsatz und wenn da nicht rechtzeitig gehandelt wird kann es sein, dass einem die Kostenstruktur davon läuft. Ein Beispiel wäre das Personal. Wenn der Umsatz gut läuft ist eine Überbesetzung tragbar. Wenn die Umsätze aber ausbleiben, dann wird es bitter harte Knochenarbeit und man muss einen Fokus darauf legen.

Interviewerin: Das ist natürlich verständlich. Meine nächste Frage lautet: Wenn Sie an die Gegenüberstellung von zu Jahresbeginn geplanten Soll-Werten und den monatlich gebuchten Ist-Werten denken, welche Informationen sind für Sie wirklich relevant?

Befragte: Eigentlich sollte das IST einen relativ großen Fokus haben. In unserer Spar-Denkweise hat die Abweichung aber eine sehr große Bedeutung. Das ist deshalb so, weil wir den Plan auf das Vorjahres-Ist aufsetzen. Das heißt, unser Plan ist schon das bisschen bessere IST das wir uns erwarten. Deshalb hat bei uns die Abweichungsanalyse einen ganz starken Fokus. Mehr sogar als die Vorjahresprognose und die Ist-Analyse.

Interviewerin: Das heißt, bei der Erstellung des Konzeptes werden wir einen besonderen Fokus auf die Analyse der Abweichungen legen werden.

Befragte: Genau. Bei uns ist die Abweichung ein Indikator für die Entwicklung. Wenn ich zum Beispiel das Vorjahr heranziehe, planen wir einen Index beziehungsweise einen Lebensmittelindex. Bei gleichbleibender Entwicklung müsste aufgrund der Preissteigerung im neuen Wirtschaftsjahr eine weitere Steigerung zustande kommen. Wenn das nicht der Fall ist, ist das ein Indikator dafür, dass die Entwicklung zurückgeht. Dann muss man analysieren warum das so ist und ziehen dafür schon wieder das IST vom Vorjahr heran. Der erste Ansatz ist aber immer noch die Abweichung zum Plan. Natürlich könnten da auch Fehler passieren, das ist ja nicht ausgeschlossen. Unsere Systeme sind aber schon so gut abgestimmt, sodass wir das gut eintakten können und den Plan als Grundlage hernehmen können.

Interviewerin: Alles klar. Gibt es Informationen die Ihnen bei diesem Soll/Ist-Vergleich fehlen oder weitere Aspekte die man zusätzlich einbauen sollte?

Befragte: Die monatliche Soll/Ist-Analyse bringt einen tollen Überblick über die operative Geschäftstätigkeit. Das passt also sehr gut. Wenn man die Bilanzen heranzieht fehlt mir aber noch die Entwicklung vom Eigenkapital und der Kapitalstruktur. Natürlich spiegelt sich vieles in der GuV wider. Wenn dort die wirtschaftlichen Ergebnisse nicht erreicht werden, sinkt natürlich mein Eigenkapital, weil da ein Verlust umgebucht werden muss. Ich weiß aber nicht wie die Schuldentilgungsdauer oder die Cashflow-Rentabilität unterjährig beim Systempartner aussehen, da die Investitionen bei uns nicht dargestellt werden. Oder auch wie die Fremdkapitalfinanzierung aufgestellt ist. Das sind alles Aspekte, die zwar nicht monatlich notwendig sind aber für die Abrundung eines Gesamtbildes wichtig wären.

Interviewerin: Es wäre also interessant diese Aspekte zumindest halbjährlich abzubilden?

Befragte: Genau! Der Cashflow aus der operativen Tätigkeit wird bereits gut dargestellt. Mir fehlt eben die Investitionsseite, vor allem welche Investments gemacht wurden.

Interviewerin: Also geht es hauptsächlich um Investitionen und auch um die Finanzierungskomponente des Cashflows oder?

Befragte: Genau, mir fehlt eigentlich die Finanzierungskomponente. Würde der Einzelhändler nämlich beispielsweise einen Kredit aufnehmen würde ich es erst am Jahresende im Zuge der Bilanz sehen. Würde er damit auch noch Investitionen finanzieren, sehe ich beides erst am Ende des Jahres, weil die Investitionen erst beim Steuerberater abgebildet werden.

Interviewerin: Gut. Wir haben jetzt schon besprochen, dass eine halbjährliche Betrachtung der Finanzierungsseite anzustreben wäre. Wenn man an die Berechnung von Kennzahlen oder an weitere zusätzliche Aspekte im Rahmen einer unterjährigen Wirtschaftlichkeitskontrolle denkt, sollte das monatlich oder quartalsweise erfolgen?

Befragte: Quartalsweise. Wir haben das auch mit unseren Beratern so eingetaktet. Die Spar setzt auf die Balanced Scorecard und da gibt es eine ganze Range an Kennzahlen. Diese umfasst zum Beispiel den Frischeanteil oder die Rohspanne. Die Rohspanne sieht man zwar im Soll/Ist aber den Frischeanteil nicht. Auch Kennzahlen wie eine AMF-Quote oder eine Out-Of-Stock Quote werden analysiert. Dadurch können dann wirklich Maßnahmen zur Verbesserung oder generell strategische Maßnahmen gesetzt werden. Mein Gedankengang wäre eventuell, dass solche Kennzahlen in den Quartalsreport für die Einzelhändler eingebunden werden. Wir schauen uns zum Beispiel die Flächenproduktivität, den Personalaufwand oder die Nettostundenleistung, was bei uns ein ganz wichtiger Faktor ist, an. Weiters schauen wir uns Kennzahlen den Bedienungsanteil an, wodurch man wieder Rückschlüsse auf einen größeren Personalaufwand schließen könnte.

Interviewerin: Es werden in diesem Rahmen also sehr spezielle Kennzahlen für den Lebensmittel-einzelhandel berechnet, die im Grunde nicht aus der Bilanz herausgerechnet werden können.

Befragte: Genau. Der Soll/Ist ist da aber diese spezifischen Kennzahlen außerhalb des Soll/Ist können auch einen Mehrwert bringen. Durch strategische Maßnahmen im Sinne der Balanced Scorecard, wo Prozesse, Mitarbeiter und der Profit des Unternehmens nochmal analysiert werden, können Entscheidungsfaktoren herauskristallisiert werden, um ein gutes betriebswirtschaftliches Ergebnis zu erzielen.

Interviewerin: Wie finden Sie den Ansatz, ein Schema der kurzfristigen Erfolgsrechnung inklusive der Berechnung einiger Kennzahlen zu verwenden?

Befragte: So wie wir es gerade beschrieben haben, also quartalsweise. Ich glaube das Ganze ist ein Lernen. Man müsste das einmal ausprobieren. Wir haben da auch schon Erfahrungen und da gehe ich jetzt wieder zurück auf die Balanced Scorecard. Die hat diesen Stellenwert auch nicht in den ersten Tagen gehabt. Es brauchte einige Zeit an Entwicklung und Reifung. Stand heute könnten wir uns ein strategisches Managementsystem ohne die Balanced Scorecard nicht mehr vorstellen.

Interviewerin: Ich glaube auch je größer das Unternehmen ist desto wichtiger wird zum Beispiel die Balanced Scorecard.

Befragte: Ja und wenn man sich die vielen Kennzahlen ansieht, erkennt man die Korrelationen der Kennzahlen. Wir setzen uns auch immer Schwerpunkte, weil wir eben eine Vielzahl an Kennzahlen haben. Wenn man sich um alle Kennzahlen bemüht, dann bemüht man sich de facto um keine. Deshalb machen wir immer Benchmarkvergleiche. Letzens haben wir die AMF-Quote, also die Quote der automatischen Mengenfindung, und die Out-Of-Stock Quote, die meines Erachtens sehr miteinander korrelieren, näher betrachtet. Wenn man die automatische Mengenfindung in Zeiten von Corona, wo es auch Hamsterkäufe und es somit mehr Volumen gab, einfach immer akzeptiert obwohl sie auf einer Vor-Corona Basis arbeitet, dann führt das automatisch zu einer höheren Out-Of-Stock Quote, weil die Leute einfach mehr gekauft haben. Deshalb muss man sich die Out-Of-Stock Quote im gleichen Zug anschauen, da es eben sein kann, dass die AMF-Quote gut ist und die Out-Of-Stock Quote schlecht. Jetzt erleben wir den umgekehrten Fall, da diese Hamsterkäufe rückläufig sind. Das System hat jetzt zwei Jahre lang gelernt in einer Pandemie zu leben und bestellt mehr ins Geschäft. Lässt man das nun durchlaufen, werden wir keine Out-Of-Stock Quote haben aber wir werden höhere Altersabwertungen haben. Unsere Altersstruktur und auch unsere Verderbe werden steigen. Wir werden das auch nicht von

heute auf morgen merken. Konservendosen zum Beispiel haben ein sehr langes Haltbarkeitsdatum aber auch da muss man schnell reagieren. Wenn man das verabsäumt und immer dazu bestellt hat man ein Überlager. Speziell beim Einzelhandel ist das Überlager gebundenes Kapital. Da muss man aufpassen. Ein Konzern kann sich ein Überlager leichter finanzieren als ein selbständiger Einzelhändler. Da können wir bestimmt einen Mehrwert für den Einzelhändler schaffen. Wir machen ja alles nur für unsere Einzelhändler.

Interviewerin: Gut. Ich glaube die nächste Frage haben wir damit auch schon zum Teil beantwortet. Die Frage wäre nämlich, ob es Kennzahlen gibt, auf die das Unternehmen besonderen Wert legt. Da haben wir ja gerade über die Finanzierungskennzahlen, wie die Schuldentilgungsdauer und die speziellen Kennzahlen der Lebensmittelbranche gesprochen.

Befragte: Genau. Wir sehen vieles in Relation zum Umsatz. Unser Nettoumsatz ist unsere Basis und davon schauen wir uns die Anteile sehr genau an. Das wäre zum Beispiel die Rohspanne, die nichts anderes ist als ein Anteil vom Umsatz, also der Rohgewinn in Prozent vom Umsatz ist. Wir schauen uns den Personalaufwand an, auch als Anteil vom Umsatz. Weniger in absoluten Eurowerten, mehr im Anteil. Da sagen wir, im normalen Filialbereich muss er bei rund 15% liegen. Wesentlich aber dass es bei den Systempartnern darunter liegen muss, weil der selbständige Systempartner nicht in die Personalkosten hineinfällt. Seine Entlohnung ist in den privaten Entnahmen oder im Geschäftsführerbezug enthalten. Wir schauen uns, und das ist essentiell, die Umsatzrentabilität an. Da gibt es gute Auswertungen von der Wirtschaftskammer. Die haben einmal viele Bilanzen analysiert und haben damit einen Branchenschnitt gemacht. Ich habe leider einen sehr alten, der ist glaube ich schon zehn Jahre alt. Es wäre aber gut wieder so einen Branchenschnitt zu machen um zu sehen wo ein Vergleichswert liegt.

Interviewerin: Danke, damit wäre die Frage gut beantwortet. Dann kommen wir zur letzten Frage. Die Masterarbeit und der dazugehörige Praxisoutput werden sich auf den Zeitraum vor der Pandemie beziehen, da die zusätzliche Abbildung der Veränderungen nicht in einer Masterarbeit beschrieben werden kann. Das würde sonst den Rahmen sprengen. Ich möchte Sie aber trotzdem fragen welche Auswirkungen die Pandemie auf die Lebensmittelbranche gehabt und auf welche langfristigen Auswirkungen sollten eine Jahresabschlussanalyse und eine unterjährige Analyse angepasst werden.

Befragte: Was wir stark erlebt haben ist, dass die Pandemie zwei Gesichter hat, nämlich das Jahr 2020 und noch das intensive Jahr 2021. Das aber schon mit weniger Einschränkungen, das muss man schon dazu sagen. 2020 ist also nicht gleich wie 2021, wobei es immer noch in der Pandemie ist. Im Jahr 2020 hatten wir verstärkt Kosten im Materialaufwand wegen Hygienemitteln, der Gratisausgabe von FFP2-Masken und Handschuhen. Man hat gesehen, dass die Personen sehr sensibilisiert sind und sehr darauf geachtet haben die Hygiene lückenlos zu führen. Man hat gemerkt, dass die Cashless-Zahlungen in die Höhe geschossen sind. Man muss sich vorstellen, ich habe es auch nicht geglaubt, weil ich so ein Kartenzahler bin aber der überwiegende Teil im Lebensmittelhandel wird mit Bargeld bezahlt und ein nicht unwesentlicher Teil wird mit Gutscheinen bezahlt. Bankomat und Kreditkarte waren geringer als der Bargeldanteil. Dieses Bild hat sich jetzt in den letzten zwei Jahren gedreht, eben auch aufgrund des Cashless-Zahlungssystems. Viele, und das war vor allem 2020 so, sind nur einmal die Woche in einen Markt gegangen. One-Stop-Shopping war die große Überschrift. Das heißt, ich habe mein ganzes Non-Food II Sortiment, also Hygieneartikel, Waschmittel, Reinigungsmittel, Zahnpaste, etc. in den Großmärkten des Lebensmittelhandels mit eingekauft. Es wurden eher die Großflächen, also Eurospar oder Interspar besucht. Kleinere Läden, die nicht die ganze Sortimentsbreite haben, haben nicht so stark profitiert. Die Großflächen haben wirklich stark profitiert. Auch Artikel wie Spielzeuge und andere Non-Food II Artikel haben in dieser Zeit sehr profitiert. Das sieht man jetzt schon in den ersten zwei Monaten von 2022, da genau diese Sortimente zurückgehen. Wir haben weniger Hygienemittel, da sich die Leute im Eingangsbereich offensichtlich auch weniger die Hände desinfizieren. Wir haben nahezu keine Ausgabe von FFP2-Masken mehr. Jeder hat schon Masken und benötigt sie derzeit auch nur mehr im

Lebensmittelhandel. Vom Personal her ist es schwierig. Wir finden derzeit fast kein Personal. Das mag vielleicht auch mit den Grenzen zu tun haben, weil es in der Pandemiezeit schwieriger war über die Grenze zu kommen beziehungsweise ist die soziale Hängematte noch in den Köpfen der Leute verankert. Das und vor allem die Ressourcenknappheit beschäftigt uns. Wir hatten nie ein Problem mit der Lieferbereitschaft und der Verfügbarkeit. Das Problem war eher, dass wir nicht so schnell nachliefern konnten wie die Regale leer wurden. Unsere Großhandelslieferanten waren immer zu über 90% lieferbereit. Das Problem war eben eher, dass wir die Ware in den Ort bringen, da wir auch selbst nicht so große Lager haben und auch nicht haben möchten. Das Problem das sich jetzt anbahnt sind die Lieferanten, die sagen dass sie die Kartonagen nicht mehr bereitstellen. Das Altpapier ist in die Höhe geschossen und jetzt ist das Thema, dass diese ganzen Ressourcenverknappungen zu einem Rohstoffpreisanstieg führen. Wir müssen jetzt ganz genau drauf achten, dass wir die richtige Personenanzahl gemessen am Umsatz am richtigen Ort beschäftigen. Wenn Lieferanten mit Preissteigerungen an uns herantreten müssen wir ganz genau drauf achten, da es viele Trittbrettfahrer gibt, die sich einfach so an die Preissteigerungen anpassen. Wir schauen genau darauf, ob die Preissteigerungen wirklich nachvollziehbar sind. Das ist momentan unsere große Herausforderung.

Interviewerin: Sehr interessant. Wahnsinn was für Probleme dadurch ausgelöst werden.

Befragte: Ja, Energie war auch schon vorher ein Thema aber das hat nicht wirklich was mit der Pandemie zu tun. Ich glaube wir sind jetzt mehr gefordert denn je. In Zeiten wo der Umsatz ein Selbstläufer ist, ist es kompensierbar, wenn einmal eine Bestellung zu viel getätigt wurde aber da wir wieder in eine gewisse Normalität zurückkommen, müssen wir schauen, dass die ganzen automatischen Bestellprozesse wieder angepasst werden.

Interviewerin: Spannend! Als letzten Punkt würde ich kurz das Ergebnis von unserem Interview zusammenfassen. Für die Spar sind Abweichungen und die Analyse der Abweichungen sehr wichtig. Im Rahmen einer Cashflowrechnung wäre es interessant die Investitions- und Finanzierungsseite inklusive deren Kennzahlen in einem erweiterten Konzept abzubilden. Die Abbildung der Investitions- und Finanzierungsseite wäre, wenn möglich, halbjährlich gut. Die restlichen, zusätzlichen Kennzahlen, sei es die Schuldentilgungsdauer oder die weitere Eigenkapitalentwicklung und die ganzen lebensmittelspezifischen Kennzahlen sollten quartalsweise abgebildet werden. Bei den Kennzahlen ist alles sehr wichtig was in Relation zum Nettoumsatz steht. Also zum Beispiel die Anteile der Rohspanne und die Umsatzrentabilität. Dann haben wir noch über die neuen Probleme, die durch die Covid-Pandemie entstanden sind gesprochen und worauf man nun aufpassen muss.

Befragte: Super! Sehr gut zusammengefasst. Ich hoffe ich konnte etwas erzählen was die Masterarbeit und auch uns weiterbringen wird. Vielen Dank für Ihren Einsatz und viel Erfolg beim Schreiben!

Interviewerin: Vielen Dank!

A3. Berichte aus dem derzeitigen Jahresabschlussanalysetool

BILANZANALYSE

Analysiert für: Sparmarkt Tester

	2019	0	PVJ	0	PVJ	0	PVJ	0	PVJ
Gebäude/Investitionen	0	0		0		0		0	
Betriebs/Geschäftsausstattung	34 711	0		0		0		0	
Beteiligungen	13 925	0		0		0		0	
Vorräte	220 918	0		0		0		0	
Forderungen	21 058	0		0		0		0	
Kassa/Bankguthaben	369 687	0		0		0		0	
ARA	8 098	0		0		0		0	
Summe AKTIVA:	668 397	0		0		0		0	
Kapital	205 447	0		0		0		0	
Rücklagen	0	0		0		0		0	
Rückstellungen	123 713	0		0		0		0	
Private Verbindlichkeiten	0	0		0		0		0	
Bankverbindlichkeiten langfristig	0	0		0		0		0	
Bankverbindlichkeiten kurzfristig	0	0		0		0		0	
Lieferantenverbindlichkeiten	277 377	0		0		0		0	
Sonstige Verbindlichkeiten	61 860	0		0		0		0	
PRA	0	0		0		0		0	
Summe PASSIVA:	668 397	0		0		0		0	
Gewinn / Verlust	156 011	0		0		0		0	

BILANZANALYSE

Analysiert für: Sparmarkt Tester

	2019	0	PVJ	0	PVJ	0	PVJ	0	PVJ
Netto Umsatz	6 374 533	0		0		0		0	
Rohgewinn	1 420 642	0		0		0		0	
Rohspanne	22,29								
Ergebnis lt. Bilanz	156 011	0		0		0		0	
Eigenkapital lt. Bilanz	205 447								
Verbindlichkeiten an Bank	0	0		0		0		0	
Verbindlichkeiten an Lieferanten	277 377	0		0		0		0	
Restliche Verbindlichkeiten	185 573	0		0		0		0	
Summe Verbindlichkeiten	462 950	0		0		0		0	
Veränderung Verbindlichkeiten									
Zinsaufwand + Geldspesen	8 055	0		0		0		0	
Veränderung Zinsen									

RENTABILITÄT

Analysiert für: Sparmarkt Tester

	2019	%	0	%	0	%	0	%	0	%
Warenlöse netto	6 388 798		0		0		0		0	
Rohgewinn	1 420 642	22,2	0		0		0		0	
Sonstige Erträge	202 895	3,2	0		0		0		0	
Sonstige Erlöse	9 733	0,2	0		0		0		0	
a.o. Erträge	0		0		0		0		0	
Summe ERTRÄGE	1 633 270	25,6	0		0		0		0	
Materialaufwand	0		0		0		0		0	
Warenverluste	0		0		0		0		0	
Personalaufwand	915 004	14,3	0		0		0		0	
Energieaufwand	48 452	0,8	0		0		0		0	
Instandhaltung	35 256	0,6	0		0		0		0	
Interne Logistikkosten , EDV	0		0		0		0		0	
Porto, Telefon, Fax	4 846	0,1	0		0		0		0	
Beratungskosten	3 309	0,1	0		0		0		0	
Zinsaufwand	8 055	0,1	0		0		0		0	
Werbeaufwand	41 558	0,7	0		0		0		0	
GWG	6 533	0,1	0		0		0		0	
Versicherung d. Betriebes	5 410	0,1	0		0		0		0	
Steuern und Abgaben	1 662	0,0	0		0		0		0	
Sonstiger Aufwand	130 547	2,0	0		0		0		0	
KFZ - Aufwand	17 914	0,3	0		0		0		0	
a.o. Aufwand	20 473	0,3	0		0		0		0	
Miet und Pachtufwand	196 837	3,1	0		0		0		0	
Miet und Pächterlöse	0		0		0		0		0	
AfA	41 353	0,6	0		0		0		0	
Geldverkehrsspesen	0		0		0		0		0	
Summe AUFWÄNDE	1 477 209	23,1	0		0		0		0	
Wirtschaftliches Ergebnis	156 061	2,4	0		0		0		0	
- Steuerliche Aufwände	100	0,0	0		0		0		0	
Steuerliches Ergebnis	156 011	2,4	0		0		0		0	

BILANZKENNZAHLEN

Analysiert für: Sparmarkt Tester

	2019	0	PVJ	0	PVJ	0	PVJ	0	PVJ
Eigenkapital	205 447								
durchschn. Eigenkapital	205 447								
Gesamtkapital	668 397	0		0		0		0	
durchschn. Gesamtkapital	668 397								
Fremdkapital	462 950	0		0		0		0	
langfristiges Fremdkapital	0	0		0		0		0	
Anlagevermögen	48 636	0		0		0		0	
Wareneinsatz	4 953 891	0		0		0		0	
Warenvorrat per 31.12.	220 918	0		0		0		0	
durchschn. Lager zu Einstandsw.	220 918								
kurzfristig verfügbare Mittel	611 663	0		0		0		0	
kurzfristige Verbindlichkeiten	462 950	0		0		0		0	
Zinsen und Geldverkehrsspesen	8 055	0		0		0		0	
AfA	41 353	0		0		0		0	
Bildung von Rücklagen	100	0		0		0		0	
Auflösung von Rücklagen	50	0		0		0		0	
ausserordentliche Aufwände	20 473	0		0		0		0	
ausserordentliche Erträge	0	0		0		0		0	
Privatentnahmen	63 609	0		0		0		0	
Privateinlagen	0	0		0		0		0	

BILANZKENNZAHLEN

Analysiert für: Sparmarkt Tester

	2019	0	PVJ	0	PVJ	0	PVJ	0	PVJ
EIGENKAPITALQUOTE IN %	31								
Soll ist +10% bis + 15%									
VERSCHULDUNGSGRAD IN %	69								
Soll ist unter 90%									
LAGERUMSCHLAG	22								
Soll ist 16									
LIQUIDITÄT IN %	132								
Soll ist 100									
UMSATZRENTABILITÄT IN %	2,4								
Soll ist über 3%									
ANLAGENDECKUNG IN %	422,4								
Sollwert ist 100									
ENTSCHEIDUNGSDAUER IN JAHREN	5,1	0,0		0,0		0,0		0,0	

CASH FLOW 1	217 887	50	0,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0
Veränderung		-217 837		0		0		0	
CASH FLOW 2	86 862	50		50		50		50	
Veränderung		-86 812		0		0		0	

ROHGEWINNERMITTLUNG

Analysiert für: Sparmarkt Tester

	2019	PVJ	0	PVJ	0	PVJ	0	PVJ	0	PVJ
Wareneinkauf	4 960 779		0		0		0		0	
Tabak	0		0		0		0		0	
Private Warenentnahme	6 888		0		0		0		0	
Telefonwertkarten	0		0		0		0		0	
WARENEINSATZ	4 953 891		0		0		0		0	
Umsatz	6 388 798		0		0		0		0	
Getränkesteuer	0		0		0		0		0	
UMSATZBEREINIGT	6 374 533		0		0		0		0	
ROHGEWINN	1 420 642		0		0		0		0	
ROH SPANNE %	22,29									
ROHAUFSCHLAG (lt. Bilanz) %	28,68									
ROHAUFSCHLAG (lt. VKGr. Statistik)	20,0		0,0		0,0		0,0		0,00	

A4. E-Mail zu Prämissen des neuen Konzepts

Prämissen Jahresabschlussanalysetool



MÜLLER Verena (ZN05-610) <Verena.MUELLER@spar.at>
An Kaier Tanja

Sehr geehrte Frau Kaier,

ich beziehe mich auf Ihre Anfrage zum Jahresabschlussanalysetool für unsere selbständigen SPAR-Kaufleute. Dazu hätte ich folgende Prämissen festgelegt:

- Einfache Dateneingabe, damit die Bearbeitung der Analysen weiterhin beim Vertrieb bleiben kann
- Verständliche Interpretationshilfe für Vertrieb
- Mindestens 3 Kennzahlen pro Kennzahlenkategorie inkl. fundierter Sollwerte
- Zusätzlich Fokus auf branchenrelevante Kennzahlen inkl. fundierter Sollwerte

Ich danke Ihnen für die gute Zusammenarbeit und freue mich auf das Endergebnis.

Liebe Grüße

Verena MÜLLER
Abteilungsleitung Rechnungswesen



Zentrale Graz
A-8055 Graz / Puntigam, Hafnerstraße 20

SPAR Österreichische Warenhandels-AG
FN 34170 a, LG Salzburg
UID-Nr.: ATU 33803701
<http://www.spar.at>

Regionale SPAR-News:
<fb.com/SPARSteiermark>
<http://www.spar-steiermark.at>

E-Mail: Verena.MUELLER@spar.at
Telefon: +43 316 248 35610