MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling

der FH CAMPUS 02

Entwicklung einer Balanced Scorecard für ein mittelständisches Tochterunternehmen der Granit Holding GmbH

Betreuer:

Dl Dr. Christian Weißensteiner

vorgelegt von:

Bettina Reiner, B.Sc. (52104405)

Graz, 28.04.2023

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig 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, 28.04.2023

Bettina Reiner, eh

Kurzfassung

Das sich ständig wandelnde Wettbewerbsumfeld und externe Einflüsse erfordern von Unternehmen eine kontinuierliche Anpassung ihrer strategischen Kontrollinstrumente, damit ein langfristiger Erfolg sichergestellt werden kann. Die Verwendung des Management-Tools Balanced Scorecard als Frühwarnsystem optimiert das strategische Controlling, indem es Risiken und negative Entwicklungen frühzeitig identifiziert. Die Kooperationspartnerin der vorliegenden Arbeit ist ein mittelständisches Tochterunternehmen der Granit Holding GmbH, welches in der Reinigungsbranche tätig ist. Diese stellt in Österreich aufgrund des stark umkämpften Marktumfeldes eine anspruchsvolle Branche dar. Aus diesem Grund besteht ein Bedarf, das strategische Controlling der Kooperationspartnerin zu optimieren, um weiterhin den Herausforderungen der schwierigen Marktbedingungen erfolgreich zu begegnen.

Bisher gibt es kein Controlling-Tool in Form einer Balanced Scorecard, welches dem Unternehmen einen schnellen und ausgewogenen Überblick über dessen Leistung verschafft und nicht ausschließlich auf vergangenheitsorientierte Rechnungswesen-Daten zurückgreift. Daher ist die Problemstellung dieser Arbeit die Klärung der Frage, wie eine Balanced Scorecard, welche speziell auf die Anforderungen der Kooperationspartnerin zugeschnitten ist, inhaltlich aufgebaut werden soll. Für die Klärung der Hauptforschungsfrage werden im ersten Schritt die strategischen Grundlagen des Unternehmens untersucht. Dafür wird die Unternehmensumwelt anhand einer Literaturrecherche sowie einer Unternehmensanalyse, welche auf Basis eines Leitfadeninterviews mit der Geschäftsführerin durchgeführt wird, analysiert. Im zweiten Schritt wird anhand der gewonnenen Informationen die Balanced Scorecard für die Kooperationspartnerin entwickelt. Dafür werden zunächst die Perspektiven festgelegt und die Unternehmensziele abgeleitet. Um die Zielerreichung zu messen, werden im nächsten Schritt die Messgrößen definiert. Dazu werden Kennzahlen zur Auswahl vorgeschlagen, welche anschließend mittels Scoring-Verfahren von einem*r Mitarbeiter*in bewertet werden. Die Ergebnisse werden der Geschäftsführerin als letzte Entscheidungsinstanz vorgelegt. Anschließend werden die operativen Zielwerte und Toleranzgrenzen festgelegt und strategische Aktionen bestimmt. Zuletzt wird die Balanced Scorecard anhand der erarbeiteten Daten in MS Excel visuell umgesetzt.

Praxisoutput der vorliegenden Masterarbeit ist eine umfassende Balanced Scorecard in MS Excel, welche die Kooperationspartnerin künftig dabei unterstützt, die Unternehmenssteuerung, Kontrolle und Zielerreichung verstärkt zu optimieren.

Abstract

The constantly changing competitive environment and external influences require companies to constantly adapt their strategic controlling tools to ensure long-term success. The use of the management tool Balanced Scorecard as an early warning system, optimizes strategic controlling by identifying and recognizing risks and negative developments at an early stage. The cooperation partner of the present work is a medium-sized subsidiary of Granit Holding GmbH, which is active in the cleaning industry. The cleaning industry is a challenging industry in Austria due to the highly competitive market environment. For this reason, there is a need to optimize the strategic controlling of the cooperation partner in order to continue to successfully meet the challenges of the difficult market conditions.

Up to now, there is no controlling tool in the form of a Balanced Scorecard, which provides the company with a quick and balanced overview of the company's performance and does not exclusively rely on past-oriented accounting data. Therefore, the problem of this thesis is the clarification of the question, how a Balanced Scorecard should be structured in terms of content, which is specifically tailored to the requirements of the cooperation partner. For the clarification of the main research question the strategic bases of the enterprise are examined in the first step. For this purpose, the company's environment will be analyzed on the basis of a literature research as well as a company analysis, which will be conducted on the basis of a guideline interview with the managing director. In the second step, the Balanced Scorecard for the cooperation partner is developed on the basis of the information obtained. For this purpose, the perspectives are first determined and the company goals are derived. In order to measure the achievement of objectives, the next step is to define the metrics. For this purpose, key figures are proposed for selection, which are then evaluated by an employee using a scoring procedure. The results are presented to the managing director as the final decision-making authority. Subsequently, the operational target values and tolerance limits are defined and strategic actions are determined. Finally, the Balanced Scorecard is implemented visually in MS Excel using the compiled data.

The practical output of this master thesis is a comprehensive Balanced Scorecard in MS Excel, which will support the cooperation partner in the future in optimizing corporate management, control and target achievement to a greater extent.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung ... 1

1.1 Ausgangssituation und Kooperationspartnerin ... 1
1.2 Problemstellung und Forschungsfragen ... 2
1.3 Praxisoutput ... 4
1.4 Geplanter Aufbau, Methoden und Themenabgrenzung ... 5

2. Konzeptionelle Grundlagen der Balanced Scorecard ... 7

2.1 Ziele und Funktionen ... 7
2.2 Grundaufbau und Perspektiven der Balanced Scorecard ... 9
2.3 Arten, Funktionen und Anforderungen an Kennzahlen ... 12
2.4 Anwendung in Klein- und Mittelunternehmen ... 14

3. Klärung der strategischen Grundlagen bei der Kooperationspartnerin ... 17

3.1 Umweltanalyse zur Klärung der externen Rahmenbedingungen ... 18
3.2 Unternehmensanalyse zur Klärung der internen Rahmenbedingungen ... 22
3.2.1 Aufbau und Inhalt Leitfadeninterview ... 22
3.2.2 Angewandte Erhebungsmethoden ... 23
3.2.3 Ergebnisse des qualitativen Interviews ... 24
3.3 SWOT-Profil der Kooperationspartnerin ... 28
3.4 Darstellung der Ergebnisse ... 29

4. Entwicklung einer Balanced Scorecard für die Kooperationspartnerin ... 30

4.1 Festlegung der Perspektiven ... 30
4.2 Ableitung der strategischen Ziele und Darstellung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen ... 32
4.3 Festlegung der Messgrößen ... 36
4.3.1 Geeignete Messgrößen ... 37
4.3.2 Scoring-Verfahren als Bewertungsmodell ... 42
4.3.3 Ergebnisse des Bewertungsverfahrens und Bestimmung der Messgrößen ... 44
4.3.4 Darstellung der festgelegten Messgrößen ... 60
4.4 Festlegung der Zielwerte und Toleranzgrenzen ... 62
4.5 Bestimmung der Maßnahmen ... 65

5. Konzeptionierung der Balanced Scorecard in MS Excel ... 70

5.1 Anforderungen der Kooperationspartnerin und Aufbau der Balanced Scorecard ... 70
5.2 Bereich 1: Menü ... 72
5.3 Bereich 2: Scorecard ... 73
5.4 Bereich 3: Gesamtüberblick ... 77
5.5 Bereich 4: Dashboard ... 78
5.6 Bereich 5: Maßnahmen ... 79

6. Resümee ... 80

6.1 Zusammenfassung ... 80

6.2 Kritische Reflexion und Ausblick 85

Literaturverzeichnis 87

Anhang 91

Anhang 1: Interviewleitfaden..... 92
Anhang 2: Transkript Leitfadeninterview..... 94
Anhang 3: Bewertungsbogen Kennzahlen-Auswahl.....103
Anhang 4: Ergebnisse des Scoring-Verfahrens.....104
Anhang 5: Entscheidung Festlegung der Messgrößen 105
Anhang 6: Bestimmung Zielwerte und Toleranzgrenzen 106
Anhang 7: Perspektive Finanzen in MS Excel.....108
Anhang 8: Perspektive Kund*innen in MS Excel.....109
Anhang 9: Perspektive interne Prozesse in MS Excel.....110
Anhang 10: Perspektive Personal- und Potenziale in MS Excel.....111
Anhang 11: Gesamtüberblick in MS Excel 112
Anhang 12: Maßnahmenkatalog in MS Excel 113

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundstruktur der BSC ... 9
Abbildung 2: Fünf-Phasen-Modell BSC ... 16
Abbildung 3: Prozess zur Klärung der strategischen Grundlagen ... 17
Abbildung 4: Aufwandspositionen der Reinigungsbranche ... 19
Abbildung 5: Umweltanalyse der Granit Objektbetreuung GmbH ... 21
Abbildung 6: Kategorienbildung für die qualitative Inhaltsanalyse ... 24
Abbildung 7: SWOT-Analyse der Granit Objektbetreuung GmbH ... 28
Abbildung 8: Prozess zur Entwicklung einer BSC ... 30
Abbildung 9: Perspektiven der Kooperationspartnerin ... 31
Abbildung 10: Strategy Map der Granit Objektbetreuung GmbH ... 35
Abbildung 11: Gewichtung der Kriterien im Scoring-Verfahren ... 43
Abbildung 12: Bewertung der Kennzahlen mittels Scoring-Methode in MS Excel ... 44
Abbildung 13: Festgelegte Messgrößen der BSC ... 61
Abbildung 14: Toleranzgrenzen exemplarisch dargestellt ... 65
Abbildung 15: Aufbau der BSC in MS Excel ... 71
Abbildung 16: Menü der BSC in MS Excel ... 72
Abbildung 17: Perspektive Finanzen in MS Excel ... 74
Abbildung 18: Diagramm „Entwicklung kumulierter Umsatz“ in MS Excel ... 76
Abbildung 19: Diagramm „Fluktuationsquote“ in MS Excel ... 77
Abbildung 20: Dashboard der BSC in MS Excel ... 78
Abbildung 21: Auszug Maßnahmenkatalog der BSC in MS Excel ... 79

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unternehmensziele der Granit Objektbetreuung GmbH ... 29
Tabelle 2: Unternehmensstrategien der Granit Objektbetreuung GmbH ... 29
Tabelle 3: Strategische Ziele der Finanzperspektive ... 32
Tabelle 4: Strategische Ziele für die Kund*innen-Perspektive ... 33
Tabelle 5: Strategische Ziele für die interne Prozessperspektive ... 33
Tabelle 6: Strategische Ziele für die Personal- und Potenzialperspektive ... 34
Tabelle 7: Auswahl der Messgrößen für die Finanzperspektive ... 38
Tabelle 8: Auswahl der Messgrößen für die Kund*innen-Perspektive ... 40
Tabelle 9: Auswahl der Messgrößen für die interne Prozessperspektive ... 40
Tabelle 10: Auswahl der Messgrößen für die Personal- und Potenzialperspektive ... 41
Tabelle 11: Festgelegte Maßnahmen der Finanzperspektive ... 67
Tabelle 12: Festgelegte Maßnahmen der Kund*innen-Perspektive ... 68
Tabelle 13: Festgelegte Maßnahmen der internen Prozessperspektive ... 68
Tabelle 14: Festgelegte Maßnahmen der Personal- und Potenzialperspektive ... 69

Abkürzungsverzeichnis

BIP	Bruttoinlandsprodukt
BSC	Balanced Scorecard
CFROI	Cashflow Return on Investment
DB	Deckungsbeitrag
EVA	Economic Value Added
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
PEST	Political, Economical, Social, Technologcial
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats
UGB	Unternehmensgesetzbuch
WIFO	Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung

1. Einleitung

Ein immer dynamischeres Wettbewerbsumfeld und laufende Veränderungen der externen Umwelteinflüsse führen dazu, dass eine Anpassung des strategischen Controllings für Unternehmen unausweichlich ist, um den langfristigen Erfolg zu sichern. Das strategische Controlling umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle im Unternehmen und trägt dazu bei, Probleme und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. Der Einsatz des Management-Tools Balanced Scorecard optimiert das strategische Controlling im Unternehmen, da neben der finanziellen Perspektive auch weitere wichtige Perspektiven betrachtet werden. Die Balanced Scorecard fungiert somit als Frühwarnsystem, womit Risiken und negative Entwicklungen rechtzeitig erkannt werden. Die Kooperationspartnerin der vorliegenden Arbeit ist ein Reinigungsunternehmen und somit in einer der härtesten Branchen in Österreich tätig. Damit die Kooperationspartnerin die Herausforderungen der schwierigen Marktgegebenheiten weiterhin meistern kann, befasst sich diese Arbeit mit der Entwicklung einer Balanced Scorecard.

1.1 Ausgangssituation und Kooperationspartnerin

Kooperationspartnerin ist die Granit Holding GmbH mit Firmensitz in Graz. Zur Unternehmensgruppe gehören mehr als 30 Töchter- und Beteiligungsunternehmen. Ein Tochterunternehmen der Granit Holding GmbH ist die Granit Objektbetreuung GmbH, ein im Jahre 2015 gegründetes Reinigungsunternehmen mit aktuell durchschnittlich 81 Dienstnehmer*innen und einem Jahresumsatz von rund 4 Millionen Euro. Zu den Kund*innen des Unternehmens zählen Gewerbebetriebe, private Haushalte sowie konzerninterne Betriebe. Das mittelständische Unternehmen ist derzeit ausschließlich im österreichischen Bundesland Steiermark tätig. Seit dessen Gründung stiegen die jährlichen Umsatzzahlen von rund 800.000 Euro auf 3,8 Millionen Euro an. In naher Zukunft ist neben dem Betriebsstandort Graz eine weitere Niederlassung in Wien geplant. Die Reinigungsbranche ist umgeben von einem immer dynamischer werdenden Wettbewerbsumfeld und kämpft mit Niedriglöhnen, Preisdruck, Fluktuation und schwierigen Arbeitsbedingungen. Neben diesen externen Faktoren ist die Granit Objektbetreuung GmbH aufgrund des signifikanten Anstiegs der Umsätze und der damit verbundenen erhöhten Komplexität mit einem steigenden internen Aufwand konfrontiert. Diese genannten Gründe führen zur Notwendigkeit, das Controlling des Unternehmens zu optimieren.

Für das Controlling der Granit Objektbetreuung GmbH ist im Wesentlichen die Geschäftsführerin zuständig. Dieses umfasst das Monitoring der monatlichen Umsätze, der Deckungsbeiträge und

des Auftragsstandes. Diese Informationsquellen werden regelmäßig von einer konzernweit eingesetzten kaufmännischen Software abgerufen, die vorwiegend für die Baubranche entwickelt wurde. Weiters werden die Außenstände der Debitoren und der Kreditoren abgerufen und wöchentlich aus der Zentrale kontrolliert. Eine weitere wichtige Controlling-Tätigkeit stellt in der Granit Objektbetreuung GmbH der Personaleinsatzplan dar. Das Personal wird mittels eines Einsatztools von zwei Verantwortlichen der Verwaltung zugeteilt und geplant. Die Geschäftsführerin kontrolliert jedoch laufend, ob alle Beschäftigten ausreichend ausgelastet sind bzw. ob der Personalschlüssel angehoben oder reduziert werden muss. Das manuelle Aufrufen von unterschiedlichsten Informationsquellen stellt sich im Unternehmensalltag für die Geschäftsführerin als sehr zeitintensiv dar und führte dazu, dass das Controlling in der Vergangenheit vernachlässigt wurde. Dabei gibt der Mutterkonzern dem Tochterunternehmen die wesentlich zu erbringenden finanziellen Kennzahlen, wie Umsatz und zu erwartendes Ergebnis, vor. Die Granit Objektbetreuung GmbH orientiert sich zum derzeitigen Stand hauptsächlich nach diesen vorgegebenen Kennzahlen. Weitere aussagekräftige Kennzahlen für diverse Entscheidungen sind derzeit nicht in Verwendung. Es sind auch keine nicht-monetären Kennzahlen im Einsatz, welche eine frühzeitige Erkennung von Problemen oder Entwicklungen ermöglichen. Zur Überwachung der laufenden Geschäftstätigkeit wird in der Granit Objektbetreuung GmbH ausschließlich mit Ad-hoc-Berichten gearbeitet. Ein Management-Tool in Form einer Balanced Scorecard, welches der Geschäftsführerin einen schnellen und ausgewogenen Gesamtüberblick über die Leistung des Unternehmens ermöglicht und nicht nur das vergangenheitsorientierte Rechnungswesen miteinbezieht, existiert derzeit nicht.

1.2 Problemstellung und Forschungsfragen

Problemstellung dieser Arbeit ist es, dass kein strategisches Controlling-Instrument in der Granit Objektbetreuung GmbH, welches den langfristigen Erfolg des Unternehmens mithilfe einer frühzeitigen Erkennung von Problemen sowie Fehlerentwicklungen gewährleistet, existiert. Damit die Granit Objektbetreuung GmbH weiterhin erfolgreich in einem immer härter werdenden Wettbewerbsumfeld, umgeben von Preisdruck und hoher Fluktuation, agieren kann, besteht aufgrund dessen die Notwendigkeit, das strategische Controlling des Unternehmens dementsprechend weiterzuentwickeln. Der alleinige Einsatz vergangenheitsorientierter Kennzahlen stellt bei der Kooperationspartnerin aufgrund der oben genannten Gründe langfristig ein Problem dar. Betrachtet das Unternehmen weiterhin nur finanzielle Kennzahlen, können negative Entwicklungen und Risiken nicht frühzeitig erkannt und dadurch erst verzögert

Lenkungsmaßnahmen eingeleitet werden. Speziell bei der Kooperationspartnerin, die in der Reinigungsbranche tätig ist, sind der Einsatz und das regelmäßige Monitoring von nicht-finanziellen Kennzahlen von hoher Relevanz. Steigen beispielsweise die Krankenstandstage und die Ausfallquote des produktiven Personals, kann das verzögerte Auswirkungen auf den Umsatz und das Ergebnis des Unternehmens haben. Aus diesem Grund soll für die Kooperationspartnerin eine Balanced Scorecard entwickelt werden, welche unter anderem diese Ursache-Wirkungs-Beziehungen frühzeitig aufzeigt und verschiedene Perspektiven einbindet. Dies ermöglicht der Geschäftsführerin der Granit Objektbetreuung GmbH, zukünftige außergewöhnliche Trends rechtzeitig zu erkennen und bei Bedarf entsprechende Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen. Zudem trägt die Balanced Scorecard dazu bei, die Ziele der Kooperationspartnerin messbar zu machen. Werden die Zielwerte unter Berücksichtigung einer Toleranzgrenze nicht erreicht, kann die Geschäftsführerin in Zukunft sofort reagieren. Zur Lösung der Problemstellung soll eine maßgeschneiderte Balanced Scorecard entwickelt werden, um einen schnellen und ausgewogenen Gesamtüberblick der Leistung der Granit Objektbetreuung GmbH zu erhalten und die Unternehmenssteuerung zu optimieren. Dafür ist es notwendig, dass die folgende spezifische Fragestellung in der Arbeit beantwortet wird:

Wie soll die Balanced Scorecard, die speziell auf die Anforderungen der Kooperationspartnerin zugeschnitten ist, inhaltlich aufgebaut sein?

Dazu werden im ersten Schritt die strategischen Grundlagen der Kooperationspartnerin untersucht und ermittelt, mit welchen externen Faktoren die Reinigungsbranche speziell zu kämpfen hat und von welchen internen Rahmenbedingungen das Unternehmen umgeben ist. In diesem Zusammenhang soll geklärt werden, mit welchen bestehenden Kennzahlen die Granit Objektbetreuung GmbH derzeit arbeitet und inwiefern diese in die Balanced Scorecard übernommen werden sollen. Abgeleitet aus der Unternehmensanalyse beschäftigt sich eine weitere Fragestellung mit der Identifizierung der Unternehmensziele.

Im nächsten Schritt gilt es zu ermitteln, wie viele und welche Perspektiven der Balanced Scorecard festgelegt werden sollen. Des Weiteren ist die spezifische Definierung der finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen in den einzelnen Perspektiven zu untersuchen, mit denen das Unternehmen künftig im Regelbetrieb arbeiten soll. Eine weitere Fragestellung beschäftigt sich mit der Erforschung der angestrebten SOLL-Werte. Hier soll die Frage geklärt werden, ab welcher

SOLL-IST-Abweichung der Ziele inklusiver vordefinierter Toleranzwerte gegensteuernde Maßnahmen eingeleitet werden sollen.

Im letzten Schritt wird ermittelt, wie die gewonnenen Daten visuell in MS Excel aufbereitet werden sollen, um eine maßgeschneiderte Balanced Scorecard für die Kooperationspartnerin zu erhalten.

1.3 Praxisoutput

Ziel dieser Arbeit ist es, das strategische Controlling des Reinigungsunternehmens Granit Objektbetreuung GmbH durch die Erstellung eines Managementsystems auf Basis einer Balanced Scorecard zu optimieren. Der Praxisoutput soll die Geschäftsführerin als auch weitere Verantwortliche dabei unterstützen, eine schnelle und umfassende Sicht der Leistung des Unternehmens zu erhalten, indem sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Leistungskennzahlen betrachtet werden. Zur Erreichung der Zielsetzung wird eine Balanced Scorecard im MS Excel entwickelt, welche spezifisch für das Reinigungsunternehmen sowohl die fundamentalen monetären als auch nicht-monetären Kennzahlen ausgibt. Die Balanced Scorecard soll als Frühwarnsystem für die Granit Objektbetreuung GmbH fungieren, indem sie um wichtige Perspektiven erweitert wird, die für das Unternehmen relevant sind. Das frühzeitige Erkennen von Risiken und negativer Entwicklungen ermöglicht der Geschäftsführerin, notwendige Lenkungsmaßnahmen rechtzeitig setzen zu können. Das neu entwickelte Managementsystem soll die strategischen Ziele der Granit Objektbetreuung GmbH messbar machen und der Geschäftsführerin helfen, eine laufende Kontrolle der Zielerreichung zu erhalten. Da alle notwendigen Informationsquellen in einem System ausgegeben werden, können aufgrund der Zeitersparnis die Effektivität und Effizienz des Unternehmens erhöht werden.

Zusammenfassend soll der Praxisoutput dieser Arbeit für die Kooperationspartnerin durch die Entwicklung einer maßgeschneiderten Balanced Scorecard eine Optimierung des strategischen Controllings darstellen. Der Praxisoutput soll die Granit Objektbetreuung GmbH dabei unterstützen, die Unternehmenssteuerung, Kontrolle und Zielerreichung verstärkt zu verbessern. Die Granit Objektbetreuung GmbH soll als Output dieser Arbeit ein Frühwarnsystem erhalten, mit dem Risiken und negative Entwicklungen sowie Abweichungen von geplanten Zielwerten rechtzeitig erkannt und aufgezeigt werden sollen. Da in der Balanced Scorecard neben der finanziellen Sichtweise weitere wichtige Perspektiven beinhaltet sind, sollen Ursache-Wirkungs-

Beziehungen aufgezeigt und damit die Unternehmenssteuerung zukunftsorientierter und nachhaltiger ausgelegt werden.

1.4 Geplanter Aufbau, Methoden und Themenabgrenzung

Im einleitenden Kapitel werden die Ausgangssituation der Kooperationspartnerin dargelegt, die Problemstellung und der Praxisoutput aufgezeigt und der Aufbau beschrieben. Des Weiteren werden die angewandten Methoden sowie die Themenabgrenzung der Arbeit erläutert. Im zweiten Kapitel erfolgt eine Analyse der theoretischen Grundlagen zur Balanced Scorecard, um einen Überblick über die vorhandene Literatur und den aktuellen Forschungsstand zu erhalten. Dieses Kapitel basiert auf der Methodik der Literaturrecherche.

Im dritten Kapitel werden die strategischen Grundlagen in der Granit Objektbetreuung GmbH geklärt. Damit die Balanced Scorecard für das Reinigungsunternehmen als Strategieumsatzwerk fungieren kann, werden im ersten Schritt die internen und externen Einflussfaktoren untersucht. Dazu wird zunächst das externe Umfeld der Reinigungsbranche mittels PEST-Analyse, basierend auf der Methodik der Literaturrecherche, analysiert. Anschließend wird ein Leitfadeninterview mit der Geschäftsführerin durchgeführt, um die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken des Unternehmens zu untersuchen. Das Interview soll dazu beitragen, die mittel- bis langfristigen Ziele und die Strategie des Unternehmens zu identifizieren. Des Weiteren soll das Interview mit der Geschäftsführerin aufzeigen, mit welchen Kennzahlen derzeit gearbeitet wird. Für die Auswertung des Leitfadeninterviews ist eine Inhaltsanalyse nach Mayring vorgesehen. Nach der qualitativen Auswertung des Interviews werden die erhaltenen Inputs in eine SWOT-Analyse eingearbeitet. Die Ergebnisse werden anschließend der Geschäftsführerin vorgelegt, sodann werden gemeinsam die finale Strategie des Unternehmens definiert und die mittel- bis langfristigen Ziele festgehalten. Zusammenfassend dient das dritte Kapitel dazu, den derzeitigen IST-Zustand des strategischen Controllings in der Granit Objektbetreuung GmbH empirisch zu untersuchen und zu analysieren.

Aufbauend auf die oben genannten Kapitel und der daraus resultierenden Daten erfolgt im vierten Kapitel die Entwicklung der Balanced Scorecard. Dabei werden zu Beginn die einzelnen Perspektiven des Managementsystems definiert und danach die strategischen Ziele aus den bisher gewonnenen Informationen abgeleitet. Anschließend werden die Messgrößen für die Balanced Scorecard festgesetzt. Für die Festlegung wird ein weiterer Verantwortlicher des Unternehmens mithilfe eines Scoring-Verfahrens befragt, um eine zusätzliche Sichtweise und Anforderungen an

die Balanced Scorecard zu erhalten. Die Messgrößen werden zuerst vom kaufmännischen Verantwortlichen bewertet und danach werden die Ergebnisse der Geschäftsführerin vorgelegt, um gemeinsam die Kennzahlen für die Balanced Scorecard festzulegen. Für die ausgewählten Kennzahlen werden gemeinsam mit der Kooperationspartnerin Zielwerte und Toleranzgrenzen definiert. Nach Auswahl der Perspektiven, Messgrößen, Zielwerte und Toleranzgrenzen erfolgt die Bestimmung der strategischen Maßnahmen. Ziel des vierten Kapitels ist es, den inhaltlichen Aufbau der Balanced Scorecard für die Granit Objektbetreuung GmbH zu entwickeln. Im fünften Kapitel erfolgen die Datenaufbereitung und die Visualisierung der Balanced Scorecard in MS Excel, basierend auf den gewonnenen Informationen aus den vorherigen Abschnitten. Es stellt auch den Praxisoutput für die Granit Objektbetreuung GmbH dar.

Im letzten Kapitel erfolgen eine Zusammenfassung der Arbeit sowie die Präsentation der Ergebnisse. Zudem erfolgt ein Ausblick, inwieweit die Balanced Scorecard im gesamten Konzern eingesetzt werden kann.

In dieser Arbeit wird ausschließlich eine Balanced Scorecard für das Reinigungsunternehmen Granit Objektbetreuung GmbH erstellt. Der Mutterkonzern sowie andere Teile des Unternehmens bleiben außer Betracht. Die Auswahl des Managementsystems Balanced Scorecard wurde von der Geschäftsführerin vorgegeben und daher werden weitere Systeme in der Theorie nicht erläutert. Der inhaltliche Aufbau des neu eingeführten Managementsystems wird neben der Methode der Literaturrecherche hauptsächlich von der Geschäftsführerin des Unternehmens vorgegeben. Eine quantitative Studie zur Ermittlung der Kennwerte in der Reinigungsbranche wird nicht durchgeführt, da die Verantwortlichen der Granit Objektbetreuung GmbH aufgrund langjähriger Branchenerfahrung die benötigten Inhalte am besten beurteilen können. Ziel dieser Arbeit ist es nicht, die Balanced Scorecard im Unternehmen zu implementieren, es bietet lediglich die Grundlage.

2. Konzeptionelle Grundlagen der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard entwickelt von KAPLAN/NORTON, stellt ein Steuerungsinstrument dar, welches als ein ausgewogener und auf die Umsetzung der Strategie ausgerichteter Controllingansatz zu verstehen ist.[1] In der Balanced Scorecard (BSC) steht das Wort „Balance" für eine Ausgewogenheit zwischen kurzfristigen und langfristigen Zielen, monetären und nicht monetären Kennzahlen, Spät- und Frühindikatoren sowie externen und internen Leistungsperspektiven.[2]

Nachfolgend werden die Ziele und die Funktionen der BSC näher beschrieben, um die Relevanz des Einsatzes einer BSC bei der Kooperationspartnerin darzulegen. Anschließend werden der Aufbau der BSC und die damit verbundenen Performance-Kennzahlen erläutert, um einen theoretischen Grundstein für den Praxisteil dieser Arbeit zu erhalten. Die Granit Objektbetreuung GmbH zählt mit 81 Dienstnehmer*innen, einem Umsatzvolumen von 3,8 Millionen Euro und einer Bilanzsumme von 1,4 Millionen Euro als mittelgroße Kapitalgesellschaft gem. § 221 UGB. Das Unternehmen ist daher in Österreich als Klein- und Mittelunternehmen (KMU) zu bezeichnen.[3] Aus diesem Grund wird abschließend in diesem Kapitel die Anwendung der BSC in KMU dargelegt.

2.1 Ziele und Funktionen

Die BSC kann als ein ganzheitliches Konzept beschrieben werden, welches Unternehmen ermöglicht, den gesamten Managementprozess abzubilden.[4] Sie verfolgt den Zweck, die Mission und Strategie eines Unternehmens in materielle Ziele und Kennzahlen zu übersetzen.[5]

Das Managementsystem hat das Ziel, im Unternehmen eine verbesserte Leistungsbemessung darzustellen und Leistungstreiber zu identifizieren. Hinzu kommt, dass die BSC dem Management dazu dienen soll, strategisch wichtige Informationen und Aktionen den relevanten Steuerungsgrößen zugänglich zu machen.[6]

---

[1] Vgl. BUCHHOLZ (2019), S. 244.
[2] Vgl. THOMMEN u.a. (2020), S. 608.
[3] Vgl. LOSBICHLER/EISL/ENGELBRECHTSMÜLLER (2021), S. 95.
[4] Vgl. BUCHHOLZ (2019), S. 246.
[5] Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 10.
[6] Vgl. BUCHHOLZ (2019), S. 245.

Die wesentlichen Ziele der BSC sind:[7]

- Kritische Managementprozesse zu bewältigen
- Vision und Strategie zu klären und herunterzubrechen
- Strategische Ziele und Maßnahmen zu kommunizieren und zu verknüpfen
- Ziele zu planen und festzulegen sowie strategische Initiativen abzustimmen
- Strategisches Feedback und Lernen zu verbessern.

Des Weiteren verfolgt die BSC das wichtige Ziel, das strategische Denken der Mitarbeiter*innen im Unternehmen zu fördern, indem sie als Mittel zur unternehmensweiten Kommunikation der Strategie eingesetzt wird. Dadurch wird es den Beschäftigten ermöglicht, ihren Beitrag zur Umsetzung der Strategie zu leisten. Die Struktur der BSC bietet alle wesentlichen Voraussetzungen, die Zusammenhänge und strategischen Stoßrichtungen des Unternehmens besser zu erfassen und fördert demnach auch das bereichsübergreifende Verständnis der Mitarbeiter*innen für die Strategie des Unternehmens.[8]

In der Praxis wird nach wie vor überwiegend mit finanziellen Kennzahlen gearbeitet. Nicht-finanzielle Kennzahlen werden dabei weniger berücksichtigt. Eine aktuelle Studie von WEBER/SCHÄFFER bestätigt, dass in der Praxis der oberen Führungsebenen finanzielle Kennzahlen deutlich häufiger berichtet werden als nicht-finanzielle.[9] Die BSC weist die Funktion auf, dass nicht nur monetäre Kennzahlen betrachtet werden, sondern ebenso nicht-monetäre Kennzahlen miteinfließen, die in einen plausiblen Kontext gestellt werden, um dadurch Wirkungs-Zusammenhänge zu erkennen und frühzeitiges Eingreifen zu ermöglichen.[10]

Es stellt sich die Frage, ob der Einsatz einer BSC auch Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens hat. Eine empirische Studie von HORVÀTH/PARTNERS zeigt, auf Basis einer Stichprobe aus 120 privatwirtschaftliche Unternehmen, auf, dass Betriebe, die mit einer BSC arbeiten, in Bezug auf den jährlichen Jahresüberschuss und hinsichtlich des Umsatzwachstums erfolgreicher als ihre Wettbewerber*innen sind.[11] Daraus abgeleitet, verfolgt die BSC als ganzheitliches Managementsystem somit das Ziel, den Unternehmenserfolg und das Unternehmenswachstum zu steigern.

---

[7] Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 10 f.
[8] Vgl. BUCHHOLZ (2019), S. 245.
[9] Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2022), S. 180 f.
[10] Vgl. JOSSÉ (2018), S. 6.
[11] Vgl. HORVÀTH/PARTNERS (2007), S. 23.

2.2 Grundaufbau und Perspektiven der Balanced Scorecard

Der Grundaufbau der BSC besteht darin, dass auf Basis der gewählten Vision und Strategie eines Unternehmens vier Perspektiven abgeleitet werden. In diesen werden dann bis zu sechs Indikatoren abgebildet, für die wiederum Ziele, Kennzahlen, Vorgaben, erreichte IST-Werte und Maßnahmen definiert werden.[12]

Im kommenden Abschnitt werden die Perspektiven Finanzen, Kund*innen, interne Geschäftsprozesse sowie Lernen und Entwicklung genauer betrachtet. Diese wurden von den Gründern der BSC als eine Art Vorlage vorgegeben.

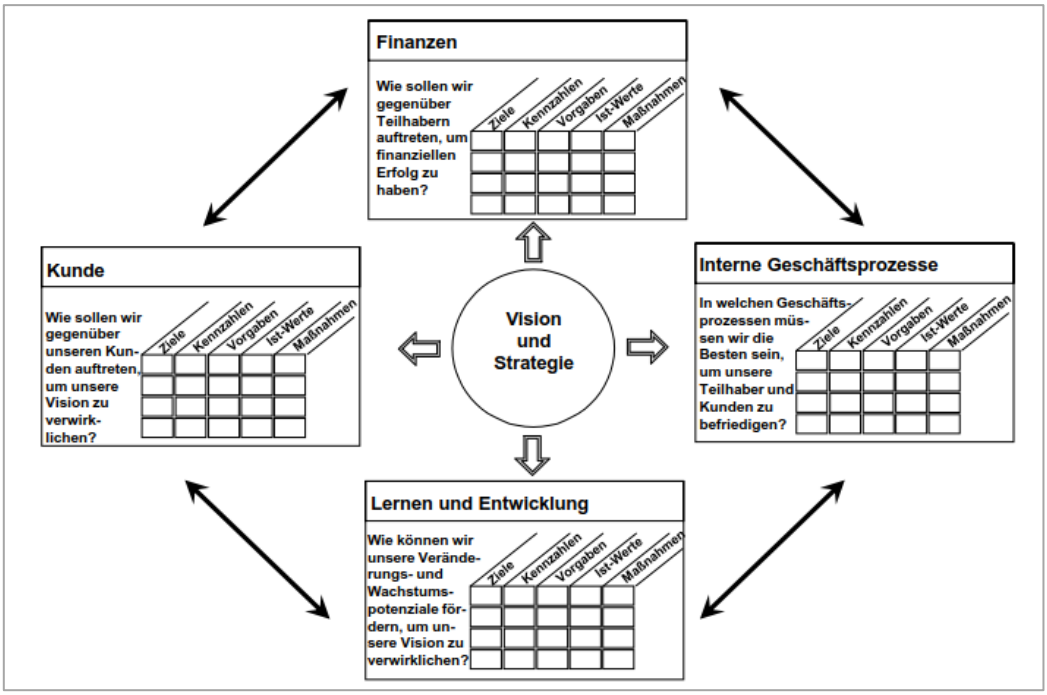


Abbildung 1: Grundstruktur der BSC, Quelle: BAUM/COENENBERG/GÜNTHER (2013), S. 417.

Finanzperspektive

Die finanzielle Perspektive soll aufzeigen, ob eine Ergebnisverbesserung stattgefunden hat. Typische Kennzahlen dazu sind beispielsweise die erzielte Eigenkapitalrendite oder der Economic Value Added (EVA). Die Kennzahlen der finanziellen Perspektive haben eine doppelte Funktion. Einerseits definieren sie die erwartete finanzielle Leistung einer Strategie und andererseits dienen sie als Endziele für die anderen Perspektiven der BSC.[13] Die Finanzperspektive als

[12] Vgl. BAUM/COENENBERG/GÜNTHER (2013), S. 416.
[13] Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2022), S. 198.

Spitzenperspektive stellt die Messlatte für den Erfolg oder Misserfolg einer Strategie dar und gilt somit als Fokus für die drei anderen. Die Finanzperspektive berücksichtigt die finanziellen Erwartungen und Interessen der Kapitalgeber. Hier werden die finanziellen Konsequenzen der gewählten Strategie in kompakter Form reflektiert und die langfristigen finanzwirtschaftlichen Ziele des Unternehmens dargestellt.[14]

Kund*innen-Perspektive

Die Kund*innen-Perspektive verfolgt das Ziel, sich an den Bedürfnissen der Kund*innen zu orientieren, um die angestrebten Ziele zu erreichen.[15] Die Aufgabe der Kund*innen-Perspektive ist es, Kund*innen- und Marktsegmente, in denen das Unternehmen konkurrieren soll, zu identifizieren. Kennzahlen dabei sind beispielsweise die Zufriedenheit, Treue und Rentabilität der Kund*innen und Gewinn- und Marktanteile in den Zielsegmenten. Durch die Integration der Kund*innen-Perspektive in die BSC wird das Management dazu befähigt, die kund*innen- und marktspezifische und letztlich die zu Gewinn führende Strategie zu formulieren.[16]

Interne Prozessperspektive

In der internen Prozessperspektive werden diejenigen Prozesse abgebildet, welche vorwiegend dazu beitragen, die Ziele der finanziellen Perspektive und der Kund*innen-Perspektive zu erreichen.[17] Zudem sollen in dieser Perspektive auch strategisch relevante Prozesse aufgezeigt werden, die bisher noch nicht existieren, aber als entscheidend für den Wettbewerb angesehen werden.[18]

Die BSC trägt durch das Integrieren von Innovationsprozessen in die interne Perspektive dazu bei, dass nicht nur die kurzfristigen Aspekte der Wertschöpfung vertreten werden. Statt den Fokus hauptsächlich auf die existierenden Produkte und Aktivitäten zu legen, ist es für Unternehmen wirkungsvoll, neue Produkte und Dienstleistungen zu schaffen, welche die Wünsche gegenwärtiger und zukünftiger Kund*innen erfüllen und somit auch den langfristigen Aspekt der Wertschöpfung sicherstellen.[19]

---

[14] Vgl. BUCHHOLZ (2019), S. 248.
[15] Vgl. BUCHHOLZ (2019), S. 248.
[16] Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 24 f.
[17] Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2022), S. 198.
[18] Vgl. BUCHHOLZ (2019), S. 249.
[19] Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 25 f.

Lern- und Entwicklungsperspektive

Die Aufgabe der Lern- und Entwicklungsperspektive ist es, Potenziale zu identifizieren, die entwickelt werden müssen, damit die Ziele der ersten drei Perspektiven erreicht werden können. Zu den Veränderungs- und Wachstumspotenzialen zählen beispielsweise Investitionen in die Weiterbildung von Mitarbeiter*innen, in Forschung und Entwicklung bzw. in Informationstechnologien. In der Lern- und Entwicklungsperspektive kann ein Unternehmen Kennzahlen zur Mitarbeiter*innenzufriedenheit, zur Fluktuationsrate oder den getätigten Innovationen abbilden.[20]

Die vier Perspektiven der BSC sollen für Unternehmen eine Art Handlungsempfehlung und keine strikte Vorgabe darstellen. Je nach Branchenbedingungen und Geschäftseinheitsstrategie können weitere Perspektiven für Unternehmen notwendig sein.[21] Die BSC dient dazu, die Wertschöpfungskette eines Unternehmens darzustellen. Aus diesem Grund sollen die Perspektiven entsprechend auf die konkrete Situation des Unternehmens ausgerichtet und inhaltlich angepasst werden. Sind Lieferanten für ein Unternehmen beispielsweise von wesentlicher Bedeutung, ist es sinnvoll, die Lieferantenperspektive in die BSC zu integrieren. Sind die Perspektiven festgelegt, legt das Konzept der BSC eine starke Begrenzung der angegebenen Kennzahlen fest. Diese Begrenzung soll sicherstellen, dass der Fokus auf wichtigen Aspekten liegt.[22]

Nach Festlegung der vier Perspektiven sind weitere Detailierungsschritte, in denen für jeden Indikator Ziele, Kennzahlen, Vorgaben, IST-Werte und Maßnahmen anzugeben sind, notwendig. Aus den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens ergeben sich die Ziele, welche anschließend durch konkrete Kennzahlen messbar gemacht werden. Dadurch soll erreicht werden, dass die Strategie in mehrere messbare Ziele zerlegt wird und deren Erreichung bestimmbar wird. Nach Festlegung der Ziele und der jeweiligen Kennzahlen in der BSC müssen anschließend Vorgaben in Form von Plan- bzw. Sollwerten formuliert werden. Im letzten Schritt werden strategische Aktionen zur Zielerreichung festgelegt, welche überwiegend aus Maßnahmen bestehen, die sich nicht aus der alltäglichen Arbeit ergeben.[23] Die Angabe von Zielen, Kennzahlen, Vorgaben, IST-Werten und Maßnahmen haben den Zweck, eine Konkretisierung stattfindet und dadurch die Messung strategischer Pläne in der BSC zu ermöglichen. Zudem lassen sich

[20] Vgl. BEHRINGER (2021), S. 61.
[21] Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 33.
[22] Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2022), S. 199.
[23] Vgl. KRÖGER/SCHÜSSLER (2006), S. 641.

strategische Ziele quantifizieren und werden mit dem operativen Management verknüpft, sodass die Zielerreichung messbar gemacht wird.[24]

2.3 Arten, Funktionen und Anforderungen an Kennzahlen

Kennzahlen spielen im Controlling eine wichtige Rolle, da sie quantitative Daten in verdichteter Form bereitstellen. Sie ermöglichen es, schnell und prägnant über ein ökonomisches Aufgabenfeld zu berichten.[25] Die Beurteilung von Kennzahlen hinsichtlich ihrer Wichtigkeit legt eine aktuelle Studie aus 2020 dar, bei der österreichische Klein- und Mittelbetriebe zur Relevanz einzelner Kennzahlen befragt wurden. Die empirische Erhebung ergab, dass insbesondere Erfolgs-, Liquiditäts- und Kund*innenkennzahlen eine bedeutende Rolle in österreichischen KMU spielen.[26] Im folgenden Abschnitt wird die Bedeutung von Kennzahlen in Unternehmen genauer untersucht. Dabei werden einerseits die verschiedenen Arten und Funktionen von Kennzahlen beschrieben und andererseits die Anforderungen erläutert, denen sie unterliegen. Des Weiteren wird ein Bezug zur Auswahl von Performance-Kennzahlen in einer BSC hergestellt.

Kennzahlen werden in absolute und relative Kennzahlen unterteilt. Im Gegensatz zu absoluten haben relative Kennzahlen eine höhere Aussagekraft, beispielsweise ist aus dem Umsatz eines Geschäftsjahres nicht erkennbar, wie sich dieser im Vergleich zum Vorjahr entwickelt hat. Eine Indexzahl, wie beispielsweise der Umsatz des heurigen Wirtschaftsjahres im Verhältnis zu jenem des Vorjahres, kann diesen Wert hingegen ausdrücken.[27] Absolute Zahlen geben direkt eine Situation, einen Sachverhalt oder einen Prozess wieder, indem eine Zahl unabhängig von anderen Zahlen betrachtet und dargestellt wird. Durch SOLL-IST-Vergleiche, also den Vergleich mit anderen absoluten Zahlen, erhalten sie ihre Bedeutung.[28] Bei relativen Kennzahlen wird zwischen Gliederungs-, Beziehungs- und Indexzahlen unterschieden. Bei Gliederungskennzahlen wird eine Teilgröße ins Verhältnis zur korrespondierenden Gesamtgröße gesetzt, wie z. B. bei der Eigenkapitalquote. Beziehungskennzahlen stellen Relationen zwischen verschiedenartigen Größen dar, wie z. B. der Eigenkapitalrentabilität. Bei Indexzahlen wird eine absolute Kennzahl zur gleichen Zahl zu einem früheren Zeitpunkt ins Verhältnis gesetzt.[29]

[24] Vgl. BAUM/COENENBERG/GÜNTHER (2013), S. 416 f.
[25] Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2022), S. 179.
[26] Vgl. GRÜNBICHLER/KLUČKA (2020), S. 43.
[27] Vgl. BEHRINGER (2021), S. 46.
[28] Vgl. PREISSLER (2008), S. 12 f.
[29] Vgl. BEHRINGER (2021), S. 45.

Voraussetzung für den Einsatz von Kennzahlen ist, dass sie die messtechnischen Anforderungen erfüllen, indem sie valide und reliabel sind. Eine Kennzahl kann als valide bezeichnet werden, wenn sie tatsächlich das misst, was sie messen soll. Führt die Messung einer Kennzahl unter gleichen Bedingungen immer wieder zum gleichen Ergebnis, ist die Reliabilität und somit die Verlässlichkeit der Kennzahl gegeben.[30] Des Weiteren weisen Kennzahlen unterschiedliche Funktionen auf, die – teilweise separat, teilweise miteinander verbunden – Nutzen stiften, indem sie ein an Zahlen ausgerichtetes Management unterstützen. Kennzahlen weisen unter anderem eine Anregungs-, Vorgabe-, Steuerungs- und Kontrollfunktion auf. Die Anregungsfunktion soll dazu dienen, Auffälligkeiten und Veränderungen zu erkennen. Mithilfe der Vorgabefunktion bieten Kennzahlen die Möglichkeit, kritische Zielwerte als Vorgabe für unternehmerische Teilbereiche zu liefern. Werden komplexe Steuerungsprozesse durch Verwendung von einer oder weniger Kennzahlen vereinfacht, erfüllen diese die Steuerungsfunktion. Die Kontrollfunktion ermöglicht SOLL-IST-Vergleiche von Kennzahlen und daran anknüpfende Abweichungsanalysen.[31]

Werden die Kennzahlen für die BSC ausgewählt, dann sollten die Messgrößen einer Reihe von Anforderungen bzw. Qualitätskriterien unterliegen, damit sie ihre Funktionen erfüllen können. Neben der Validität und Reliabilität ist es wichtig, dass Kennzahlen verständlich und einfach sind. Damit rasche Entscheidungen getroffen werden können, ist es notwendig, dass Kennzahlen zeitnah erhoben werden können. Des Weiteren sollten Kennzahlen auf bestehendem Datenmaterial basieren und eine Benchmarkingfähigkeit aufweisen, damit Vergleiche mit Wettbewerbern oder Konzerneinheiten möglich sind.[32] Da die BSC ein Hilfsmittel zur Umsetzung der Strategie eines Unternehmens darstellt, ist es dementsprechend wichtig, dass die ausgewählten Kennzahlen eine Verknüpfung zur Strategie herstellen.[33]

Neben diesen Kriterien ist es auch von Relevanz, dass bei der Auswahl der Kennzahlen eine Mischung von Früh- und Spätindikatoren vorhanden ist. Traditionelle Kennzahlen wie beispielsweise Rentabilität und Marktanteil zählen zu den Spätindikatoren und stellen zentrale Ergebniszahlen dar. Die Frühindikatoren sind die Leistungstreiber, wie beispielsweise Taktzeiten oder Fehlerquoten, und reflektieren die Besonderheiten der Strategie einer Geschäftseinheit. Nach KAPLAN/NORTON besteht eine gute BSC aus einer Mischung von Ergebniszahlen und

[30] Vgl. BEHRINGER (2021), S. 45 f.
[31] Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2022), S. 181.
[32] Vgl. LOSBICHLER/EISL/ENGELBRECHTSMÜLLER (2021), S. 3.
[33] Vgl. NIVEN (2009), S. 227.

Leistungstreibern, denn Ergebniskennzahlen ohne Leistungstreiber vermitteln nicht, wie die Ergebnisse erreicht werden sollen und eine frühe Rückmeldung über die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie bleibt aus. Der alleinige Einsatz von Leistungstreibern ermöglicht zwar die Erreichung kurzfristiger operativer Verbesserungen für die Geschäftseinheit, aber ohne Ergebniskennzahlen kann nicht erkannt werden, ob die operativen Verbesserungen auch zu einem größeren Geschäftsvolumen mit alten oder neuen Kund*innen und gegebenenfalls zu einer verbesserten Finanzleistung geführt haben.[34]

2.4 Anwendung in Klein- und Mittelunternehmen

Der Druck auf mittelständische Unternehmen ist aufgrund der laufenden Veränderungen der Unternehmensumwelt hoch, daher sind in diesen strukturelle Anpassungen erforderlich, die es ermöglichen, die wichtigen Maßnahmen für den langfristigen Erfolg zu erkennen und zielgerichtet umzusetzen.[35] Eine entscheidende Voraussetzung für langfristigen Erfolg ist eine konsequente Formulierung und Umsetzung der Unternehmensstrategie, in diesem Zusammenhang weisen besonders mittelständische Unternehmen oft Defizite auf.[36] Daher stellt sich die Frage, ob der Einsatz einer BSC als Instrument zur Strategieumsetzung in KMU dazu beitragen kann, diesem Problem entgegenzuwirken. Darüber hinaus wird im Folgenden die Anwendung einer BSC in KMU untersucht.

Anfänglich wurde die BSC nur in großen Unternehmen eingesetzt, mittlerweile wird das Instrument der BSC bereits in zahlreichen kleineren und mittelständischen Unternehmen sowie in Non-Profit-Organisationen verwendet.[37] Vorteile bei der Anwendung einer BSC in KMU bestehen darin, dass zum einen strategische Ziele konsequent verfolgt und im Rahmen strategieorientierter operativer Handlungen realisiert werden bzw. Krisensymptome frühzeitig erkannt werden.[38] Zum anderen bietet die BSC in mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, ihre wettbewerbskritischen Faktoren zu beobachten und zu steuern. Des Weiteren kann sich die BSC in KMU auf die bisher vernachlässigte Kommunikation der Strategie über alle Hierarchieebenen hinweg positiv auswirken. Dadurch soll die Motivation der Mitarbeiter*innen steigen und die häufig in mittelständischen Unternehmen anzutreffende Konzentration auf den Eigentümer*innen-

[34] Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 144 f.
[35] Vgl. VOHL (2004), S. 40.
[36] Vgl. KRÖGER/SCHÜSSLER (2006), S. 637.
[37] Vgl. KLEINDIENST (2017), S. 6.
[38] Vgl. GERBERICH/SCHÄFER/TEUBER (2006), S. 160.

Unternehmer abgeschwächt werden.[39] Daraus kann abgeleitet werden, dass der Einsatz einer BSC in KMU sich positiv hinsichtlich der Formulierung und Umsetzung der Unternehmensstrategie auswirkt.

Die Autor*innen KRÖGER/SCHÜSSLER geben für die Anwendung einer BSC in KMU als Voraussetzung ein hohes Engagement der Führungsebene sowie den Willen an, von den traditionellen Sichtweisen abzurücken. Die BSC gilt als System zur Strategieumsetzung; Da in KMU die Strategieentwicklung häufig unsystematisch betrieben wird, können in diesem Zusammenhang Grenzen bei der Einführung einer BSC entstehen.[40]

Zur Einführung einer BSC in einem Unternehmen sehen die BSC-Gründer KAPLAN/NORTON einen zehn Schritte umfassenden Prozess vor, der ursprünglich für die Anwendung in großen Unternehmen ausgerichtet war. Aus diesem Grund orientieren sich die Autor*innen KRÖGER/SCHÜSSLER an dem Fünf-Phasen-Modell nach HORVÁTH/PARTNERS, da dieses sowohl von großen als auch von KMU angewandt werden kann.[41] In der ersten Phase soll demnach der organisatorische Rahmen für die Implementierung geschaffen werden, indem unter anderem geklärt wird, für welche Organisations- und Unternehmenseinheiten die BSC entwickelt werden soll. In dieser Phase werden auch der Projektablauf gestaltet sowie die Projektorganisation festgelegt und bestimmt, welche Verantwortlichen unterschiedlicher Fachfunktionen miteingebunden werden. In Phase zwei erfolgt die Klärung der strategischen Grundlagen des Unternehmens, indem jene Voraussetzungen überprüft, analysiert und in die BSC integriert werden. Phase drei sieht die Entwicklung der BSC vor und Phase vier beschäftigt sich damit, die Organisation strategieorientiert auszurichten. Abschließend wird in der letzten Phase der kontinuierliche Einsatz der BSC sichergestellt.[42]

Die nachstehende Abbildung 2 soll einen Überblick über das Fünf-Phasen-Modell schaffen. Da die organisatorischen Rahmenbedingungen bereits gegeben sind, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der zweiten Phase, der Klärung der strategischen Grundlagen und der Phase drei, der Entwicklung der BSC für die Granit Objektbetreuung GmbH. Die Phasen zur Implementierung

[39] Vgl. KRÖGER/SCHÜSSLER (2006), S. 644.
[40] Vgl. KRÖGER/SCHÜSSLER (2006), S. 644.
[41] Vgl. KRÖGER/SCHÜSSLER (2006), S. 640.
[42] Vgl. HORVÀTH/PARTNERS (2007), S. 74 f.

der BSC (Phase 4 und 5) sind nicht Teil dieser Arbeit und aus diesem Grund in der unten stehenden Grafik grau hinterlegt.

Abbildung 2: Fünf-Phasen-Modell BSC, Quelle: HORVÀTH/PARTNERS (2007), S. 74 (leicht modifiziert).

Eine BSC ist relevant für Unternehmen, da sie es nicht nur ermöglicht, die finanzielle Perspektive zu betrachten und zu messen, sondern beispielsweise die Perspektiven der Kund*innen, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklungen. Durch den Einsatz von Kennzahlen in der BSC können eine Leistungsbeurteilung, Risikoidentifizierung und Aufdeckung von Verbesserungspotenzialen erfolgen. Sowohl Großunternehmen als auch KMU profitieren von der Anwendung einer BSC, da sie unter anderem dabei hilft, langfristige Ziele zu erreichen und schnell auf Veränderungen im Unternehmensfeld zu reagieren.

Nachdem die Relevanz der BSC für Unternehmen dargelegt wurde, werden anschließend die strategischen Grundlagen bei der Kooperationspartnerin untersucht, um diese folglich zu entwickeln.

3. Klärung der strategischen Grundlagen bei der Kooperationspartnerin

Um eine BSC für ein Unternehmen zu entwickeln, ist die Identifizierung der Unternehmensstrategie eine Grundvoraussetzung. Laut den Autor*innen WEBER/SCHÄFFER ist es in vielen mittelständischen Unternehmen gängig, dass bislang nur eine implizite Unternehmensstrategie vorliegt. Aus diesem Grund ist es im ersten Schritt notwendig, den Stand der Unternehmensstrategie der Granit Objektbetreuung GmbH zu erheben und in weiterer Folge zu konkretisieren.[43]

Zur Identifizierung der Ziele und Strategie der Granit Objektbetreuung GmbH findet eine Orientierung der Prozessschritte im strategischen Controlling nach BUCHHOLZ statt. Zu Beginn wird eine Analyse der Unternehmensumwelt mithilfe der PEST-Methode vorgenommen. Diese untersucht das politische, wirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Umfeld der Kooperationspartnerin. Des Weiteren soll eine Untersuchung der Branche, des Marktes und der Wettbewerbssituation dazu beitragen, eine umfassende Umweltanalyse zu erhalten. Anschließend findet eine Unternehmensanalyse anhand des Leitbildes der Granit Objektbetreuung GmbH und der Stärken und Schwächen aus interner Sicht statt. Die gewonnenen Informationen aus der Umwelt- und Unternehmensanalyse werden verwendet, um ein SWOT-Profil für die Granit Objektbetreuung GmbH zu erstellen.[44] Abschließend werden die Ergebnisse präsentiert.

Zur Erreichung der Ziele wird neben einer umfassenden Literaturrecherche ein Leitfadeninterview mit der Geschäftsführerin der Granit Objektbetreuung GmbH durchgeführt. Nachstehende Abbildung 3 fasst den Prozess zur Klärung der strategischen Grundlagen bei der Kooperationspartnerin nochmals zusammen.

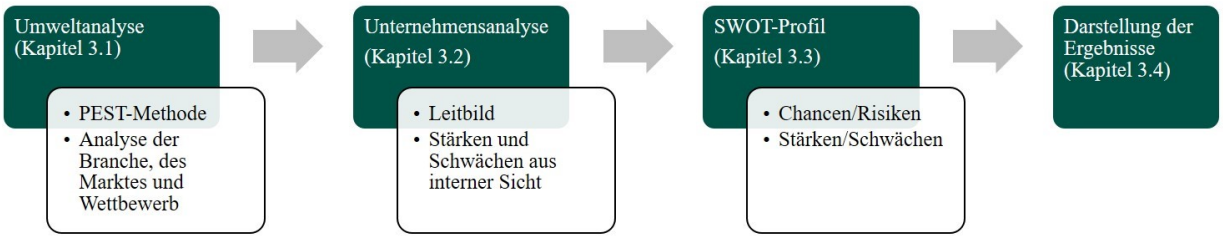


Abbildung 3: Prozess zur Klärung der strategischen Grundlagen, Quelle: eigene Darstellung.

[43] Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2000), S. 52 f.
[44] Vgl. BUCHHOLZ (2019), S. 50.

3.1 Umweltanalyse zur Klärung der externen Rahmenbedingungen

Eines der ältesten strategischen Controlling-Instrumente stellt die Umweltanalyse dar,[45] mithilfe derer die Rahmenbedingungen für Unternehmungen in einem geografisch abgegrenzten Raum betrachtet und relevante Trends und deren Auswirkungen dabei erkannt werden. Ein häufig angewandtes Modell ist die PEST(LE)-Analyse, mit der die politischen (political), wirtschaftlichen (economical), sozio-kulturellen (socio-cultural), technologischen (technological), rechtlichen (legal) und ökologischen (ecological) Einflussfaktoren und Entwicklungen untersucht werden.[46]

Die politisch-rechtlichen Faktoren gehen überwiegend auf Maßnahmen der Gesetzgebung zurück. Neu erlassene Gesetze und Rechtsverordnungen können für Unternehmen zu erheblichen Konsequenzen führen und erfordern in Folge dementsprechende Anpassungen und Handlungen.[47] Ökonomische Umweltfaktoren stellen die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, die Wachstumsgeschwindigkeit einzelner Märkte oder die Einkommensentwicklung einer bestimmten Zielgruppe dar.[48]

Die sozio-kulturellen Einflussfaktoren werden geprägt durch die Werte, Normen und Strukturen einer Gesellschaft, die wiederum auch das Nachfrageverhalten von Käufer*innen eines Unternehmens beeinflussen.[49] Die technologischen Veränderungen wirken ebenso wesentlich auf Unternehmen ein, da sie zu Chancen führen, aber auch Bedrohungen darstellen können.[50] Neben dem Wertschöpfungsprozess im Unternehmen wirken die technischen Rahmenbedingungen auch auf die Technologie von produzierten Gütern und Dienstleistungen ein.[51]

Die Granit Objektbetreuung GmbH wird in die Reinigungsbranche eingeordnet. Nachfolgend werden die externen Einflussfaktoren der Reinigungsbranche in politischer, wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und technologischer Sicht untersucht, um die Umwelt des Reinigungsunternehmens zu verstehen und anschließend mögliche Umweltrisiken zu identifizieren.

---

[45] Vgl. BUCHHOLZ (2019), S. 169.
[46] Vgl. ZERRES (2021), S. 195.
[47] Vgl. OLBRICH (2022), S. 35.
[48] Vgl. OLBRICH (2022), S. 35.
[49] Vgl. BUCHHOLZ (2019), S. 171.
[50] Vgl. OLBRICH (2022), S. 35.
[51] Vgl. BUCHHOLZ (2019), S. 172.

Politische Faktoren (Political)

Einen wesentlichen Einfluss hat der Staat auf Unternehmen der Reinigungsbranche beispielsweise aufgrund der laufenden Angleichung der Rechte von Arbeiter*innen und Angestellten. Ein aktuelles Thema sind derzeit die Kollektivverhandlungen und damit verbunden Kündigungsfristen, Kündigungstermine und Überstundenzuschläge. Mit Jänner 2022 sind neben den erhöhten Mindestlöhnen auch die Kündigungsfristen in der Denkmal-, Fassaden- und Gebäudereinigung angepasst worden.[52] Die Arbeiterkammer Wien analysiert im Branchenreport Reinigung 2022 die einzelnen Aufwandspositionen der Reinigungsunternehmen in % der Betriebsleistung und kommt zum Ergebnis, dass mit 71 % der Anteil des Personalaufwands die größte Aufwandsposition darstellt. Infolgedessen kann aufgezeigt werden, dass die Kollektivanpassungen in der Reinigungsbranche eine beträchtliche Auswirkung haben. Abbildung 4 zeigt die Aufwandsstruktur 2020 der untersuchten 25 Unternehmen der Arbeiterkammer Wien auf.[53]

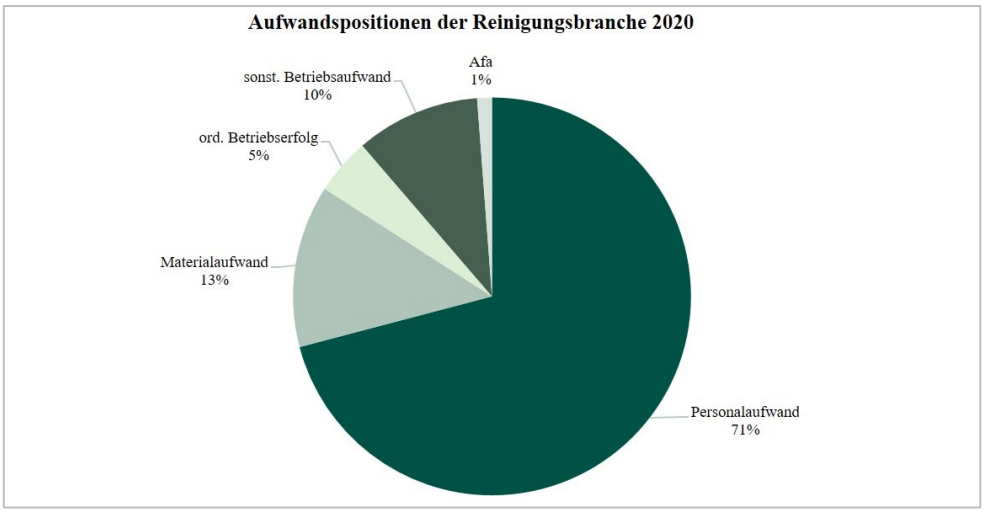


Abbildung 4: Aufwandspositionen der Reinigungsbranche, Quelle: LUGGER (2022), S. 8 (leicht modifiziert).

Einen weiteren Einfluss haben auch die Ö-NORM-Regelungen, in denen Kennzahlen für Reinigungsleistungen in Abhängigkeit von Reinigungsniveaus, Raumflächen und Raumnutzung festgelegt werden. In der Ö-NORM werden laufend die maximalen m²-Leistungen festgelegt, welche die Beschäftigten je nach Tätigkeit und Anforderungen der Dienstgeber zu erbringen haben.[54]

[52] Vgl. o.V. (2021), Onlinequelle [29.09.2022], S. 1 ff.
[53] Vgl. LUGGER (2022), Onlinequelle [29.09.2022], S. 8.
[54] Vgl. o.V. (2022), Onlinequelle [01.10.2022], S. 1 ff.

Wirtschaftliche Faktoren (Economical)

Die aktuelle wirtschaftliche Lage in Österreich hat sich laut WIFO-Konjunkturprognose mit Stand Juni 2022 eingetrübt und beeinträchtigt damit die erwartete Erholung. Es wird eine Konjunkturabschwächung prognostiziert, die vorwiegend die Industrie betrifft. Das WIFO erwartet für 2022 ein reales BIP-Wachstum von 4,3 % (Vorjahr +4,8 %).[55] Nach einer Branchenanalyse der Arbeiterkammer Wien vom Februar 2022 konnte die Ertragslage der Unternehmen der Reinigungsbranche 2020, trotz COVID-19 bedingter Wirtschaftskrise, deutlich verbessert werden. Die Arbeiterkammer Wien bezeichnet die Reinigungsbranche als Gewinner der Krise, da unter anderem jedes dritte analysierte Unternehmen im Jahr 2020 ein Umsatzwachstum verzeichnete.[56]

Laut Statista steigt die Inflationsrate in Österreich im September 2022 um geschätzt 10,5 % gegenüber dem Vorjahresmonat und erreicht somit den höchsten Stand seit Juli 1952. Hintergründe der historischen Teuerung sind der Russland-Ukraine-Krieg und der rapide Zuwachs der Energiepreise.[57] Die Inflation wirkt sich auch auf die Reinigungsbranche aus: So berichtet die Fachzeitschrift „Reinigung aktuell“, dass mit einer hohen Preisveränderung bei den Bedarfsartikeln, wie beispielsweise Reinigungsgeräte (+24 %), Reinigungsmaschinen (+12 %) und Hygieneartikel (+48 %), zu rechnen ist. Eine Verbesserung wird derzeit nicht erwartet, im Gegenteil, es wird mit weiteren Verschärfungen im Bereich der Chemie und Verbrauchsartikel bis Jahresende 2022 gerechnet.[58]

Soziale Faktoren (Socio-Cultural)

Die demografische Entwicklung in Österreich wird maßgeblich von drei Tendenzen geprägt. Die steigende Lebenserwartung, die niedrige Fertilität und die zunehmende Migration. Die Entwicklungen haben auch Auswirkungen auf Unternehmen, denn sie müssen sich auf eine Veränderung der Struktur ihrer Belegschaft einstellen, die sich beispielsweise durch einen höheren Anteil älterer Erwerbstätiger ausdrückt.[59] Gesellschaftlich erlangen die Beschäftigten der Reinigungsbranche oft wenig Wertschätzung und Respekt, da sie häufig als selbstverständlich oder als „Störfaktor“ in Unternehmen angesehen werden. Des Weiteren ist die Attraktivität der Branche

[55] Vgl. GLOCKER/SCHIMAN (2022), Onlinequelle [01.10.2022], S. 2.
[56] Vgl. LUGGER (2022), Onlinequelle [01.10.2022], S. 4.
[57] Vgl. o.V. (2022), Onlinequelle [02.10.2022], S. 1 ff.
[58] Vgl. o.V. (2022), Onlinequelle [02.10.2022], S. 1 ff.
[59] Vgl. o.V. (2020), Onlinequelle [03.10.2022], S. 1 ff.

aufgrund der harten Arbeitsbedingungen, des niedrigen Verdienstes, der unattraktiven Arbeitszeiten und des hohen Teilzeitanteils sehr gering.[60]

Technologische Faktoren (Technological)

Investitionen in innovative Technologien können in der Reinigungsbranche dazu beitragen, das Personal zu entlasten, weiterhin wirtschaftlich zu arbeiten und eine höhere Qualität an Sauberkeit abzuliefern. Innovationen am Markt sind derzeit beispielsweise autonome Scheuersaugmaschinen, die dem Personal die zeitraubende Bodenreinigung abnehmen oder spezielle Desinfektionsmodule, die direkt an Reinigungsrobotern angebracht werden können.[61]

Die nachstehende Abbildung 5 fasst die wesentlichen Ergebnisse der Umweltanalyse in der Reinigungsbranche zusammen.

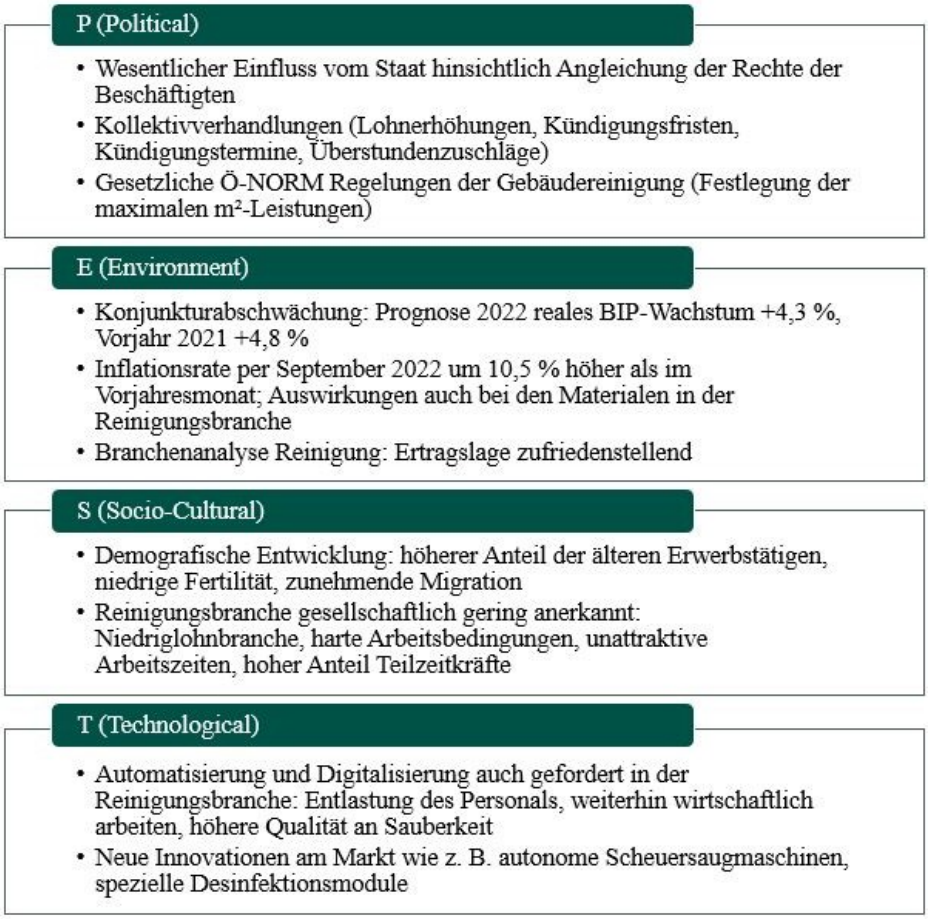


Abbildung 5: Umweltanalyse der Granit Objektbetreuung GmbH, Quelle: eigene Darstellung.

[60] Vgl. BRUCKNER (2022), Onlinequelle [03.10.2022], S. 1 ff.
[61] Vgl. o.V. (2021), Onlinequelle [03.10.2022], S. 1 ff.

3.2 Unternehmensanalyse zur Klärung der internen Rahmenbedingungen

3.2.1 Aufbau und Inhalt Leitfadeninterview

Um die Ziele und die Strategie der Kooperationspartnerin zu untersuchen, wird ein leitfadengestütztes Interview mit der Geschäftsführerin der Granit Objektbetreuung GmbH als Erhebungsmethode gewählt. Diese Form der empirischen Analyse wird angewandt, da leitfadengestützte Interviews eine verbreitete, ausdifferenzierte und gut ausgearbeitete Methode darstellen, um qualitative Daten zu erzeugen.[62]

Frau Martina Lederhaas ist Geschäftsführerin der Granit Objektbetreuung GmbH und wird als Interviewpartnerin ausgewählt, da sie die operativen Entscheidungen im Unternehmen trifft, alle wesentlichen Abläufe und Prozesse beeinflusst und in ihrer Funktion auch das Controlling leitet. Zur Vorbereitung auf das Interview wird ein Leitfaden erstellt, welcher in die Kategorien Einleitung, Hauptteil und Ausblick aufgegliedert ist.[63] Der Leitfaden ist nach dem Prinzip aufgebaut, dass alle relevanten Themen angesprochen werden und die Fragen möglichst offen formuliert sind, damit die Interviewte den notwendigen Raum erhält, um von den eigenen Erfahrungen zu erzählen.[64]

Die Einleitung dient zur Begrüßung der Interviewpartnerin, zur Aufklärung über den Verlauf des Interviews und der Erläuterung des Interviewzwecks. Mithilfe des Interviews sollen die mittel-bis langfristigen Ziele sowie die Unternehmensstrategie identifiziert werden. Darüber hinaus erfolgen eine externe Analyse der Branche, der Umwelt, der Chancen und Risiken des Unternehmens sowie abschließend eine interne Analyse des Unternehmens.[65]

Ziel 1: Analyse des Leitbildes

Zu Beginn werden der Interviewpartnerin entsprechende Fragen gestellt, um herauszufinden, wie das Unternehmen wahrgenommen werden soll. Dabei wird insbesondere hinterfragt, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln soll, wie die Zukunftsvision ist und welche Zielgruppe von Kund*innen das Unternehmen anstrebt. Des Weiteren werden Fragen zum Qualitätsstandard und zu Preisen gestellt, um eine vollständige Analyse des Leitbildes zu erhalten.

---

[62] Vgl. HELFFERICH (2014) in: BAUR/BLASIUS (Hrsg.), S. 559.
[63] S. Anhang 1: Interviewleitfaden, S. 92.
[64] Vgl. MISOCH (2019), S. 66.
[65] S. Anhang 1: Interviewleitfaden, S. 92.

Ziel 2: Externe Analyse (Branchenstrukturanalyse, Umfeldanalyse, Chancen/Risiken)
Der nächste Schwerpunkt des Interviews fokussiert sich auf das externe Umfeld der Granit Objektbetreuung GmbH. Zuerst werden der Geschäftsführerin Fragen zur Branche im Allgemeinen gestellt, dabei wird auf die Branchenstrukturanalyse nach PORTER zurückgegriffen. Dafür wird die Verhandlungsstärke der Lieferanten und Kund*innen erhoben, es wird die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen hinterfragt und es wird untersucht, wie hoch die Bedrohung neuer Konkurrenten und Ersatzdienste ist.[66] Diese Informationen können dienlich für die Festlegung der verschiedenen Perspektiven der BSC für die Granit Objektbetreuung GmbH sein.

Basierend auf der erarbeiteten Umfeldanalyse der Reinigungsbranche werden der Interviewpartnerin anschließend Fragen zum politischen, wirtschaftlichen, sozialen und technologischen Umfeld gestellt. Die Fragen sollen dazu dienen, die Erfahrungswerte der Geschäftsführerin in die erarbeitete Literaturrecherche miteinfließen zu lassen und damit neue Erkenntnisse zu erhalten.

Als letzter Aspekt werden im Zuge der externen Analyse die Chancen der Granit Objektbetreuung GmbH und die aktuellen Risiken des Unternehmens betrachtet. Die allgemeine Fragestellung soll dazu beitragen, Informationen zu unsichtbaren Möglichkeiten und Problemfeldern zu erkennen.

Ziel 3: Interne Analyse (Stärken/Schwächen)
Für die Erstellung der internen Analyse der Granit Objektbetreuung GmbH, werden Fragen zu den Stärken und Schwächen des Unternehmens gestellt. Die gewonnenen Informationen sind wesentlich, um eine maßgeschneiderte BSC für das Unternehmen erstellen zu können. In Zuge dessen wird auch eruiert, mit welchen Kennzahlen die Granit Objektbetreuung GmbH aktuell arbeitet und die besonders relevant für die Unternehmenssteuerung sind.

Das Interview wird mit einem Abschluss abgerundet, indem neu aufkommende Fragen gestellt werden und die weitere Vorgehensweise besprochen wird.

3.2.2 Angewandte Erhebungsmethoden

Nach dem Leitfadeninterview mit der Geschäftsführerin der Granit Objektbetreuung GmbH, das am 10.10.2022 am Standort des Unternehmens stattfand, wird das Interview transkribiert, um eine

[66] Vgl. PORTER (2013), S. 38.

qualitative Inhaltsanalyse des Leitfadeninterviews vornehmen zu können. Die Transkription stellt einen elementaren Bestandteil zur Sicherung der Qualität der qualitativen Daten dar; aus diesem Grund gilt es, den Prozess sorgfältig durchzuführen.[67] Da beim qualitativen Leitfadeninterview der Inhalt der Analyse im Vordergrund steht, wird die einfache Transkription als das geeignetste Verfahren gewählt. Bei dieser Methode werden dialektale Äußerungen in Standardsprache wiedergegeben und es wird zudem leicht geglättet, sprich Zwischenlaute werden nicht berücksichtigt.[68]

Die qualitative Inhaltsanalyse des Leitfadeninterviews mit der Geschäftsführerin der Granit Objektbetreuung GmbH wird anhand der Methode nach MAYRING durchgeführt. Die Kategorienbildung erfolgt anhand eines deduktiven Vorgehens, indem aus dem bestehenden Material eine bestimmte Struktur herausgefiltert wird. Die Kategoriendefinitionen werden dabei vorab aus dem Theoriehintergrund formuliert. Nach der Definition der Kategorien werden die relevanten Textstellen im vorhandenen Material gesucht und codiert.[69] Basierend auf der Literaturrecherche zur Entwicklung einer BSC werden die Kategorien Ziele, Strategie, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken definiert.

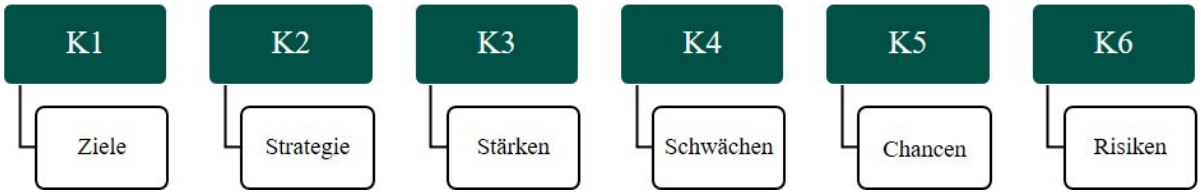


Abbildung 6: Kategorienbildung für die qualitative Inhaltsanalyse, Quelle: eigene Darstellung.

3.2.3 Ergebnisse des qualitativen Interviews

Die empirischen Erkenntnisse der qualitativen Inhaltsanalyse[70] wurden den vorab definierten Kategorien K1-K6 zugeordnet. Nachfolgend werden die zentralen Aussagen zu den einzelnen Kategorien aufgelistet.

[67] Vgl. MISOCH (2019), S. 265.
[68] Vgl. CLAUSSEN/JANKOWSKI/DAWID (2020), S. 49.
[69] Vgl. MAYRING (2022), S. 96 f.
[70] S. Anhang 2: Transkript Leitfadeninterview, S. 94.

Kategorie 1: Ziele

Hauptziel der Granit Objektbetreuung GmbH ist es, den hohen Qualitätsstandard und den damit verbundenen positiven Außenauftritt bei ihren Kund*innen beizubehalten. Des Weiteren ist es ein Ziel der Granit Objektbetreuung GmbH, für die nächsten zwei bis drei Jahre die Organisation und die Mitarbeiter*innenstrukturen zu stabilisieren. Insbesondere das Umsetzen von Hierarchien in der Ablauforganisation der Mitarbeiter*innen ist dabei für die Geschäftsführerin ein wichtiger Faktor. In den letzten Jahren wurde im Unternehmen ein rasantes Wachstum von jährlich über 15 % verzeichnet. Ziel ist, ein jährliches Wachstum von 5 % zu halten. Hinsichtlich des Personalstandes wird eine leichte Erhöhung aufgrund der aktuellen guten Marktlage in der Reinigungsbranche angestrebt. In der Kund*innenstruktur wird ein ausgewogener Mix an unterschiedlichen Kund*innen, große sowie kleine Unternehmen, angestrebt. Die Hauptzielgruppe der Granit Objektbetreuung GmbH sind aufgrund der hohen Rentabilität gewerbliche Kund*innen. Ein weiteres Ziel des Unternehmens ist es, mit bestehenden Kund*innen in Verhandlung zu treten, speziell um Altverträge neu zu diskutieren und an die aktuelle Situation anzupassen.

Kategorie 2: Strategie

Aufgrund der ausschließlichen Dienstleistungsorientierung zielt die Hauptstrategie der Granit Objektbetreuung GmbH darauf ab, verstärkt kund*innenorientiert zu handeln. Treten die schlechten Konjunkturprognosen auch in der Reinigungsbranche ein, dann will das Unternehmen strategisch dabei so vorgehen, dass sie gemeinsam mit den Kund*innen lösungsorientierte Konzepte entwickelt. Statt den Preis zu senken, wird versucht, das Leistungsverzeichnis zu reduzieren und dabei auch die Qualität beizubehalten.

Das Unternehmen verfolgt die Strategie, die Abhängigkeit von Lieferanten in der Reinigungsbranche zu reduzieren, indem es seine Stärke auf mittlerem bis niedrigem Niveau hält. Obwohl der Materialanteil am Umsatz gemäß der Interviewten mit nur etwa 7 % sehr niedrig ist, gibt es aufgrund der begrenzten Anzahl von Anbietern in dieser Branche immer noch eine gewisse Abhängigkeit. Die angewandte Strategie der Geschäftsführerin ist es, die Lieferanten fair zu behandeln, pünktlich zu zahlen, sowie hinsichtlich Nachlässen keinen Streit zu verursachen. Diese Vorgehensweise machte sich speziell in der Corona-Krise bezahlt, da die Granit Objektbetreuung GmbH kaum Engpässe mit Mangelwaren, wie beispielsweise Hygieneartikeln, hatte. Die hohe Wertschätzung und Anerkennung gegenüber ihren Mitarbeiter*innen, die im Niedriglohnsektor teilweise mit anderen Umgangsformen konfrontiert sind, wirken sich auch strategisch positiv auf das Unternehmen aus. Die damit verbundene erhöhte Loyalität der Mitarbeiter*innen gegenüber

dem Unternehmen bewirkt, dass, wie etwa in Zeiten der Corona-Krise, das Personal flexibel auf neue Arbeitsbedingungen reagierte. Infolgedessen konnten das Risiko der Pandemie und der in diesem Zusammenhang gestiegene Aufwand der Kund*innenbetreuung mithilfe des Einsatzes der Beschäftigten reduziert werden.

Kategorie 3: Stärken

Eine der Hauptstärken der Granit Objektbetreuung GmbH ist das lösungsorientierte und zuverlässige Handeln gegenüber ihren Kund*innen. Die Geschäftsführerin betont beim Umgang mit ihren Kund*innen dabei auch, dass sie als innovativ angesehen werden, da sie laufend versuchen, sich zu verbessern und Ideen einzubringen. Im Gegensatz zu ihren Mitbewerbern ist die Granit Objektbetreuung GmbH hinsichtlich Engpässe, Fluktuation, Zufriedenheit und Branchenwechsel der Mitarbeiter*innen sehr gut aufgestellt. Speziell in der Corona-Krise konnte das Unternehmen mit diesen Stärken punkten. Die Befragte ergänzte dazu, dass sich die Granit Objektbetreuung GmbH in der Krise durch flexibles Handeln und durch das Eingehen auf Kund*innenwünsche einen guten Ruf in der Branche erarbeitet hat. Eine weitere Hauptstärke ist die Mitarbeiter*innenzufriedenheit, welche das Unternehmen durch Fairness, Wertschätzung und respektvollem Umgang mit ihren Beschäftigten erlangt. Dadurch ist es der Granit Objektbetreuung GmbH gelungen, trotz vieler Abwerbungsversuche durch andere Unternehmen, ihre Mitarbeiter*innen zu halten.

Kategorie 4: Schwächen

Die größte Schwäche der Kooperationspartnerin ist nach Angaben der Geschäftsführerin die Ablauforganisation im Zusammenhang mit dem schnellen Wachstum. Das Unternehmen ist demnach noch nicht dort, wo es gerne wäre. Als Beispiel führt die Interviewte das Umsetzen von Hierarchien an. Aufgrund der vielen tagesaktuellen Geschehnisse können neue Projekte, Ideen und Ablauforganisationen nicht umgesetzt werden. Im Zuge des Interviews betont sie mehrmals, dass die bestehenden Abläufe und Prozesse optimiert und stabilisiert werden müssen. Aufgrund der fehlenden Kapazität ist es derzeit im Unternehmen nicht möglich, weiter in diesem Ausmaß zu wachsen und neue Ideen umzusetzen. Die Geschäftsführerin wirft dabei ein, dass die einfachste Lösung dafür wäre, den Personalstand in der Organisation zu erhöhen. Demgegenüber stehen allerdings wieder damit verbundene erhöhte Kosten in der Verwaltung, welche laut der Befragten nicht zu in großem Ausmaß steigen dürfen.

Kategorie 5: Chancen

Der demografische Wandel in Österreich sowie die zunehmende Migration und der höhere Anteil älterer Erwerbstätiger stellen für die Granit Objektbetreuung GmbH eine Chance dar. Die Geschäftsführerin gibt im Interview an, dass das Thema Zuwanderung aus dem Ausland dem Unternehmen zugutekommt, da der Anteil an Migrant*innen in der Reinigungsbranche sehr hoch ist. Da in der Reinigung hauptsächlich auf Teilzeitbasis gearbeitet wird, wird auch der hohe Anteil an älteren Erwerbstätigen eher als positiv angesehen. Eine der größten Chancen derzeit in der Reinigungsbranche sieht die Befragte in der Auftragslage. Da der Mitbewerb teilweise wegbricht, haben gut aufgestellte Reinigungsunternehmen derzeit die Möglichkeit, viele neue Kund*innen zu akquirieren. In diesem Kontext betont die Geschäftsführerin aber auch, dass derzeit kein Interesse an der Akquise von Neukund*innen besteht, da aufgrund von zu rasantem Wachstum die Verwaltung und weitere Bereiche auch mitziehen müssen. Die Granit Objektbetreuung GmbH steht dem technologische Wandel und innovativen Ideen positiv gegenüber und sieht hier Chancen, sich vom Wettbewerb abzuheben. Als Beispiel führt sie dazu an, durch das Einsetzen einer neuartigen technologischen Anlage vor vier Jahren erfreuliche Rückmeldungen von Kund*innen erhalten zu haben und erwähnt, dass die Investition sich bereits rentiert hat.

Kategorie 6: Risiken

Ein Hauptrisiko der Granit Objektbetreuung GmbH sind die jährlichen Kollektivverhandlungen, da das Unternehmen mit einem Anteil von 90 % vom Umsatz sehr mitarbeiter*innenintensiv ist. Kein Risiko sieht die Befragte hinsichtlich des Verdrängungswettbewerbs, da der Markt gut verteilt ist. Die Frage, ob es viele neue potenzielle Konkurrenten in der Branche gibt, verneint die Interviewte ebenso. Eine Bedrohung durch Ersatzdienste, wie automatisierte Reinigungsmaschinen, ist derzeit noch nicht erkennbar, auch hier sieht die Geschäftsführerin ein eher geringes Risiko. Ein laufendes Problem in der Reinigungsbranche stellen Krankenstände aufgrund der engen Kalkulation der Mitarbeiter*innen dar, da diese zu Engpässen führen können. Das wirtschaftliche Risiko der schlechten Konjunkturprognosen in Österreich sieht die Geschäftsführerin aktuell noch nicht als Problem, sie meint dazu aber, dass auch die Reinigungsbranche die Veränderungen spüren wird. Eine große Gefahr in Zeiten der wirtschaftlichen Krise ist laut der Befragten das Motto der Kund*innen „Schuld ist immer die Reinigung“. Ist die wirtschaftliche Lage eng, erhöhen sich in Zuge dessen die Beschwerden der Kund*innen und die Versicherungsanfragen häufen sich im Unternehmen. Das Risiko, nicht fair von den Kund*innen behandelt zu werden, ist somit ein wesentlicher Punkt in der Granit Objektbetreuung GmbH.

3.3 SWOT-Profil der Kooperationspartnerin

Zur Lösung von strategischen Managementaufgaben werden Strategieinstrumente eingesetzt, um dadurch Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufzuzeigen, eine Sammlung und Auswertung von Daten zu ermöglichen und um Entscheidungshilfen zu liefern. Ziel ist es, mithilfe von strategischen Instrumenten einen Wissenstransfer zu genieren und damit zu einem effektiven Strategieprozess beizutragen.[71] Eine Erfassung und Verbindung der unternehmensinternen und -externen Faktoren ermöglicht die SWOT-Analyse. Das strategische Controlling-Instrument untersucht dabei die internen Fähigkeiten einer Organisation (Stärken und Schwächen) und die externen Einflussfaktoren (Chancen und Risiken). Ziel der SWOT-Analyse ist es, zu prüfen, ob die Strategie des Unternehmens in Bezug auf deren Stärken und Schwächen ausreicht, um auf die externen Einflüsse der Unternehmensumwelt erfolgversprechend zu reagieren.[72]

Basierend auf den vorherigen Kapiteln wird nachfolgend das SWOT-Profil der Granit Objektbetreuung GmbH erstellt, um diese Informationen für die Entwicklung der BSC verwenden zu können. Die identifizierten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens sollen dazu beitragen, geeignete Kennzahlen für diese zu finden.

Interne Analyse – Unternehmensanalyse	
Stärken (Strengths)	**Schwächen (Weaknesses)**
– Hohe Qualität – Guter Ruf bei Kund*innen und in der Branche (kund*innenorientiert, lösungsorientiert, zuverlässig) – Gute Lieferantenbeziehung – Hohe Mitarbeiter*innenzufriedenheit	– Unstabile Ablauforganisation und Prozesse – Keine Hierarchien vorhanden – Wenig Kapazität in der Verwaltung – Zu rasanter Umsatzwachstum
Externe Analyse – Umweltanalyse	
Chancen (Opportunities)	**Risiken (Threats)**
– Demografische Veränderungen: das gesamte Erwerbspotenzial am Arbeitsmarkt nutzen – Erhöhte Auftragslage in der Reinigungsbranche aufgrund weniger Mitbewerber – Technologischer Wandel und neue Investitionsmöglichkeiten	– Schlechte Konjunkturprognosen in Österreich und Inflationsrate am historischen Höchststand – Anstieg von Versicherungsanfragen und niedrigere Hemmschwelle der Kunden – Jährliche Kollektivverhandlungen – Krankenstände der Mitarbeiter*innen

Abbildung 7: SWOT-Analyse der Granit Objektbetreuung GmbH, Quelle: eigene Darstellung.

[71] Vgl. PAUL/WOLLNY (2014), S. 5.
[72] Vgl. ZERRES (2021), S. 193 f.

3.4 Darstellung der Ergebnisse

Für die Entwicklung einer BSC in einem Klein- und Mittelunternehmen ist es nach dem Fünf-Phasen-Modell nach HORVÀTH/PARTNERS notwendig, zuerst die strategischen Grundlagen der Kooperationspartnerin zu klären. Mithilfe einer umfassenden Umwelt- und Unternehmensanalyse konnten das Ziel der Analyse der externen und internen Einflussfaktoren des Unternehmens erreicht werden. Nachfolgend werden die identifizierten Ziele und Strategien der Kooperationspartnerin zusammenfassend aufgelistet.

Ziele	– Hohen Qualitätsstandard beibehalten – Positiven Außenauftritt bei Kund*innen beibehalten – Stabilisierung der Ablauforganisation und Mitarbeiter*innenstrukturen – Umsetzen von Hierarchien – Jährliches Umsatzwachstum von 5 % – Leichte Erhöhung des Personalstandes – Kund*innenstruktur bestehend aus großen und kleinen Unternehmen – Zielgruppe sind Gewerbekund*innen – Steigerung der Innovation und der Produktausdehnung

Tabelle 1: Unternehmensziele der Granit Objektbetreuung GmbH, Quelle: eigene Darstellung.

Strategien	– Kund*innenorientiertes Handeln – Gute Lieferantenbeziehung beibehalten – Hohe Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiter*innen – Einsatz von motivierten, loyalen und flexiblen Mitarbeiter*innen

Tabelle 2: Unternehmensstrategien der Granit Objektbetreuung GmbH, Quelle: eigene Darstellung.

Im Zuge des Leitfadeninterviews gab die Geschäftsführerin auf die Frage, mit welchen Kennzahlen das Unternehmen derzeit arbeitet, an, dass für sie die zwei wichtigsten Kennwerte der Umsatz und der Deckungsbeitrag sind. Des Weiteren wird der Lohn pro produktiver Stunde betrachtet und mit einer gewissen Regelmäßigkeit die Krankenstände. Mit weiteren Kennzahlen arbeitet das Unternehmen derzeit nicht.[73] Die gewonnenen Informationen aus der Umweltanalyse, der Unternehmensanalyse, der SWOT-Analyse und der Darstellung der Ergebnisse werden in den folgenden Kapiteln für die Entwicklung der BSC verwendet.

[73] S. Anhang 2: Transkript Leitfadeninterview, S. 94.

4. Entwicklung einer Balanced Scorecard für die Kooperationspartnerin

Nachdem die strategischen Grundlagen bei der Kooperationspartnerin geklärt sind, folgt in der nächsten Phase die Entwicklung der BSC für die Granit Objektbetreuung GmbH. Diese besteht aus mehreren Stufen, die inhaltlich und formal aufeinander aufbauen. Nur eine strukturierte Vorgehensweise gewährleistet, dass alle Konzept-Spezifika und Notwendigkeiten betrachtet werden, denn erst dadurch werden der Managementnutzen und die Wirksamkeit der BSC gewährleistet. Die Vorgehensweise nach dem Modell nach HORVÀTH/PARTNERS besteht darin, Perspektiven festzulegen, strategische Ziele abzuleiten, Messgrößen auszuwählen, Zielwerte und Toleranzgrenzen zu definieren und strategische Aktionen zu bestimmen.[74]

Abbildung 8 fasst den Prozess zur Entwicklung der BSC in der vorliegenden Arbeit zusammen.

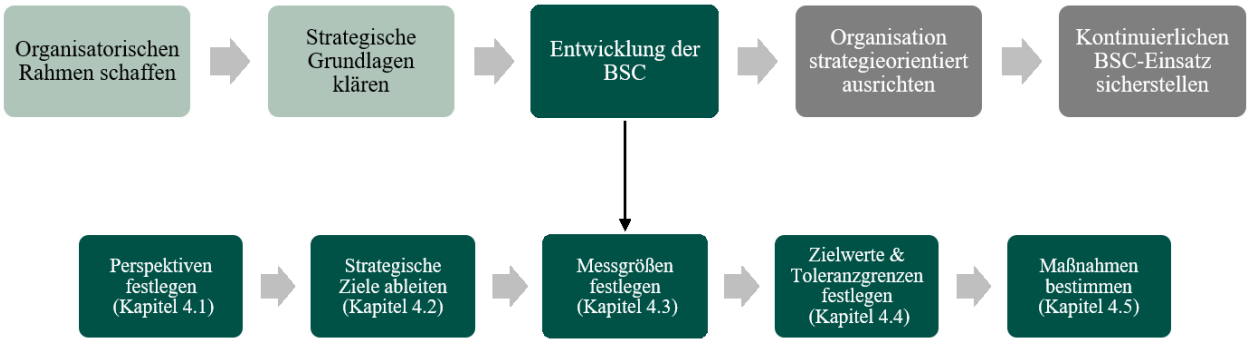


Abbildung 8: Prozess zur Entwicklung einer BSC, Quelle: HORVÀTH/PARTNERS (2007), S. 74 (leicht modifiziert).

4.1 Festlegung der Perspektiven

Die Gründer der BSC, KAPLAN/NORTON, entwickelten das Konzept der BSC mit den vier Perspektiven Finanzen, Kund*innen, interne Geschäftsprozesse sowie Lernen und Entwicklung, betonten dabei jedoch, eine Art Schablone für Unternehmen und keine strikte Vorgabe darzustellen.[75] Nach NIVEN sollten folgende Überlegungen bei der Auswahl der Perspektiven für das Unternehmen gestellt werden[76]:

- Klärung, wie viele und welche Perspektiven ausgewählt werden
- Zusätzliche Perspektiven in Betracht ziehen

[74] Vgl. HORVÀTH/PARTNERS (2007), S. 156.
[75] S. Kap. 2.2 Grundaufbau und Perspektiven der Balanced Scorecard, S. 9.
[76] Vgl. NIVEN (2009), S. 146 f.

- Auswahl der Perspektiven müssen einen Bezug zur Strategie haben, miteinander verknüpft sein und einen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen darstellen
- Die wichtigsten Interessensgruppen sollten erfasst sein
- Die Anzahl der Perspektiven übersichtlich halten, damit der fundamentale Nutzen der BSC als schnelles und präzises Kommunikationsinstrument erhalten bleibt

Laut Leitfadeninterview versucht die Geschäftsführerin in der Granit Objektbetreuung GmbH, die Kapazitäten in der Verwaltung sehr schlank zu halten[77], aus diesem Grund werden für die BSC vier Perspektiven ausgewählt, um eine Datenüberflutung zu vermeiden und damit die Überschaubarkeit zu bewahren. Die BSC für die Granit Objektbetreuung GmbH orientiert sich nach der Grundstruktur der Gründer KAPLAN/NORTON, da alle vier Perspektiven einen Bezug zur Unternehmensstrategie aufweisen, sie miteinander verknüpft sind und die wichtigsten Interessensgruppen für das mittelständische Unternehmen abgedeckt werden. Die Einbeziehung einer weiteren Perspektive, wie Lieferanten, wird ausgeschlossen, da die Geschäftsführerin im Interview angab, dass die Lieferantenabhängigkeit im Unternehmen mittel bis gering ist.[78] Für die BSC der Granit Objektbetreuung GmbH werden somit die Perspektiven Finanzen, Kund*innen, interne Prozesse sowie Personal- und Potenziale ausgewählt. Statt Lernen und Entwicklung wird eine alternative Bezeichnung herangezogen „Personal- und Potenziale“, da diese noch verständlicher den Sinn der Perspektive zum Ausdruck bringt.

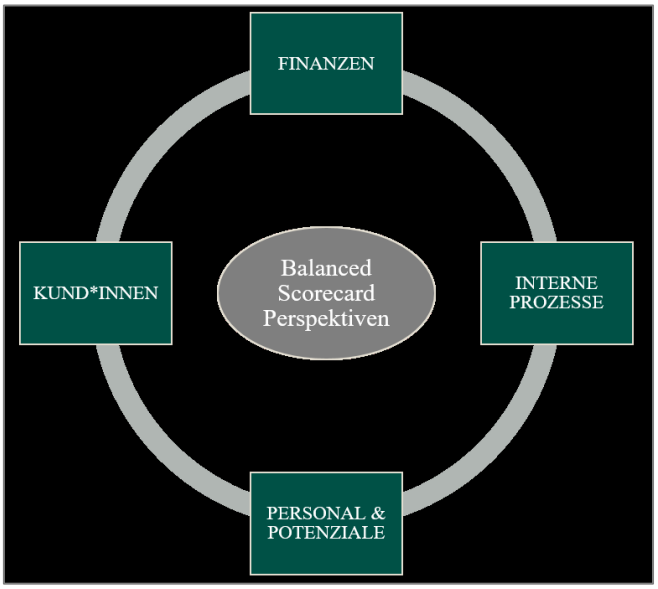


Abbildung 9: Perspektiven der Kooperationspartnerin, Quelle: eigene Darstellung.

[77] S. Anhang 2: Transkript Leitfadeninterview, S. 94.
[78] S. Anhang 2: Transkript Leitfadeninterview, S. 94.

4.2 Ableitung der strategischen Ziele und Darstellung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen

Ziel dieses Kapitels ist es, anhand der gewonnenen Informationen aus den vorherigen Kapiteln und einer Literaturrecherche die strategischen Ziele der Granit Objektbetreuung GmbH abzuleiten. Dadurch sollen eine Reduktion, Selektion und Konzentration einer Vielzahl möglicher auf die wirklich wesentlichen Ziele ermöglicht werden. Der Prozess dient dazu, die Strategie zu konkretisieren und den einzelnen Perspektiven Ziele zuzuordnen. Die ausgewählten strategischen Ziele in der BSC sollten unternehmensspezifisch, individuell und nicht austauschbar sein.[79] Des Weiteren muss bei der Auswahl der Ziele darauf geachtet werden, diese klar zu formulieren, damit sie greifbar und umsetzbar werden.[80] In der BSC sind nur die relevanten Ziele auszuwählen. Bei der Auswahl ist darauf zu achten, dass Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge gebildet werden, sodass Ziele einer untergeordneten auf solche einer übergeordneten Perspektive einwirken.[81] Darauf aufbauend werden im Folgenden die strategischen Ziele für die BSC abgeleitet.

Für die Finanzperspektive wird zuerst das Ziel „Steigerung des Wachstums“ ausgewählt, da die Geschäftsführerin ein jährliches Umsatzwachstum anstrebt. Ein weiteres Ziel stellt die „Steigerung der Ertragskraft“ dar, nachdem die Geschäftsführerin betonte, dass der Deckungsbeitrag eine der wichtigsten Kennzahlen für sie darstellt. Als nächstes Ziel wird „Senkung der Kosten“ vorgeschlagen, abgeleitet aus der Umweltanalyse, wo die hohe Inflation ein zentrales Thema darstellt. Da die Zahlungsfähigkeit eine notwendige Bedingung unternehmerischen Handels ist[82], wird die Finanzperspektive abschließend um das Ziel „Liquidität sicherstellen“ ergänzt.

	Strategische Ziele
Finanzen	Wachstum steigern
	Ertragskraft steigern
	Kosten senken
	Liquidität sicherstellen

Tabelle 3: Strategische Ziele der Finanzperspektive, Quelle: eigene Darstellung.

Das erste strategische Ziel für die Kund*innen-Perspektive stellt die „Beibehaltung der Kund*innentreue“ dar, abgeleitet aus den Anforderungen des Unternehmens, den positiven Außenauftritt beizubehalten und den Fokus weiterhin auf kund*innenorientiertes Handeln zu

[79] Vgl. HORVÀTH/PARTNERS (2007), S. 156 f.
[80] Vgl. PROBST (2001), S. 46.
[81] Vgl. JOSSÉ (2018), S. 52 f.
[82] Vgl. BEHRINGER (2021), S. 53.

setzen. Da laut Interview die Zielgruppe der Granit Objektbetreuung GmbH die gewerblichen Kund*innen sind, wird als weiteres strategisches Ziel „Anteil an Gewerbekund*innen erhöhen“ ausgewählt. Als weiteres bedeutendes strategisches Ziel wird die Kund*innen-Perspektive „Zahlungsmoral verbessern“ hinzugefügt, da der Konzern Granit Holding GmbH seinen Töchter- und Beteiligungsunternehmen eine niedrige Debitoren-Außenstandsdauer vorschreibt.

	Strategische Ziele
Kund*innen	Kund*innentreue beibehalten
	Anteil an Gewerbekund*innen erhöhen
	Zahlungsmoral verbessern

Tabelle 4: Strategische Ziele für die Kund*innen-Perspektive, Quelle: eigene Darstellung.

Die Prozessperspektive besteht aus den Zielen „Erhöhung der Produktivität“ und „Erhöhung der Qualität“. Ersteres wird gewählt, da die Effizienz mit der Produktivität gemessen werden kann. Bei der Effizienz im Unternehmen steht die interne Leistungsfähigkeit durch Erreichung rationeller Abläufe sowie eines minimalen Ressourcenverbrauches im Vordergrund.[83] Zweiteres wird der Prozessperspektive hinzugefügt, da es ein bedeutendes, strategisches Ziel der Granit Objektbetreuung GmbH ist, weiterhin einen hohen Qualitätsstandard beizubehalten, um ihre Kund*innen zufriedenzustellen und den positiven Außenauftritt beizubehalten.

	Strategische Ziele
Interne Prozesse	Produktivität erhöhen
	Qualität erhöhen

Tabelle 5: Strategische Ziele für die interne Prozessperspektive, Quelle: eigene Darstellung.

Die Personal- und Potenzialperspektive setzt sich aus den Zielen „Erhöhung der Personalzufriedenheit“, „Erhöhung des Personalstands“, „Optimierung der Personalstruktur“ und „Steigerung der Innovation“ zusammen. Obwohl die hohe Mitarbeiter*innenzufriedenheit zu den Stärken der Granit Objektbetreuung GmbH zählt, wird das strategische Ziel „Erhöhung der Personalzufriedenheit“ in die BSC aufgenommen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter*innenzufriedenheit, welche Wettbewerbsvorteile mit sich bringt, kontinuierlich beobachtet wird. Da die Geschäftsführerin eine leichte Erhöhung des Personalstandes anstrebt, wird „Erhöhung des Personalstandes“ ausgewählt. Die Ablauforganisation und die bestehenden Prozesse müssen in der Granit Objektbetreuung GmbH noch stabilisiert werden, aus diesem Grund

[83] Vgl. THOMMEN u.a. (2020), S. 47 f.

wird der Personal- und Potenzialperspektive das strategische Ziel „Personalstruktur optimieren“ hinzugefügt. Der technologische Wandel stellt auch eine Chance in der Reinigungsbranche dar, da laufend neue Produkte zur schnelleren Abwicklung von Reinigungsaufträgen auf den Markt kommen, daher wird das strategische Ziel „Innovation steigern“ ausgewählt.

	Strategische Ziele
Personal- und Potenziale	Personalzufriedenheit erhöhen
	Personalstruktur optimieren
	Personalstand erhöhen
	Innovation steigern

Tabelle 6: Strategische Ziele für die Personal- und Potenzialperspektive, Quelle: eigene Darstellung.

Nachdem die strategischen Ziele für die Finanz-, Kund*innen-, Prozess-, Personal- und Potenzialperspektive aus den gewonnenen Informationen der vorherigen Kapitel abgeleitet wurden, werden im kommenden Abschnitt Ursache-Wirkungs-Ketten der Ziele dargestellt.

In einer ausgewogenen BSC bestehen Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Zielen aus den verschiedenen Perspektiven. Die ausgewählten Ziele sollten in der BSC beständig als auch wechselseitig verstärkend wirken.[84] Ziel von Ursache-Wirkungs-Ketten ist es, eine Verbindung von operativen und strategischen Elementen herzustellen.[85] Die Literatur empfiehlt, die Ursache-Wirkungs-Hypothesen zunächst auf der Ebene der Ziele statt auf Kennzahlenebene zu formulieren, da die Kennzahlen häufig noch keinen letztendlich validen Charakter besitzen. Da die BSC ein Ordnungs- und kein Rechensystem ist, wird von quantitativ ausgerichteten Verknüpfungsmodellen abgeraten. Zudem wirkt eine übermäßig komplexe Darstellung schnell aussagelos.[86] In der BSC geht es nicht um mathematische, sondern um sachlogische Verknüpfungen.[87]

Die Abbildung der Ursache-Wirkungs-Ketten wird als „Strategy Map“ bezeichnet, worin die Logik der strategischen Ziele nachvollziehbar und somit sehr gut kommunizierbar dargestellt wird.[88] Eine strategische Landkarte dient als Frühwarnsystem im Zusammenhang mit der Strategie des Unternehmens und signalisiert sofort, ob es Probleme mit deren Umsetzung gibt.[89] Eine

[84] Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 28.
[85] Vgl. BEHRINGER (2021), S. 64.
[86] Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2022), S. 201.
[87] Vgl. BEHRINGER (2021), S. 62.
[88] Vgl. HORVÀTH/PARTNERS (2007), S. 187.
[89] Vgl. NIVEN (2009), S. 145.

Möglichkeit zur Gestaltung einer Strategy Map stellt die verdichtete Version dar, worin auf die Informationsdichte einzelner Ursache-Wirkungs-Ketten verzichtet wird, ohne allerdings die Botschaft der Abbildung zu schmälern. Vorteil der verdichteten Fassung ist, dass die Botschaft leichter verinnerlicht wird, was zu einer schnelleren Akzeptanz führt und die Kommunikation dadurch erleichtert.[90]

Abbildung 10 zeigt die Strategy Map in verdichteter Fassung der Granit Objektbetreuung GmbH.

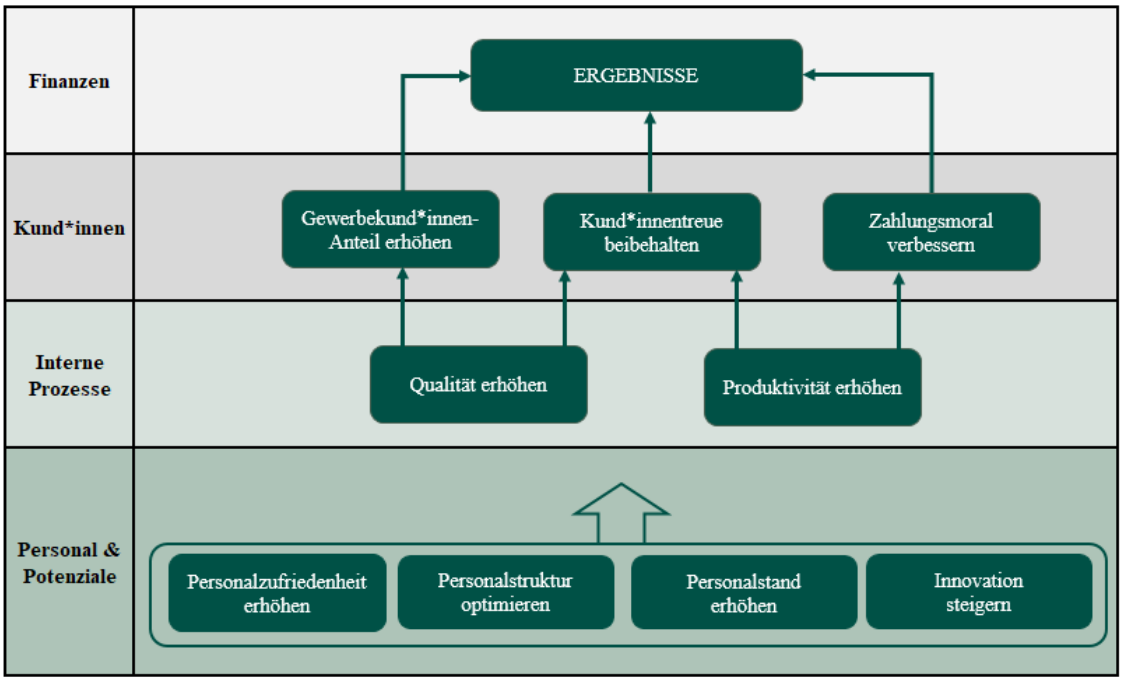


Abbildung 10: Strategy Map der Granit Objektbetreuung GmbH, Quelle: eigene Darstellung.

Eine mögliche Ursache-Wirkungs-Kette der Granit Objektbetreuung GmbH unterstellt, dass durch zufriedene Mitarbeiter*innen die Qualität der Dienstleistung im Unternehmen erhöht wird, was wiederum zur Folge hat, dass die Kund*innenzufriedenheit steigt und somit die Kund*innentreue beibehalten wird. Diese hat zur Folge, dass der Auftragseingang gesichert ist und weitere Aufträge vergeben werden, was das Wachstum des Unternehmens erhöht, welches beispielsweise am Umsatz gemessen werden kann.

Eine weitere Ursache-Wirkungs-Kette unterstellt, dass durch den Einsatz von innovativen Produkten die Produktivität erhöht wird. Unternehmen, die produktiv arbeiten und somit weniger

[90] Vgl. HORVÀTH/PARTNERS (2007), S. 201.

Stunden verrechnen müssen, sind für die Kund*innen günstiger, was sich auf deren Zahlungsmoral auswirkt. Bei gerechtfertigten Preis-Leistungs-Verhältnissen sind die Debitoren schneller bereit, ihre Eingangsrechnungen zu bezahlen, was sich in Folge auf den Debitoren-Außenstand auswirkt. Ein niedriger Debitoren-Außenstand hat in der Granit Objektbetreuung GmbH eine verbesserte Liquidität zur Folge.

Nachdem die Ursache-Wirkungs-Beziehung in der BSC der Granit Objektbetreuung GmbH aufgezeigt wurde, gilt es, im nächsten Schritt geeignete Messgrößen auszuwählen und nach einem durchgeführten Scoring-Verfahren anschließend festzulegen.

4.3 Festlegung der Messgrößen

Um die Messgrößen für die BSC der Granit Objektbetreuung GmbH zu bestimmen, werden im ersten Schritt mithilfe von Literaturrecherche und den erhaltenen Informationen aus dem Leitfadeninterview zu jedem strategischen Ziel Kennzahlen ausgewählt. Im zweiten Schritt werden das Scoring-Verfahren als Bewertungsmethode und die methodische Vorgehensweise kurz erläutert. Anschließend werden die ausgewählten Kennzahlen dem kaufmännischen Verantwortlichen der Granit Objektbetreuung GmbH zur Bewertung vorgelegt, um eine weitere Sichtweise zu erhalten. Nach Auswertung der Ergebnisse werden die Kennzahlen anschließend der Geschäftsführerin des Unternehmens unterbreitet, da sie letztlich die Entscheidung trifft, welche Messgrößen in die BSC aufgenommen werden. Abschließend werden die festgelegten Messgrößen zusammengefasst dargestellt, um die Kennzahlen kompakt und übersichtlich aufzulisten.

Die Messgrößen werden in der BSC herangezogen, um die strategische Ziele klar und eindeutig zu definieren und die Fortschritte bei der Zielerreichung zu überwachen.[91] Werden geeignete Kennzahlen für die Entwicklung einer BSC ausgewählt, kommt es aufgrund der Workshops oder der Teilnahme von Führungskräften in der Praxis oft zu einer großen Anzahl von Kenngrößen. Bei einer Aufnahme von zu vielen Kennzahlen in eine BSC besteht die Gefahr, dass die gewünschte Fokussierung auf die strategischen Kernkompetenzen nicht sichergestellt werden kann. Aus diesem Grund wird eine Konzentration von drei bis fünf Kennzahlen pro Perspektive empfohlen.[92] Zudem kann ein mittelständisches Unternehmen aufgrund der eingeschränkten Personalressourcen

[91] Vgl. HORVÀTH/PARTNERS (2007), S. 202.
[92] Vgl. PAUL (2014), S. 191.

nur eine gewisse Anzahl von Kennzahlen aufbereiten und auswerten. Daher sollten KMU in ihrer BSC nur mit den wichtigsten strategischen und erfolgskritischen Kennzahlen arbeiten, dadurch wird auch das Management davor bewahrt, aufgrund der Datenflut den Überblick zu verlieren. Es ist nicht die Menge an Kennzahlen in einer BSC ausschlaggebend, sondern die Qualität hinsichtlich ihrer Deckung mit der Strategie.[93]

Die Messgrößen stellen für die BSC eine wichtige Funktion dar, da dadurch der Zielerreichungsgrad ersichtlich wird. Damit die Granit Objektbetreuung GmbH einen Fokus auf die wichtigsten Kennzahlen setzt, werden für die BSC je Perspektive vier Kennzahlen aufgenommen. Im nächsten Schritt erfolgt die Auswahl der Kennzahlen, die anschließend bewertet werden.

4.3.1 Geeignete Messgrößen

Bei der Auswahl der Kennzahlen besteht das essenzielle Ziel darin, diejenigen Messgrößen auszuwählen, welche die Bedeutung der Strategie am besten zum Ausdruck bringen. Die Gründer der BSC betonen dabei, dass jede Strategie einzigartig ist. Aus diesem Grund sollte auch jede BSC verschiedene einzigartige Kennzahlen enthalten.[94]
Folgende Fragestellungen wirken unterstützend bei der Auswahl der Kennzahlen:[95]

- Ist es anhand der Messgröße möglich, das gewünschte Ziel ablesen zu können?
- Kann das Verhalten der Mitarbeiter*innen in die gewünschte Richtung beeinflusst werden?
- Wie gut bildet die Messgröße das jeweilige Ziel ab?
- Kann anhand der Messgröße eine eindeutige Interpretation erfolgen?
- Liegt die Messgröße maßgeblich im Einflussbereich der Verantwortlichen?
- Wird die Messgröße kurzfristig (< 1 Jahr) oder nur langfristig (> 2 Jahr) beeinflusst?

In der Finanzperspektive sind zuerst die Messgrößen „Umsatz“ und „Deckungsbeitrag“ zu berücksichtigen, da das Unternehmen hauptsächlich mit diesen Kennzahlen arbeitet und damit bereits vertraut ist. Des Weiteren wird zur Messung der Profitabilität der Gewinn aufgenommen. Um das strategische Ziel „Wachstumssteigerung“ zu erreichen, werden somit die absoluten Kennzahlen „Umsatz“ und „Gewinn“ sowie die „Höhe des Auftragsstandes“ als

[93] Vgl. KRÖGER/SCHÜSSLER (2006), S. 641.
[94] Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 295.
[95] Vgl. HORVÀTH/PARTNERS (2007), S. 207.

Auswahlmöglichkeit vorgeschlagen. Letzteres wird in die Auswahl vor allem deshalb miteinbezogen, da der Auftragsstand einen Frühindikator darstellt. Für das Strategieziel „Kostensenkung“ wird die Messgröße „Verwaltungsintensität“ vorgeschlagen, da die Geschäftsführerin beim Interview betonte, die Verwaltungskosten niedrig halten zu wollen.

Zur Sicherstellung der Liquidität wird der Liquiditätsgrad 1 in die Auswahl miteinbezogen, der zum Ausdruck bringt, wie rasch ein Unternehmen seinen kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann.[96] Eine Veränderung des Liquiditätsgrades für die Granit Objektbetreuung GmbH kann mehrere Ursachen haben, wie beispielsweise die Verbesserung oder Verschlechterung der Zahlungsmoral der Kund*innen, eine Veränderung von Zahlungsbedingungen oder ein verbessertes Mahnwesen. Bereits ein temporärer Zahlungsverzug aufgrund eines Liquiditätsengpasses kann bei Stakeholdern (Kreditinstitute, Lieferanten, Kund*innen) nicht nur misstrauisch betrachtet werden, sondern zu wesentlichen Nachteilen führen. Deshalb wird diese Messgröße mitaufgenommen.

	Kennzahlen
Finanzen	Umsatzzuwachs
	Gewinn
	Höhe des Auftragsstandes
	Höhe des Deckungsbeitrags
	Verwaltungsintensität
	Liquiditätsgrad

Tabelle 7: Auswahl der Messgrößen für die Finanzperspektive, Quelle: eigene Darstellung.

Festzuhalten ist, dass Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn, Deckungsbeitrag und Liquiditätsgrad zu den traditionellen Kennzahlen zählen. Diese weisen einige Schwächen auf, indem unter anderem der Zeitwert des Geldes vernachlässigt wird, sie periodenbezogene Größen darstellen und der buchhalterische Gewinn durch eine Vielzahl von Ansatz- und Bewertungswahlrechten gekennzeichnet ist. Um diesen Schwächen entgegenzuwirken, werden wertorientierte Kennzahlen eingesetzt, die sich kapitalmarkttheoretischer Erkenntnisse bedienen, wie z. B. der Economic Value Added (EVA) und der Cashflow Return on Investment (CFROI).[97] Zwar gleichen wertorientierte Steuerungsgrößen einige Schwächen der traditionellen Kennzahlen aus, dies geht

[96] Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2016), S. 61 f.
[97] Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2022), S. 185 f.

jedoch zu Lasten ihrer Kommunizierbarkeit und Wirtschaftlichkeit.[98] Vorteile traditioneller Kennzahlen sind die hohe Datenverfügbarkeit, da sie meist direkt aus dem Rechnungswesen entnommen werden können, der Wegfall intensiver Berechnungen und die einfache Kommunikationsfähigkeit.[99] Laut den Autoren WEBER/SCHÄFFER macht sich in der Unternehmenspraxis eine gewisse Skepsis breit hinsichtlich der wertorientierten Steuerungskonzepte, unter anderem aufgrund der praktischen Anwendbarkeit.[100] Wertorientierte Kennzahlen haben eine höhere Aussagekraft, sind jedoch komplexer zu berechnen und zu kommunizieren. Hierzu ist anzumerken, dass die Kooperationspartnerin ein mittelständisches Reinigungsunternehmen ist, bei der einfache, verständliche Kennzahlen im Vordergrund stehen. Um das Ziel zu erreichen, eine maßgeschneiderte BSC für die Granit Objektbetreuung GmbH zu erstellen, wird weiterhin auf die traditionellen Kennzahlen, wie in Tabelle 7 beschrieben, gesetzt.

In der Kund*innen-Perspektive steht im Vordergrund, die strategischen Ziele „Kund*innentreue beibehalten“, „Gewerbekund*innen-Umsatzanteil“ erhöhen und „Zahlungsmoral verbessern“ zu erreichen. Es wird vorgeschlagen, die Kund*innentreue messbar zu machen, indem die Kund*innenkontakte laufend verfolgt werden. Aufgrund des herrschenden „Käufermarktes“ ist es für Unternehmen wichtig, ihre Kund*innenbeziehungen zu pflegen, da ihr Kaufurteil letztlich entscheidend ist.[101] Eine weitere Möglichkeit, die Kund*innentreue messbar zu machen, besteht darin, den Umsatz der Altkund*innen ins Verhältnis zum Gesamtumsatz zu setzen.[102]

Da der Konzern Granit Holding GmbH besonders Wert auf eine niedrige Debitoren-Außenstandsdauer legt, werden dem Tochterunternehmen drei Kennzahlen in der Kund*innen-Perspektive zur Erreichung einer besseren Zahlungsmoral der Kund*innen vorgeschlagen. Die Kennzahlen für das Strategieziel „Zahlungsmoral verbessern“ bestehen aus „Höhe Debitoren-Außenstand“, „Debitorenlaufzeit“ und „Anzahl der Mahnungen“. Diese Daten werden im Konzern wöchentlich erhoben und an alle Tochterunternehmen versandt.

Die Kennzahl „Anteil gewerbliche Kund*innen im Verhältnis zum Gesamtumsatz“ soll das strategische Ziel „Gewerbekund*innen-Umsatzanteil erhöhen“ messbar machen.

[98] Vgl. HORSTER/KNAUER (2012), S. 123.
[99] Vgl. HORSTER/KNAUER (2012), S. 119.
[100] Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2022), S. 186.
[101] Vgl. PROBST (2001), S. 145.
[102] Vgl. PROBST (2001), S. 153.

	Kennzahlen
Kund*innen	Anzahl Kund*innenkontakte
	Altkund*innen-Umsatzanteil
	Debitoren-Außenstand
	Debitorenlaufzeit
	Anzahl der Mahnungen
	Gewerbekund*innen-Umsatzanteil

Tabelle 8: Auswahl der Messgrößen für die Kund*innen-Perspektive, Quelle: eigene Darstellung.

In die interne Prozessperspektive wird zuerst die Messgröße „Lohnkosten pro produktiver Stunde" in die Auswahl aufgenommen, da die Geschäftsführerin der Granit Objektbetreuung GmbH diese Kennzahl bereits regelmäßig betrachtet. Weitere Möglichkeiten, das strategische Ziel „Erhöhung der Produktivität" zu messen, stellen die Kennzahlen „Umsatz pro produktiver Stunde", „Anzahl Stundenmenge produktiv" und „Nacht- und Wochenendzulagen" dar. Diese Messwerte wurden von der Geschäftsführerin vorgeschlagen.

Ein bedeutendes strategisches Ziel stellt die Erhöhung bzw. Beibehaltung der bestehenden hohen Qualität der Granit Objektbetreuung GmbH dar, um weiterhin Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Um die Qualität messbar zu machen, wird vorgeschlagen, die Anzahl des positiven Kund*innen-Feedbacks heranzuziehen.

„Im Einkauf liegt Gewinn" – aus diesem Grund sollten Rabatte, Skonti, Mehrmengen und Preisnachlässe von Unternehmen so gut es geht genutzt werden, um Kosten zu senken.[103] Als weitere Kennzahl zur Erhöhung der Qualität wird daher für die BSC der Granit Objektbetreuung GmbH die Materialintensität ausgewählt.

	Kennzahlen
Interne Prozesse	Lohnkosten pro produktiver Stunde
	Umsatz pro produktiver Stunde
	Anzahl Stundenmenge produktiv
	Höhe Nacht- und Wochenendzulagen
	Anzahl positives Kund*innenfeedback
	Materialintensität

Tabelle 9: Auswahl der Messgrößen für die interne Prozessperspektive, Quelle: eigene Darstellung.

[103] Vgl. OSSOLA-HARING u.a. (2019), S. 82.

Für die Personal- und Potenzialperspektive stellt das Strategieziel „Personalzufriedenheit erhöhen“ einen zentralen Punkt dar. Durch zufriedene Mitarbeitende werden Produktivität, Qualität, Reaktionsfähigkeit und der Dienstleistungsservice gesteigert. Besonders wichtig sind eine hohe Personalzufriedenheit und Arbeitsmoral in Branchen mit wenig Gehalt, geringer Ausbildung und direktem Kund*innenkontakt,[104] was auf die Kooperationspartnerin zutrifft. NIVEN schlägt zur Messung der Mitarbeiter*innenzufriedenheit eine Erhebung mittels Fragebogens vor, um aktuelle Informationen aus erster Hand zu erhalten.[105] Da jedoch die Verwaltungskapazitäten in der Granit Objektbetreuung GmbH sehr knapp sind, wird vorgeschlagen, die Mitarbeiter*innenzufriedenheit an bereits vorhandenem Datenmaterial zu messen. Es werden zur Messung dieses Zieles die Kennzahlen „Durchschnittliche Krankenstandstage“ und „Fluktuationsquote“ herangezogen. Für die Erhöhung des Personalstandes wird die Kennzahl „Beschäftigtenanzahl“ ausgewählt.

Um das strategische Ziel „Personalstruktur optimieren“ zu erreichen, wurden von der Geschäftsführerin die Kennzahlen „Personalgespräche erhöhen“ und „Vertretungsbereitschaft erhöhen“ vorgeschlagen. Potenzial sieht das Unternehmen in Zukunft in der Anwendung von neuartigen Produkten. Aus diesem Grund wird vorgeschlagen, für das strategische Ziel „Innovation erhöhen“ die Messgröße „Anzahl Innovationen“ aufzunehmen. Laut Literaturrecherche wird empfohlen, die Innovation zu messen, indem der Umsatz mit neu eingeführten Produkten dem Gesamtumsatz gegenübergestellt wird.[106] Da die Granit Objektbetreuung GmbH ein Dienstleistungsunternehmen und kein produzierendes Unternehmen ist, scheint diese Berechnungsart nicht passend zu sein.

	Kennzahlen
Personal- und Potenzial	Durchschnittliche Krankenstandstage
	Fluktuationsquote
	Personalgespräche erhöhen
	Vertretungsbereitschaft erhöhen
	Beschäftigtenanzahl
	Innovationsanzahl

Tabelle 10: Auswahl der Messgrößen für die Personal- und Potenzialperspektive, Quelle: eigene Darstellung.

[104] Vgl. KAPLAN/NORTON (1997), S. 124.
[105] Vgl. NIVEN (2009), S. 223 f.
[106] Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2022), S. 181.

Für alle vier Perspektiven wurden Kennzahlen gefunden, um den Zielerreichungsgrad in der BSC darzustellen. Im nächsten Schritt gilt es, dem kaufmännischen Verantwortlichen der Granit Objektbetreuung GmbH die erarbeiteten Werte vorzulegen und mittels Scoring-Verfahrens eine Bewertung durchführen. Auf Wunsch der Geschäftsführerin werden dabei auch die Kennzahlen zur Bewertung vorgelegt, mit denen das Unternehmen bereits arbeitet, sowie die Kennzahlen, die von ihr selbst vorgeschlagen wurden.

4.3.2 Scoring-Verfahren als Bewertungsmodell

Bei der Bewertung der Kennzahlen wird nach dem Scoring-Modell vorgegangen, da es von den Befragten einfach anzuwenden und verständlich ist. Es ist ein Verfahren, bei denen Objekte oder Subjekte mittels gewichteter Kriterien quantitativ bewertet werden.[107] Das Scoring-Modell eignet sich für die Behandlung strategischer Fragestellungen und gilt als ergänzendes Verfahren zur Unterstützung im Entscheidungsprozess.[108] Scorings dienen dazu, eine Auswahl zu treffen, ein Ranking zu erstellen und damit strategische Entscheidungen zu unterstützen.[109] Zuerst werden die Kriterien zur Beurteilung ausgewählt, danach werden diese gewichtet und es wird eine Bewertungsskala definiert.[110]

Anschließend wird das Scoring-Verfahren der erarbeiteten Kennzahlen mit dem kaufmännischen Mitarbeiter des Unternehmens durchgeführt. Das Einbinden eines zusätzlichen Verantwortlichen soll dazu beitragen, dass die BSC im Unternehmen eine höhere Akzeptanz erlangt und angewandt wird. Laut Vorgabe der Kooperationspartnerin werden die operativen Verantwortlichen in den Prozess nicht eingebunden, da geplant ist, dass hauptsächlich der kaufmännische Verantwortliche und die Geschäftsführerin mit der BSC arbeiten werden.

Je Perspektive sind die Kennzahlen in MS Excel anhand der Bewertungskriterien „Informationsgehalt“, „Einfache Datenbeschaffung“ und „Verständlichkeit“ zu beurteilen. Diese Kriterien sind aus der vorangegangenen Literaturrecherche abgeleitet und wurden an die Anforderungen der Kooperationspartnerin angepasst.

[107] Vgl. KÜHNAPFEL (2021), S. 3.
[108] Vgl. KÜHNAPFEL (2021), S. 14.
[109] Vgl. KÜHNAPFEL (2021), S. 23.
[110] Vgl. KÜHNAPFEL (2021), S. 76.

Die ausgewählten Kriterien unterscheiden sich sinnvoll voneinander, sind vergleichbar und durch die Festlegung einer Obergrenze von drei Kriterien wird vermieden, dass die Bewertung nicht zu aufwendig ist.[111] Nachdem die Kriterien bestimmt sind, wird jedes einzelne gewichtet. In Summe ergeben diese 100 %.

Das Entscheidungskriterium „Verständlichkeit“ wird mit 40 % angesetzt, da die Aussage der Kennzahl klar sein muss, um infolgedessen eine hohe Akzeptanz zu erreichen. Dieses Kriterium ist essenziell, da neben der Geschäftsführerin auch der kaufmännische Verantwortliche mit der BSC in der Granit Objektbetreuung GmbH arbeiten wird. Die Kriterien „Informationsgehalt“ und „Datenbeschaffung“ werden beide mit 30 % gewichtet. Der hohe Informationsgehalt zeigt die Relevanz dieser Kennzahl auf. Die einfache Datenbeschaffung ist deshalb von Bedeutung, da die BSC keinen erhöhten Aufwand für die Mitarbeiter*innen der Granit Objektbetreuung GmbH darstellen soll.

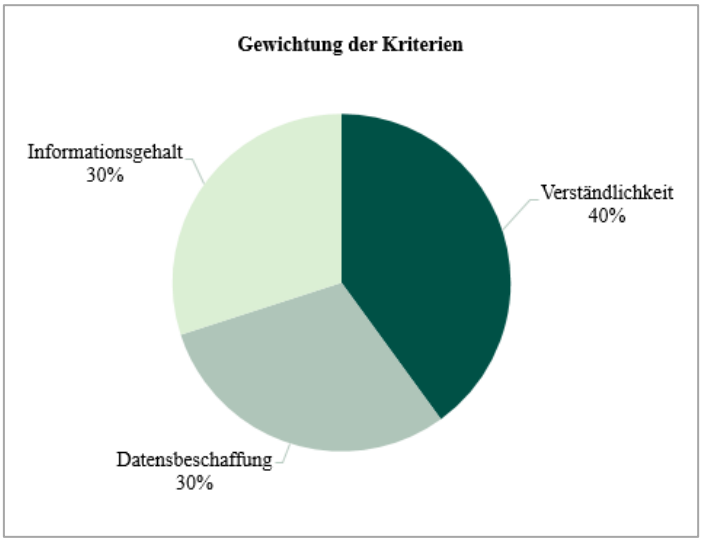


Abbildung 11: Gewichtung der Kriterien im Scoring-Verfahren, Quelle: eigene Darstellung.

Die Kennzahlen werden mittels Drei-Punkte-Skala bewertet. Die Bewertungsvorschrift dieser Skala besagt: 1 Punkt erfüllt das ausgewählte Kriterium nicht in befriedigtem Maße, 2 Punkte erfüllen das Kriterium grundsätzlich, jedoch mit Abstrichen und 3 Punkte erfüllen das Kriterium.[112] Die Punkte werden mit den Gewichtungen der drei Kriterien multipliziert, um ein Ranking der Kennzahlen zu erhalten. Mittels Drop-Down-Feld muss der kaufmännische

[111] Vgl. KÜHNAPFEL (2021), S. 25.
[112] Vgl. KÜHNAPFEL (2021), S. 74.

Verantwortliche die Kennzahlen in MS Excel bewerten, welche dann automatisch aufsummiert werden.[113] Die zu bewertenden Felder sind gelb markiert, sodass sofort ersichtlich ist, was zu bewerten ist. Das Bewertungsverfahren wurde bewusst sehr einfach und verständlich gehalten, um Unklarheiten zu vermeiden. Die Ergebnisse des Scoring-Verfahrens werden im kommenden Kapitel näher beschrieben.

Bewertungen der Kennzahlen mittels Scoring-Methode

Bitte die gelben Felder bewerten.. Danke:)

FINANZEN

		bitte mittels Drop-Down Feld auswählen			
		Bewertungskriterien (1-3, 1: niedrig, 3: hoch)			
Strategisches Ziel	Kennzahl	Informationsgehalt	Einfache Datenbeschaffung	Verständlichkeit	Summe
	Gewichtung	40%	30%	30%	100%
Wachstum steigern	Umsatzzuwachs	2	3		1,70
Wachstum steigern	Gewinn		1		0,00
Wachstum steigern	Höhe des Auftragsstandes		2		0,00
Ertragskraft steigern	Höhe Deckungsbeitrag		3		0,00
Kosten senken	Verwaltungsintensität				0,00
Liquidität sicherstellen	Liquiditätsgrad				0,00

Abbildung 12: Bewertung der Kennzahlen mittels Scoring-Methode in MS Excel, Quelle: eigene Darstellung.

4.3.3 Ergebnisse des Bewertungsverfahrens und Bestimmung der Messgrößen

In diesem umfassenden Kapitel werden die Ergebnisse des Scoring-Verfahrens präsentiert. Im ersten Schritt wird dazu die Kennzahlenauswahl des kaufmännischen Verantwortlichen je Perspektive dargelegt.[114] Nach dem Bewertungsverfahren wurden die Ergebnisse der Geschäftsführerin vorgelegt, da sie letztlich die Entscheidung trifft, welche Messgrößen in die BSC aufgenommen werden.[115] Daher wird im zweiten Schritt festgehalten, welche Messgrößen nach Durchsicht der Geschäftsführerin in die BSC aufgenommen werden. Weicht deren Entscheidung von der Auswahl des kaufmännischen Verantwortlichen ab, wird der jeweilige Grund dazu beschrieben. Etwaige Diskussionen dahingehend werden ebenso erläutert. Als letzter Schritt werden die Kennzahlen, die in die BSC aufgenommen werden, einzeln beschrieben und deren Relevanz erläutert.

Von den 24 Kennzahlen, die vom kaufmännischen Verantwortlichen der Granit Objektbetreuung GmbH bewertet wurden, verbleiben 16 Kennzahlen, somit 4 Kennzahlen je Perspektive.[116] Da die

[113] S. Anhang 3: Bewertungsbogen Kennzahlen-Auswahl, S. 103.
[114] S. Anhang 4: Ergebnisse des Scoring-Verfahrens, S. 104.
[115] S. Anhang 5: Entscheidung Festlegung der Messgrößen, S. 105.
[116] S. Anhang 4: Ergebnisse des Scoring-Verfahrens, S. 104.

Anwender*innen der BSC auf einen Blick erkennen sollten, worum es bei den ausgewählten Kennzahlen der BSC geht und warum es wichtig für das Unternehmen ist, sie zu ermitteln und zu verfolgen,[117] werden im folgenden Abschnitt die ausgewählten Kennzahlen näher beschrieben.

Die Literatur empfiehlt eine Dokumentation aller ausgewählten Kennzahlen, wo unter anderem folgende Informationen enthalten sein sollten: Perspektive, Strategie, Beschreibung, Formel, Berechnungseinheit, Datenquelle, Polarität, Häufigkeit, Verantwortliche.[118] In der vorliegenden Arbeit werden im Folgenden im Detail die Definition, die Aussage der Kennzahl und die Relevanzbegründung ausführlicher dargestellt.

Im Scoring-Verfahren wurden für die Finanzperspektive folgende vier Kennzahlen am besten bewertet:

- Umsatz
- Deckungsbeitrag
- Höhe Auftragsstand
- Liquiditätsgrad

Die Geschäftsführerin ist mit den Kennzahlen Umsatz, Deckungsbeitrag und Auftragsstand einverstanden und somit werden diese in die BSC der Granit Objektbetreuung GmbH aufgenommen. Beim Deckungsbeitrag (DB) konkretisiert die Kooperationspartnerin, dass im Unternehmen mit dem DB II gearbeitet wird.

Die Kennzahl „Liquiditätsgrad“ möchte sie nicht in die BSC mitaufnehmen, da sie die Liquidität anhand der Kennzahlen aus der Kund*innen-Perspektive mithilfe der Höhe des Debitoren-Außenstands und der Fälligkeitsdauer der nicht geleisteten Kund*innenzahlungen bewertet. Die Kennzahl „Liquiditätsgrad“ wird durch die Kennzahl „Verwaltungsintensität“ ersetzt. Da die Kooperationspartnerin die Kosten in diesem Bereich genau beobachten möchte, scheint ihr diese Kennzahl gegenwärtig aussagekräftiger.

[117] Vgl. NIVEN (2009), S. 234.
[118] Vgl. NIVEN (2009), S. 235.

Umsatz

Definition:

Bisher erwirtschafteter Umsatz im aktuellen Jahr

Aussage der Messgröße:

Umsatz kann als der Verkaufswert, der Wert der Produkte oder Dienstleistungen definiert werden, der innerhalb eines bestimmten Zeitraumes an Kund*innen abgegeben wird.[119] Bei der Umsatzentwicklung wird der Umsatz des aktuellen Jahres mit dem Vorjahresniveau verglichen und analysiert, inwiefern er sich verändert hat. Grundsätzlich streben Unternehmen nach einer stetigen leichten Steigerung des Umsatzes, denn daran wird deutlich, dass die unternehmerische Tätigkeit ausgeweitet wurde und zudem mehr Ergebnispotenzial zur Verfügung steht. Risikoreicher sind größere Umsatzsprünge, da sie erhebliche strukturelle Veränderungen nach sich ziehen.[120] Der Nachteil einer reinen Umsatzbetrachtung ist, dass sie wenig über die Umsatzanteile einzelner Produkte aussagt. Ebenso darüber, wie viel hätte erzielt werden können.[121]

Relevanzbegründung:

Eine reine Umsatzbetrachtung weist viele Nachteile auf, es ist jedoch vorgesehen, dass die BSC für die Kooperationspartnerin in MS Excel so aufgebaut wird, dass immer ein Vergleich zu Vorjahren hergestellt wird. Folglich weist die absolute Kennzahl Umsatz durch die Darstellung einer Umsatzentwicklung eine höhere Aussagekraft aus.

Des Weiteren wird in der Finanzperspektive auch die Kennzahl „Gewerbekund*innen-Umsatzanteil“ aufgenommen, wo der Umsatzanteil einer bedeutsamen Dienstleistung aufgezeigt wird und dadurch zum Vorschein kommt. Wie viel Umsatz hätte erzielt werden können, wird ebenso in der BSC dargestellt, da geplant ist, auch die Ziel- bzw. Planwerte aufzulisten.

Insgesamt ist die Umsatzbetrachtung für die Kooperationspartnerin von Bedeutung, um die eigene Performance zu messen und zu erkennen, wie erfolgreich sie am Markt auftritt.

[119] Vgl. OSSOLA-HARING u.a. (2019), S. 2.
[120] Vgl. ERLEN/ISAAK (2015), S. 200.
[121] Vgl. OSSOLA-HARING u.a. (2019), S. 6.

Deckungsbeitrag (DB II)

Definition:

Umsatz – variable Kosten = Deckungsbeitrag I

Summe der Deckungsbeiträge I – Produktfixkosten = Deckungsbeitrag II[122]

Aussage der Messgröße:

Der DB zeigt auf, welchen Beitrag das Unternehmen zur Deckung der fixen Kosten erwirtschaftet hat.[123] Ein DB stellt für Unternehmen die absolute Preisuntergrenze dar. Ist der DB negativ, erhöhen sich mit jedem Produkt, das produziert oder verkauft wird, die Kosten um dessen negativen DB.[124] Die mehrfach gestufte Deckungsbeitragsrechnung zeichnet sich im Gegensatz zum einstufigen Direct Costing dadurch aus, dass die gesamten Fixkosten nach rechnungszielabhängigen Merkmalen in verschiedene Anteile gegliedert und stufenweise vom jeweils verbleibenden Restdeckungsbeitrag abgezogen werden[125]. Dadurch liefert der DB II mehr Informationen und kann als bessere Entscheidungsgrundlage dienen. Der DB stellt eine interne Controlling-Kennzahl dar, der nicht nach außen hin kommuniziert wird, da ansonsten die Kund*innen am DB die Kostenstruktur des Unternehmens ablesen können und infolgedessen ihren Spielraum bei Preisverhandlungen errechnen.[126]

Relevanzbegründung:

Die Kennzahl DB zeigt das gewinnoptimale Produktionsprogramm auf und ist zudem ein wichtiges Entscheidungskriterium bei freien Kapazitäten.[127] Für die Granit Objektbetreuung GmbH stellt der DB eine wichtige Kennzahl dar, da dadurch die Rentabilität ihrer Dienstleistungen bewertet werden kann und infolgedessen mithilfe dieser Kennzahl wichtige strategische Entscheidungen unterstützt werden, beispielsweise ob Angebote von Neukund*innen angenommen werden sollen oder nicht. Des Weiteren gibt die Messgröße der Kooperationspartnerin Rückschlüsse auf fehlerhafte Leistungen oder nicht abgerechnete Leistungen an.

[122] Vgl. ERLEN/ISAAK (2015), S. 214.
[123] Vgl. OSSOLA-HARING u.a. (2019), S. 17.
[124] Vgl. OSSOLA-HARING u.a. (2019), S. 54.
[125] Vgl. THOMMEN u.a. (2020), S. 295.
[126] Vgl. ERLEN/ISAAK (2015), S. 214.
[127] Vgl. ERLEN/ISAAK (2015), S. 214.

Auftragsstand

Definition:

Volumen des Auftragseinganges des aktuellen Jahres

Aussage der Messgröße:

Unter dem Auftragsvolumen werden bei der Kooperationspartnerin alle „Daueraufträge“ verstanden, sprich Kund*innen, die über einen längeren Zeitraum gebunden sind und eine fixe Einnahmequelle darstellen, sowie neu akquirierte Kund*innen des aktuellen Jahres. Das Auftragsvolumen besitzt eine für die Frühaufklärung notwendige Vorlauffunktion; wenn also ein rückläufiger Auftragseingang erkennbar ist, wirkt sich das im Nachhinein auf den Umsatz aus.[128]

Relevanzbegründung:

Eine ausgewogene BSC besteht aus Früh- und Spätindikatoren, wobei speziell die Frühindikatoren helfen, Trends zu erkennen sowie bei negativer Entwicklung rechtzeitig zu reagieren und Maßnahmen zu ergreifen. Das regelmäßige Betrachten des Auftragsvolumens hilft der Granit Objektbetreuung GmbH zu erkennen, ob sie gut positioniert ist, um in Zukunft erfolgreich zu sein. Die Kooperationspartnerin ist dadurch besser auf neue Herausforderungen vorbereitet, entweder aufgrund eines zu hohen Auftragsvolumens, da infolgedessen mehr Ressourcen benötigt werden, um die Nachfrage zu erfüllen, oder aufgrund eines zu niedrigen Auftragsvolumens, was auf wirtschaftliche Probleme, eine stärkere Konkurrenz oder eine schlechte Kund*innenakquise hindeuten kann. Bei einer unzureichenden Akquisitionserfolgsquote kann die Kooperationspartnerin die Ursachen im Vorlauf hinsichtlich schlechter Planung oder fehlender Fachkenntnisse bei der Akquise klären. Daher wird der Frühindikator Auftragsvolumen in die BSC für die Granit Objektbetreuung GmbH aufgenommen.

Verwaltungsintensität

Definition:

Verwaltungsaufwand/Umsatz

Aussage der Messgröße:

Die Kennzahl zeigt auf, wie viel Prozent des Umsatzes für Verwaltung aufgewendet wird. Da die Verwaltung keinen direkten Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung leistet, sollte sie so

[128] Vgl. BAUM/COENENBERG/GÜNTHER (2013), S. 374.

gering wie möglich gehalten werden. Unternehmen sollten anstreben, die Verwaltungskosten mit der Zeit zu senken. Die Verwaltungsintensität gibt im Zeitverlauf einen guten Hinweis auf den Erfolg von Effizienzsteigerungsmaßnahmen. Im Branchenvergleich zeigt die Kennzahl auf, welche Unternehmen mit weniger Verwaltung auskommen als andere.[129]

Relevanzbegründung:

In der Granit Objektbetreuung GmbH sind in den Verwaltungskosten unter anderem die Unternehmensleitung, das Rechnungswesen und der Einkauf inbegriffen. Weiters umfassen die Verwaltungskosten Fixkosten, wie beispielsweise die Miete und die EDV. Die Kennzahl soll der Kooperationspartnerin dabei helfen, laufend zu beobachten, inwiefern sich die Verwaltungsintensität verändert, da die Messgröße direkten Einfluss auf ihre Rentabilität hat. Bei der Kooperationspartnerin mangelt es am Einsatz effektiver Verwaltungssysteme, welche die Produktivität und Effizienz steigern, indem aufwendige, administrative Aufgaben durch automatisierte Systeme verringert werden.

Festgestellt wird, dass die ausgewählten Kennzahlen „Umsatz“, „DB II“ und „Auftragsstand“ in der Finanzperspektive der BSC absolute Zahlen darstellen. Bei diesen hängt die Aussagekraft immer von ihrer Verwendung ab; werden sie für externe Vergleiche herangezogen, sind sie meist wenig aussagefähig (z. B. wegen unterschiedlicher Unternehmensgrößen). Für die unternehmensinterne Verwendung besitzen absolute Zahlen jedoch meist einen hohen Informationswert.[130] Konzentriert sich das Management nur auf prozentuale Kenngrößen, kann das zu falschen Steuerungsanreizen führen. Es lässt sich nur an absoluten Werten ermessen, welches Gewicht ein Gewinn oder ein Verlust, ein Wertbeitrag oder eine Vernichtung von Werten eines Tochterunternehmens für einen Konzern haben.[131]

Festgehalten wird, dass die Geschäftsführerin der Granit Objektbetreuung GmbH von Anfang an erklärt hat, dass sie hauptsächlich mit absoluten Zahlen arbeitet, da diese für sie aufgrund des genauen Wertes eine höhere Aussagekraft haben.

[129] Vgl. ERLEN/ISAAK (2015), S. 112.
[130] Vgl. PREISSLER (2008), S. 12 f.
[131] Vgl. PAUL (2014), S. 144.

Folgende Kennzahlen wurden im Rahmen des Scoring-Bewertungsverfahrens vom kaufmännischen Verantwortlichen für die Kund*innen-Perspektive ausgewählt:

- Altkund*innen-Umsatzanteil
- Gewerbekund*innen-Umsatzanteil
- Höhe Debitoren-Außenstand
- Debitorenlaufzeit

Nach Vorlage der Ergebnisse ist die Geschäftsführerin mit der Aufnahme aller vier Kennzahlen für die Kund*innen-Perspektive einverstanden.[132] Sie merkt an, dass die Bezeichnung „Umsatz Altkund*innen/Gesamtumsatz" umbenannt werden soll in „Stammkund*innen-Umsatzanteil" und begründet dies damit, dass der Wortlaut positiver wirkt.

Im Zuge der Besprechung wurde die Geschäftsführerin nochmals dazu befragt, ob die Kennzahl „Anzahl der Kund*innenbesuche" nicht doch in die BSC mitaufgenommen werden soll, da diese einen Frühindikator darstellt und dadurch eine Vorlauffunktion aufweist. Dabei wurde angemerkt, dass die Kennzahl durch eine der beiden Messgrößen ersetzt werden könnte, welche die Zahlungsmoral der Kund*innen beschreibt (Höhe Debitoren-Außenstand, Debitorenalaufzeit). Die Geschäftsführerin lehnte den Vorschlag mit der Begründung ab, dass in Zukunft weitere strengere Regelungen vom Konzern aus geplant sind, wenn der Debitoren-Außenstand überdurchschnittlich hoch oder die Fälligkeit zu lange überschritten ist. Aus diesem Grund ist es ihr besonders wichtig, diese Kennzahlen laufend zu beobachten.

Stammkund*innen-Umsatzanteil

Definition:

Umsatz Stammkund*innen (>5 Jahre)/Gesamtumsatz

Aussage der Messgröße:

Diese Kennzahl zeigt den Umsatzanteil von Kund*innen auf, für die bereits über mehrere Jahre Leistung erbracht wurde. Sie gibt Aufschluss über die Altersstruktur der Kund*innen und kann somit als Zufriedenheitsindex mit der Leistung und dem Service des Unternehmens angesehen werden. Je nach betrieblicher Situation wird eine kürzere oder längere Zeitspanne für die Definition von Stammkund*innen angesetzt. Grundsätzlich ist ein hoher Stammkund*innen-

[132] S. Anhang 5: Entscheidung Festlegung der Messgrößen, S. 105.

Anteil als positiv zu bewerten, weil deren aktueller Umsatz auch in Zukunft als gesichert angesehen werden kann und ein Abwandern zur Konkurrenz wenig wahrscheinlich ist. Anzumerken ist, dass ein hoher Stammkund*innen-Umsatzanteil aber auch ein Indiz für einen mangelnden Erfolg bei der Akquisition von neuen Kund*innen sein kann.[133] Die Geschäftsführerin definiert im Zuge der Besprechung als Stammkund*innen alle Daueraufträge, die seit 5 Jahren bestehen und regelmäßig Leistungen in Anspruch nehmen.

Relevanzbegründung:

Die Kennzahl Stammkund*innen-Umsatzanteil ist für die Granit Objektbetreuung GmbH sehr wichtig, da sie die Zufriedenheit und die Loyalität der Kund*innen aufzeigt und infolgedessen zu einem positiven Außenauftritt beiträgt sowie eine regelmäßige Einnahmenquelle darstellt.

Gewerbekund*innen-Umsatzanteil

Definition:

Umsatz Gewerbekund*innen/Gesamtumsatz

Aussage der Messgröße:

Diese Kennzahl zeigt den Anteil der Kund*innengruppe „Gewerbe“ am Gesamtumsatz und liefert wichtige Rückschlüsse für die optimale Betreuung der Kund*innen unter dem Blickwinkel der Umsatzerhaltung und -ausweitung. Jedes Unternehmen hat gemäß der ABC-Analyse gewisse Kund*innengruppen, die mehr Gewinn erzielen (A- und B-Kund*innen), oder bei denen die verbundenen Kosten in der Regel nicht in einem angemessenen Verhältnis zu den erzielten Erlösen und Deckungsbeiträgen stehen (C-Kund*innen). Die Kund*innenpolitik in Unternehmen sollte das Ziel verfolgen, die Kund*innenbetreuung nach dem Kund*innenumsatz auszurichten und die A- und B-Kund*innen besser zu betreuen als die C-Kund*innen.[134]

Relevanzbegründung:

Die Gewerbekund*innen stellen aufgrund der hohen Rentabilität für die Granit Objektbetreuung GmbH die Hauptzielgruppe dar. Es ist daher das Ziel des Unternehmens, sich auf die Kund*innengruppe „Gewerbe“ zu fokussieren. Durch das regelmäßige Monitoring der Kennzahl erkennt die Kooperationspartnerin sofort, ob sie sich in die gewünschte Richtung entwickeln oder ob sie mehr Neukund*innenakquise im Gewerbebereich betreiben müssen.

[133] Vgl. OSSOLA-HARING u.a. (2019), S. 14.
[134] Vgl. OSSOLA-HARING u.a. (2019), S. 11.

Debitoren-Außenstand

Definition:

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (aktuelles Jahr und Vorjahre)

Aussage der Messgröße:

Ist eine Lieferung oder Leistung des Unternehmens an Dritte erfolgt, die Rechnung gestellt, aber der Rechnungsbetrag noch nicht eingegangen, gelangen die ausständigen Beträge auf die Offene-Posten-Liste.[135] Die rechtzeitige Eintreibung von Forderungen ermöglicht Unternehmen, Liquidität zu generieren und Forderungsausfälle so gering wie möglich zu halten. Umso schneller Rechnungen seitens der Kund*innen bezahlt werden, desto weniger ist der Bedarf an Fremdfinanzierung und Kreditaufnahmen. Je kürzer die Forderungen gebunden sind, desto liquider ist ein Unternehmen.[136]

Relevanzbegründung:

Die Höhe des Debitoren-Außenstandes laufend zu beobachten, ist für die Kooperationspartnerin sehr relevant, da unbezahlte Rechnungen Auswirkungen auf die Liquidität und infolgedessen auf die finanzielle Stabilität des Unternehmens haben. Die Granit Holding GmbH beobachtet regelmäßig die Höhe des Debitoren-Außenstands ihrer Töchter- und Beteiligungsunternehmen; aus diesem Grund ist es wichtig, dass auch die Granit Objektbetreuung GmbH laufend kontrolliert, dass die Rechnungen bezahlt werden, und damit Sanktionen vermeidet. Des Weiteren wird dadurch das Risiko minimiert, aufgrund eines zu geringen Cashflows nicht mehr für Verbindlichkeiten aufkommen oder keine Investitionen mehr tätigen zu können.

Debitorenlaufzeit

Definition:

Durchschnittliche Forderungen Lieferung und Leistungen/Nettoumsatz x 365 Tage[137]

Aussage der Messgröße:

Die Kennzahl Debitorenlaufzeit sagt aus, in wie vielen Tagen die Umsätze durchschnittlich zu Einzahlungen führen und liefert dabei einen Hinweis auf die Zahlungsmoral der Kund*innen, die

[135] Vgl. HEESEN (2020), S. 25.
[136] Vgl. SIART/LIPKOVICH (2020), S. 131.
[137] Vgl. ERLEN/ISAAK (2015), S. 126.

Skontopolitik sowie die Effektivität des Forderungsmanagements des Unternehmens.[138] Ist die Zielinanspruchnahme der Kund*innen länger geworden, kann dies bedeuten, dass die eigene, zu schwache Marktposition von den Käufer*innen ausgenutzt wird oder dass sich die Bonität der Kund*innen verschlechtert hat. Es kann aber auch ein Zeichen dafür sein, dass es aufgrund schlechter Produktqualitäten eine Art „Bestrafung" darstellt.[139] Ist die Zielinanspruchnahme der Kund*innen kürzer geworden, sind Unternehmen nicht dazu gezwungen, die Umsätze über lange Zeit vorzufinanzieren, was Vorteile sowohl in Bezug auf die Liquidität als auch für den Gewinn hat (Zinsaufwand).[140] Je nach Branche gilt ein anderer Wert als ausreichend.[141]

Relevanzbegründung:

Im Gegensatz zur Höhe des Debitoren-Außenstandes zeigt die Debitorenlaufzeit konkret auf, wie viele Tage die Kund*innen durchschnittlich brauchen, um ihre Rechnungen zu begleichen, und gibt dadurch genaue Aufschlüsse über deren Zahlungsmoral. Die Überwachung dieser Kennzahl soll bei der Kooperationspartnerin bewirken, ihre Liquidität, ihren Cashflow und ihr Risikomanagement zu verbessern. Die Debitorenlaufzeit stellt für die Granit Objektbetreuung GmbH somit einen wichtigen Indikator für die finanzielle Stabilität des Unternehmens dar und kann dazu beitragen, Risiken zu minimieren.

Für die Perspektive „interne Prozesse" wurden im Rahmen des Scoring-Verfahrens vom kaufmännischen Verantwortlichen folgende Kennzahlen ausgewählt:

- Umsatz pro produktiver Stunde
- Lohnkosten pro produktiver Stunde
- Anzahl Stundemenge produktiv
- Anzahl positives Kund*innenfeedback

Die Ergebnisse der Bewertung zur Perspektive „interne Prozesse" wurden wieder der Geschäftsführerin vorgelegt.[142] Die Kennzahlen „Umsatz pro produktiver Stunde", „Lohnkosten pro produktiver Stunde" und „Anzahl Stundenmenge produktiv" wurden von ihr vorgeschlagen; dem steht positiv gegenüber, dass auch der kaufmännische Mitarbeiter diese Messgrößen gut bewertet hat. Sie merkt dabei an, dass sie dadurch künftig auf einen Blick die Leistung des

[138] Vgl. ERLEN/ISAAK (2015), S. 126.
[139] Vgl. OSSOLA-HARING u.a. (2019), S. 9.
[140] Vgl. MUSSNIG u.a. (2021), S. 247.
[141] Vgl. ERLEN/ISAAK (2015), S. 126.
[142] S. Anhang 5: Entscheidung Festlegung der Messgrößen, S. 105.

Unternehmens erkennen kann. Durch den Vergleich „Umsatz/Stunde“ und „Lohnkosten/Stunde“ sieht sie dann sofort, ob die Relation passt.

Die Geschäftsführerin ist allerdings überrascht, dass der kaufmännische Mitarbeiter in der Prozessperspektive die Kennzahl „Anzahl positives Kund*innenfeedback“ am besten bewertet hat. Ihrer Meinung nach wären die Messgrößen „Höhe Nacht-und Wochenendzulagen“ oder „Materialintensität“ aussagekräftiger. In der Besprechung wurde der Geschäftsführerin nahegelegt, die Kennzahl „Anzahl positives Kund*innenfeedback“ aufzunehmen, da ansonsten die BSC aufgrund zu weniger Frühindikatoren nicht ausgewogen ist. Die Messgröße stellt zwar eine „weiche“ Kennzahl dar, aber dadurch kann bereits vorläufig erkannt werden, wenn eine negative Entwicklung stattfindet. Weiters wurde in der Diskussion angemerkt, dass die BSC eine höhere Akzeptanz erreicht, wenn die Meinungen der Mitarbeiter*innen auch berücksichtigt werden. Die Geschäftsführerin wurde überzeugt und gab ihr Einverständnis, jedoch möchte sie nicht das positive Kund*innenfeedback, sondern die Kund*innenbeschwerden messen. Die Geschäftsführerin begründet dies damit, dass sie mithilfe des negativen Kund*innenfeedbacks Probleme und Schwachstellen identifizieren will und die Rückmeldungen nutzen möchte, um die Dienstleistungen der Granit Objektbetreuung GmbH kontinuierlich zu verbessern.

Da beide Kennzahlen das Ziel verfolgen, die Qualität zu erhöhen, wird die Kennzahl in die BSC als „Anzahl Kund*innenbeschwerden“ aufgenommen. Die Möglichkeit, die Beschwerden ins Verhältnis zur Anzahl der Kund*innen zu setzen, wird ausgeschlossen, da die Kooperationspartnerin sehr viele Kleinaufträge hat, bei denen Kund*innen die Leistung nur stundenweise in Anspruch nehmen. Die Anzahl per Stichtag zu erheben, wäre somit zu zeitintensiv und mit einem hohen administrativen Aufwand verbunden, ohne ein aussagekräftiges Ergebnis zu liefern.

Umsatz pro produktiver Stunde

Definition:

Umsatz/Produktive Stunden Arbeiter*innen

Aussage der Messgröße:

Die Kennzahl zeigt auf, wie viel Umsatz Arbeiter*innen pro produktiver Stunde leisten und misst somit die Arbeiter*innen-Produktivität. Diese Kennzahl ist eine der wesentlichsten Größen zur Messung der ökonomischen Effizienz des Personaleinsatzes. Die Steigerung der

Mitarbeiter*innen-Produktivität stellt eine der zentralen Aufgaben der Unternehmensführung dar.[143]

Relevanzbegründung:

Um die Personaleffizienz zu messen, wurde bewusst darauf verzichtet, eine Kennzahl zu berechnen, die den Umsatz durch die Anzahl der Mitarbeiter*innen teilt. Erstens, da die Arbeiter*innen die produktive Leistung bei der Kooperationspartnerin erbringen. Zweitens wird die produktive Stundenanzahl herangezogen, da die Stundenverpflichtung der Arbeiter*innen variiert. Die Kennzahl „Umsatz pro produktiver Stunde" hilft der Geschäftsleitung, das Personal besser zu managen, ihre Effektivität zu verbessern und die Kosten zu senken. Anhand der Messwerte ist für die Kooperationspartnerin erkennbar, wie effektiv die Arbeiter*innen sind und ob sie ihre Arbeit erfolgreich erledigen. Für die Geschäftsführerin stellt die Kennzahl einen wichtigen Indikator zur Leistungsbeurteilung ihrer Beschäftigten dar.

Lohnkosten pro produktiver Stunde

Definition:

Lohnkosten/Produktive Stunden Arbeiter*innen

Aussage der Messgröße:

Diese Kennzahl setzt die angefallenen Lohnkosten ins Verhältnis zu den geleisteten produktiven Stunden der Arbeiter*innen. Die Messgröße ist eine zentrale und zugleich anschauliche Kennzahl zur Trendanalyse, speziell in sehr personalintensiven Unternehmen. Die Größe „Lohnkosten pro produktiver Stunde" wird verwendet, um die Wettbewerbsposition von Unternehmen in einer speziellen Branche oder Standorte miteinander zu vergleichen. Die Aussagekraft der Kennzahl nimmt insbesondere zu, wenn Vergleiche im Zeitverlauf vorgenommen werden.[144]

Relevanzbegründung:

Die Messung der Kennzahl „Lohnkosten pro produktiver Stunde" soll die Granit Objektbetreuung GmbH dabei unterstützen, ihre Effizienz zu steigern, wettbewerbsfähig zu bleiben und ihre Kosten zu kontrollieren. Durch das laufende Betrachten der Kennzahl in der BSC kann die Kooperationspartnerin sofort Maßnahmen ergreifen, wenn sie bemerkt, dass ihre Lohnkosten je geleisteter Stunde zu hoch sind. Bei erhöhten Lohnkosten kann das Unternehmen eingreifen und

[143] Vgl. ERLEN/ISAAK (2015), S. 248.
[144] Vgl. KRAUSE/ARORA (2010), S. 290.

die Preisgestaltung entsprechend anpassen und damit sicherstellen, dass es wettbewerbsfähig bleibt.

Anzahl Stundenmenge produktiv

Definition:

Anzahl der geleisteten produktiven Stundenmenge des aktuellen Jahres

Aussage der Messgröße:

Die Anzahl der produktiven Stundenmengen zu messen, stellt eine unternehmensspezifische Kennzahl dar. In der Granit Objektbetreuung GmbH wird jede geleistete produktive Stunde der Arbeiter*innen an Kund*innen weiterverrechnet. Sinken die produktiven Stunden, leistet das Unternehmen weniger und generiert weniger Umsatz.

Relevanzbegründung:

Die Anzahl der produktiven Stundenmenge stellt für die Kooperationspartnerin eine wichtige Messgröße zur Beurteilung der Performance des Unternehmens dar. Sie ist ein Indikator für die Geschäftsleitung der Granit Objektbetreuung GmbH, ob die Arbeiter*innen effizient und effektiv arbeiten. Im Zeitverlauf kann dadurch erkannt werden, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickelt und wo Verbesserungspotenzial vorhanden ist.

Anzahl Kund*innenbeschwerden

Definition:

Anzahl der Kund*innenbeschwerden des aktuellen Jahres

Aussage der Messgröße:

Diese Messgröße fasst alle Beschwerden der Kund*innen zusammen. Es werden sowohl berechtigte als auch unberechtigte Beschwerden gezählt, denn beide Beschwerdesituationen führen zu einem Mehraufwand für Kund*innen und infolgedessen zu Unzufriedenheit.[145] Die Auswertung der Kund*innenbeschwerden ist für eine kontinuierliche Verbesserung hilfreich, da hier die subjektive Wahrnehmung der Kund*innen im Vordergrund steht. Des Weiteren ist diese Messgröße ein wichtiger Indikator für die Kundenbindung und die Produktqualität.[146]

[145] Vgl. BECKER u.a. (2016), S. 25.
[146] Vgl. BECKER u.a. (2016), S. 25.

Relevanzbegründung:

Die Unzufriedenheit von Kund*innen ist ein Frühindikator, der sich erst mit gewisser zeitlicher Verzögerung negativ am Umsatz (dem Spätindikator) bemerkbar macht. Werden erst dann Maßnahmen ergriffen, ist es oft schon zu spät und die Kund*innen wenden sich bereits von der Kooperationspartnerin ab.[147] Daher ist es für die Granit Objektbetreuung GmbH von Bedeutung, laufend die Kund*innenbeschwerden zu beobachten, damit frühzeitig Maßnahmen ergriffen werden können. Die Kennzahl zeigt der Kooperationspartnerin somit frühzeitig negative Trends auf.

Für die Personal- und Potenzialperspektive wurden die folgenden Kennzahlen ausgewählt:

- Durchschnittliche Krankenstandstage
- Anzahl Personalgespräche
- Beschäftigtenanzahl
- Innovationsanzahl

Im Zuge der Besprechung wurden der Geschäftsführerin die Ergebnisse des Scoring-Verfahrens der Personal- und Potenzialperspektive vorgelegt. Die Kennzahlen „Durchschnittliche Krankenstandstage“, „Anzahl Personalgespräche“ und „Innovationsanzahl“ können in die BSC aufgenommen werden. Allerdings ist sie mit der Auswahl der Messgröße „Beschäftigtenanzahl“ nicht einverstanden und möchte sie ersetzen durch die Kennzahl „Fluktuationsquote“, da diese eine höhere Aussagekraft für sie besitzt.

Durchschnittliche Krankenstandstage

Definition:

Durchschnittliche Krankenstandstage aller Beschäftigten im Unternehmen

Aussage der Messgröße:

Die durchschnittliche Anzahl der Krankenstandstage sagt aus, zu welchem Anteil Mitarbeiter*innen krankheitsbedingt fehlen. Erhöhte Krankenstände können mehrere Ursachen haben, unter anderem können sie ein Alarmzeichen für Veränderungen im Arbeitsumfeld darstellen. Nehmen die psychischen und physischen Beanspruchungen der Arbeitnehmer*innen

[147] Vgl. OSSOLA-HARING u.a. (2019), S. 197.

zu, kann sich dies auch negativ auf den Krankenstand auswirken.[148] Bei einer steigenden Anzahl der Krankenstände sind zur Gewinnung weiterer Erkenntnisse vertiefende Analysen der Krankheitsursachen vorzunehmen, jedoch unter der Prämisse, dass dies datenschutzrechtlich erlaubt ist. Ist der Grund für die erhöhten Krankenstände auf betrieblich bedingte Unfälle zurückzuführen, ist unmittelbar eine Beseitigung eventueller Sicherheitsmängel erforderlich.[149]

Relevanzbegründung:

In der Granit Objektbetreuung GmbH ist es besonders ratsam, die Krankenstandstage laufend zu überwachen, da sie ein sehr personalintensives Unternehmen ist. Die Überwachung dieser Messgröße zählt zu den Frühindikatoren, sie zeigt der Kooperationspartnerin bei erhöhten Werten im Vorlauf bereits auf, dass es an Mitarbeiter*innenzufriedenheit mangelt, was sich wiederum negativ auf die Produktivität auswirken kann. Bei laufender Beobachtung kann bereits im Vorfeld nach den Ursachen geforscht und geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um die Situation zu verbessern und die Krankenstandstage wieder zu senken.

Anzahl Personalgespräche

Definition:

Anzahl Personalgespräche des aktuellen Jahres

Aussage der Messgröße:

Die Anzahl der Mitarbeiter*innengespräche als Frühindikator stellt eine weiche Kennzahl dar und trägt zur Mitarbeiter*innenzufriedenheit und -motivation, Konfliktlösung sowie Identifikation von Verbesserungspotenzial bei.

Relevanzbegründung:

Um die Personalstruktur der Granit Objektbetreuung GmbH zu optimieren, empfiehlt es sich, laufend Mitarbeiter*innengespräche zu führen, um gemeinsam mit den Beschäftigten eine Umsetzung neuer Maßnahmen durchzuführen, Hierarchien und Prozesse zu definieren und festzulegen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Speziell die Kooperationspartnerin, die in einer Branche mit hoher Fluktuationsquote tätig ist, kann durch die laufenden Personalgespräche Unzufriedenheit und negative Entwicklung schneller erkennen.

[148] Vgl. ERLEN/ISAAK (2015), S. 250.
[149] Vgl. KRAUSE (2019), S. 501.

Fluktuationsquote

Definition:

Zahl ausgeschiedener Mitarbeiter*innen/durchschnittliche Anzahl der Gesamtbelegschaft

Aussage der Messgröße:

Diese Kennzahl zeigt den Anteil der Beschäftigten auf, die das Unternehmen innerhalb eines definierten Zeitraumes verlassen haben. Fluktuation stellt einen bedeutenden Kostenfaktor dar, da die Gewinnung neuen Personals sowie deren Einarbeitung und der Wissenstransfer teuer sind. Grundsätzlich ist es billiger, Mitarbeiter*innen aus dem eigenen Personalpool für eine neue Stelle zu qualifizieren. Gründe für eine höhere Fluktuationsrate können ein schlechter gewordenes Arbeitsklima, erhöhter interner Druck, unangemessene Bezahlung oder attraktive Alternativen am lokalen Arbeitsmarkt sein.[150] Zu beachten ist dabei, dass Karenz- und Pensionsabgänge nicht unter die „Zahl der ausgeschiedenen Mitarbeiter*innen" fallen, da sie die Aussage der Kennzahl verfälschen würden.

Relevanzbegründung:

Die Kennzahl „Fluktuationsrate" hat für das mittelständische Reinigungsunternehmen eine wesentliche Bedeutung, denn bei vermehrten Kündigungen seitens des Personals ist die Granit Objektbetreuung GmbH nicht mehr im Stande, ihren Aufträgen nachzukommen. Dabei ist auch zu betonen, dass der Großteil der Beschäftigten als „Arbeiter*innen" eingestellt ist und dementsprechend eine kürzere Kündigungsfrist hat. Für das personalintensive Unternehmen stellt die Fluktuationsquote somit eine aussagekräftige Kennzahl dar.

Innovationsanzahl

Definition:

Anzahl der durchgeführten Innovationen im aktuellen Jahr

Aussage der Messgröße:

Diese Messgröße soll aufzeigen, wie viele Innovationen bei der Kooperationspartnerin durchgeführt wurden; sie gilt damit als wichtiger Indikator für die Innovationskraft und die Aktualität des Produkt- und Leistungsspektrums. Um den Anschluss an die Kund*innenbedürfnisse und an die Konkurrenz nicht zu verlieren, sind Unternehmen gezwungen,

[150] Vgl. ERLEN/ISAAK (2015), S. 252.

ihre Produkte in immer kürzeren Abständen zu modernisieren und zu erneuern. Die Anzahl der durchgeführten Innovationen soll zum Ausdruck bringen, ob das Unternehmen noch am „Puls der Zeit“ ist.[151]

Relevanzbegründung:
Das Arbeiten mit innovativen Produkten und Dienstleistungen kann für die Granit Objektbetreuung GmbH zu Wettbewerbsvorteilen führen. Des Weiteren tragen Innovationen dazu bei, Prozesse effizienter zu gestalten und damit Kosten zu senken. Die Kooperationspartnerin überwacht die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen, indem sie die Anzahl der durchgeführten Innovationen misst.

Dieses Kapitel beschäftigt sich intensiv damit, die geeigneten Messgrößen für die BSC der Granit Objektbetreuung GmbH auszuwählen. Die richtige Kennzahlenauswahl ist entscheidend, damit die Kooperationspartnerin künftig effektive Entscheidungen treffen kann, potenzielle Probleme frühzeitig erkennt und ihren Erfolg messen kann. Bei der Festlegung der Kennzahlenauswahl wurde stets darauf geachtet, die Wünsche der Kooperationspartnerin miteinfließen zu lassen, damit eine maßgeschneiderte BSC für das mittelständische Reinigungsunternehmen entsteht und bei den Anwender*innen eine hohe Akzeptanz vorhanden ist. Im nächsten Kapitel werden die ausgewählten Kennzahlen, die in die BSC aufgenommen werden, zusammenfassend dargestellt, um einen Überblick der bisherigen Ergebnisse zu erlangen.

4.3.4 Darstellung der festgelegten Messgrößen

Nach dem durchgeführten Scoring-Verfahren, mit dem Ziel, eine weitere Sichtweise bei der Entwicklung der BSC für die Granit Objektbetreuung GmbH miteinzubinden und dadurch mehr Akzeptanz zu erlangen, wurden die Ergebnisse der Geschäftsführerin zur endgültigen Freigabe vorgelegt. Im Zuge der Besprechung wurden die Ergebnisse diskutiert und schlussendlich die finalen Messgrößen für die BSC definiert.

Die nachfolgende Abbildung 13 stellt die festgelegten Messgrößen grafisch zusammen, um einen Überblick zu erhalten.

[151] Vgl. ERLEN/ISAAK (2015), S. 222.

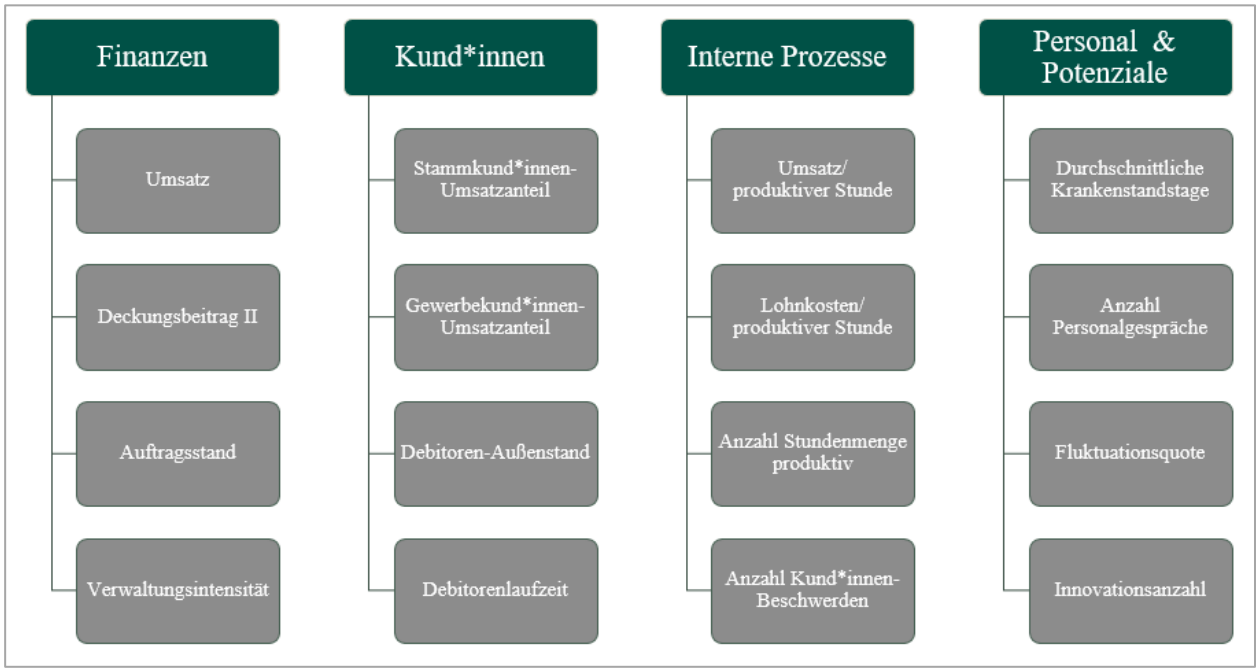


Abbildung 13: Festgelegte Messgrößen der BSC, Quelle: eigene Darstellung.

Eine ausgewogene BSC sollte eine Mischung aus ergebnisorientierten Kennzahlen (Spätindikatoren) und verlaufsorientierten Kennzahlen (Frühindikatoren) sein. Ergebnisorientierte Messgrößen konzentrieren sich auf die Ergebnisse am Ende der Periode und befassen sich in der Regel mit bereits erbrachter Leistung. Der Vorteil von Spätindikatoren ist, dass sie leicht zu bestimmen und zu erfassen sind. Allerdings beziehen sie sich auf die Vergangenheit, sagen nichts über derzeitige Aktivitäten aus und sind nicht prognostischer Natur. Verlaufsorientierte Kennzahlen werden definiert als solche, die zur Leistung und den damit verbundenen ergebnisorientierten Kennzahlen führen, sie befassen sich normalerweise mit den dazwischenliegenden Prozessen und Aktivitäten. Der Vorteil der Frühindikatoren ist, dass sie prognostischer Natur sind. Sie ermöglichen es dem Unternehmen somit, auf Ergebnissen basierende Änderungen vorzunehmen. Anzumerken ist, dass verlaufsorientierte Kennzahlen schwer definierbar und zu erfassen sind, da sie neuartig sind und somit mit der Vergangenheit des Unternehmens nichts zu tun haben.[152]

In der BSC der Granit Objektbetreuung GmbH stellen die Kennzahlen „Auftragsstand“, „Anzahl Kund*innenbeschwerden“, „Durchschnittliche Anzahl Krankenstandstage“, „Innovationsanzahl“ und „Anzahl Personalgespräche“ Frühindikatoren dar. Daraus folgend weist die BSC eine

[152] Vgl. NIVEN (2009), S. 204.

ausgewogene Mischung aus ergebnisorientierten und verlaufsorientierten Kennzahlen auf. Nachdem die Kennzahlen somit für die Kooperationspartnerin festgelegt sind, werden im nächsten Schritt die Zielwerte und Toleranzgrenzen der Messgrößen bestimmt.

4.4 Festlegung der Zielwerte und Toleranzgrenzen

Die Festlegung von Zielwerten in der BSC ist für die Kooperationspartnerin wesentlich, denn erst dadurch wird ein strategisches Ziel vollständig beschrieben.[153] Dafür erfolgt die Orientierung an einem 5-Schritte-Prozess. Zuerst wird eine Vergleichsbasis geschaffen, dazu werden Benchmarks herangezogen, indem ein Vergleich mit anderen Unternehmen gezogen wird. Als weitere Vergleichsbasis dienen Vergangenheitswerte oder aktuelle Werte. Danach kommt es im nächsten Schritt zur Festlegung eines langfristigen Zielwertes anhand von Managementdiskussionen. Anschließend werden etwaige nicht lineare Zielwertverläufe berücksichtigt. Im nächsten Schritt werden Schwellenwerte definiert, da die Zielwerte im Allgemeinen nicht exakt erreicht werden. Es sind somit positive und negative Toleranzen zu erarbeiten. Im letzten Schritt ist es empfehlenswert, die definierten Zielwerte sowie alle Annahmen, die zu diesen Werten geführt haben, zu dokumentieren.[154]

Wird dieser Prozess auf den vorliegenden Sachverhalt umgelegt, dann werden zunächst für ausgewählte Kennzahlen Benchmarks festgesetzt, welche als Grundlage zur Diskussion mit der Geschäftsführerin der Granit Objektbetreuung GmbH dienen. Bei unternehmensspezifischen Kennzahlen, wie z. B. Umsatz oder DB, wird auf Referenzwerte verzichtet, da sie auf Erfahrungswerte der Geschäftsführerin basieren. Der Fokus liegt hauptsächlich in der Perspektive „Personal - und Potenziale“, da hier Benchmarks in der Branche vorliegen.

Für die Kennzahl Fluktuationsquote wird auf eine Studie der KMU Forschung Austria zurückgegriffen, die eine Analyse der Branchenentwicklung der Gebäudereinigungsunternehmen in Österreich durchführte. Die Studie kam zu dem Ergebnis, dass die Reinigungsbranche einer teilweise extrem hohen Personalfluktuation ausgesetzt ist, welche im Durchschnitt bei 12,5 % liegt und mit zunehmender Unternehmensgröße steigt. Die jährliche Personalfluktuation für mittlere Unternehmen liegt nach der Studie bei 16,4 % und wird als geeigneter Vergleichswert herangezogen.[155]

---

[153] Vgl. HORVÀTH/PARTNERS (2007), S. 214.
[154] Vgl. HOBELSBERGER (2012), S. 30 f.
[155] Vgl. VOITHOFER (2017), Onlinequelle [20.02.2023], S. 6.

Die durchschnittliche Zahl an Krankenstandstagen pro erwerbstätiger Person beträgt im Jahr 2021 laut Statistik Austria im Bericht „Krankenstandsfälle, -dauer und -tage seit 1965“ rund 12,3 Tage und wird in der vorliegenden Arbeit als Benchmark für die Kennzahl „Krankenstandstage“ herangezogen.[156]

Nach Erarbeitung der vorgeschlagenen Vergleichswerte wurden die Ergebnisse der Geschäftsführerin zur Besprechung vorgelegt. Im Rahmen der Besprechung[157] wurden für die weiteren Kennzahlen auch Zielvorgaben, basierend auf aktuellen Werten und Vergangenheitsdaten, festgelegt. Waren weder Benchmarks, Vergangenheitswerte noch aktuelle Werte vorhanden, wurde der Zielwert geschätzt.

Für das Ziel „Wachstum steigern“ sind eine Umsatzsteigerung und ein erhöhter Auftragsstand von 5 %[158] im Vergleich zu den Vorperioden anzustreben. Da im Zuge der Inflation auch die Kosten der Verwaltung, beispielsweise aufgrund kollektivvertraglicher Erhöhungen der Angestellten, steigen, strebt die Kooperationspartnerin an, dass die Verwaltungsintensität sich höchstens um 3 %[159] im Vergleich zu den Vorperioden erhöhen darf. Der Zielwert des DB bleibt auf Wunsch der Kooperationspartnerin anonymisiert.

Um die Kund*innentreue beizubehalten, ist der Stammkund*innen-Umsatzanteil zu halten. Die Zielgruppe Gewerbekund*innen soll um 10 % im Vergleich zu den Vorperioden erhöht werden. Zur Steigerung der Liquidität und der Verbesserung der Zahlungsmoral der Kund*innen ist es das Ziel der Kooperationspartnerin, den Debitoren-Außenstand um 5 % zu senken und die Debitorenlaufzeit um durchschnittlich 2 Tage zu verkürzen.

Zur Erhöhung der Produktivität ist der durchschnittliche Umsatz pro produktiver Stunde um 5 % zu erhöhen, während sich die durchschnittlichen Lohnkosten pro produktiver Stunde um höchstens 3 % steigern sollten. Die Granit Objektbetreuung GmbH setzt sich das Ziel, pro Quartal durchschnittlich 32.000 produktive Stunden zu erwirtschaften.

---

[156] Vgl. o.V. (2022), Onlinequelle [20.02.2023], S. 1 ff.
[157] S. Anhang 6: Bestimmung Zielwerte und Toleranzgrenzen, S. 106.
[158] Anm.: Zielwerte wurden Ende 2022 aufgenommen, ohne Berücksichtigung der Anpassung der Kollektivverträge der Gebäudereinigung von 8,6 % ab 01.01.2023.
[159] Anm.: Zielwerte wurden Ende 2022 aufgenommen, ohne Berücksichtigung der Anpassung der Kollektivverträge der Gebäudereinigung von 8,6 % ab 01.01.2023.

Die Kooperationspartnerin steht für einen hohen Qualitätsstandard und aus diesem Grund soll es kaum Kund*innenbeschwerden geben. Daher ist der Wert mit 3 Beschwerden pro Monat anzusetzen.

Laut Geschäftsführerin ist die Benchmark der durchschnittlichen Krankenstände von 12 Tagen viel zu hoch und soll auf durchschnittlich 7 Tage pro Mitarbeiter*innen reduziert werden. Den für die Fluktuationsquote vorgeschlagenen Branchenrichtwert von 16 % findet die Kooperationspartnerin passend und dieser wird dementsprechend übernommen.

Es ist das Ziel der Geschäftsführerin, gemeinsam mit weiteren Verantwortlichen mindestens einmal jährlich mit jedem von den durchschnittlich 81 Beschäftigten ein Mitarbeiter*innengespräch zu führen. Die Granit Objektbetreuung GmbH strebt an, dass pro Jahr 8 Innovationsprojekte durchgeführt werden sollen.

Verbunden mit der Festlegung der Zielwerte wurden im Zuge der Besprechung auch Toleranzgrenzen festgelegt. Die Literatur empfiehlt bei der Festlegung der Schwellenwerte eine farbliche Statusanzeige in Form eines Ampelsystems. Eine grüne Ampel soll demnach bedeuten, dass die Zielerreichung zu 100 % erfüllt wurde. Eine rote Ampel sagt aus, dass eine negative Abweichung je nach Festlegung der Schwellenwerte stattfindet, und eine gelbe Ampel erscheint automatisch für alle dazwischenliegenden Werte. Je nach Kennzahl muss auch die Richtung der Abweichung als positiv oder negativ festgelegt werden. Beispielsweise sind positive Veränderungen bei Messgrößen wie Umsatz oder DB als günstig zu bewerten. Im Gegensatz dazu wird die Richtung der Abweichung im Zusammenhang mit den Debitorenlaufzeiten oder den Krankenständen als negativ bezeichnet.[160]

Im Zuge der Besprechung wurden die Schwellenwerte gemeinsam mit der Geschäftsführerin festgelegt.[161] Bei den Kennzahlen Umsatz, Auftragsstand und Stammkund*innen-Umsatzanteil ist der Wert im roten Bereich, wenn weniger als 2 % erreicht werden. Der Wert ist im gelben Bereich, wenn die Steigerung zwar mehr als 2 % beträgt, aber kleiner als 5 % ist. Somit liegt der mit der Geschäftsführerin definierte Schwellenwert bei 3 %. Abbildung 14 illustriert beispielhaft die Schwellenwerte dieser drei Kennzahlen. Dabei stellt die Variable „x“ den aktuellen Wert der BSC dar.

[160] Vgl. HORVÀTH/PARTNERS (2007), S. 218 f.
[161] S. Anhang 6: Bestimmung Zielwerte und Toleranzgrenzen, S. 106.

	GRENZWERTE		
Kennzahl	**GRÜN**	**GELB**	**ROT**
Umsatz	x ≥ 5%	x < 5%, x ≥ 2%	x < 2%
Auftragsstand	x ≥ 5%	x < 5%, x ≥ 2%	x < 2%
Stammkund*innen-Umsatzanteil	x ≥ 5%	x < 5%, x ≥ 2%	x < 2%

Abbildung 14: Toleranzgrenzen exemplarisch dargestellt, Quelle: eigene Darstellung.

Beim Deckungsbeitrag liegt der Toleranzbereich bei minus 1 % und ist somit sehr eng gestrickt, da grundsätzlich immer ein positiver DB II angestrebt wird, um wirtschaftlich arbeiten zu können. Beim Gewerbekund*innen-Umsatzanteil liegt der Toleranzbereich bei 5 %. Da eine Veränderung zum Vorjahr von 10 % das Ziel ist, fällt die Toleranzgrenze hier höher aus. Ebenso sieht es beim Debitoren-Außenstand aus, hier ist der Wert auch im roten Bereich, wenn der Schwellenwert von 5 % überschritten wird. Negative Abweichungen werden auch bei den Kennzahlen Verwaltungsintensität, Debitorenlaufzeit, Kund*innenbeschwerden, Krankenstandstage und Fluktuationsquote angestrebt. Die Toleranzbereiche werden hier von der Kooperationspartnerin mit 5 % angesetzt.

Die Schwankung der wesentlichen Kennzahlen zur Produktivitätsmessung „Umsatz pro produktiver Stunde“, „Lohn pro produktiver Stunde“ und „Anzahl Stundenmenge produktiv“ darf sich laut Kooperationspartnerin nur gering verändern. Die Toleranzgrenze wird hier somit mit 2 % angesetzt. Der Schwellenwert bei der Innovationsanzahl beträgt 5 %. Besonders wichtig erscheint der Geschäftsführerin, dass sie alle Mitarbeiter*innengespräche, die sie sich zum Ziel setzt, auch durchführt, daher wird hier die Toleranzgrenze mit 3 % festgelegt.

4.5 Bestimmung der Maßnahmen

Um sicherzustellen, dass Strategien nicht nur formuliert und dann vernachlässigt werden, erfolgt im letzten Schritt bei der Entwicklung der BSC eine Hinterlegung von Maßnahmen bei jedem festgelegten Ziel. Dadurch soll diese im Rahmen des sogenannten Maßnahmen-Controllings aufzeigen, wie die Zielsetzungen erreicht werden können.[162] Bei Maßnahmen handelt es sich beispielsweise um interne Projekte, Aktivitäten oder sonstige Tätigkeiten außerhalb des Tagesgeschäftes, die wesentliche Ressourcen, wie z. B. Managementkapazitäten oder Fach-

[162] Vgl. BAUM/COENENBERG/GÜNTHER (2013), S. 416 f.

Know-how, beanspruchen. Beim Festlegen der Maßnahmen wird ein Abgleich von Zielvorstellungen mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen geschaffen. Die Maßnahmen werden bestimmt, indem Ideen und Vorschläge entwickelt werden, wie die einzelnen strategischen Ziele unterstützt werden können. Anschließend erfolgt eine Dokumentation der festgelegten Maßnahmen.[163]

Für die Bestimmung der Maßnahmen für die Entwicklung der BSC wird der Kooperationspartnerin eine Auswahl vorgeschlagen. Die Vorschläge werden anschließend der Geschäftsführerin präsentiert und gemeinsam für jedes Ziel eine Maßnahme abgeleitet. Da jede strategische Aktion mit einem dazugehörigen Aufwand verbunden ist, entscheidet die Geschäftsführerin letztendlich, welche Maßnahmen bei negativen Entwicklungen vorgenommen werden soll. Die festgelegten Maßnahmen werden zur besseren Darstellung nach jeder Perspektive in einer tabellarischen Auflistung präsentiert.

Zur Verbesserung der Ziele in der Finanzperspektive wird insbesondere auf Maßnahmen eingegangen, die den Umsatz steigern und einen positiven Deckungsbeitrag erzielen. Derzeit ist die Granit Objektbetreuung GmbH hauptsächlich in der Steiermark tätig, der Umsatz kann beispielsweise durch die Ausweitung der Standorte in andere Bundesländer erhöht werden. Ein weiterer Standort ist bereits in Planung, bei Umsatzrückgängen kann dieser Plan durchgeführt werden. Weitere umsatzerhöhende Maßnahmen stellen die Erhöhungen von Werbemaßnahmen und die Annahme von mehreren Aufträgen dar.

Erwirtschaftet die Kooperationspartnerin einen nicht zufriedenstellenden Deckungsbeitrag, dann stellen Kostensenkungsprogramme für bestimmte Dienstleistungen oder eine überarbeitete und angepasste Preisgestaltung der angebotenen Dienstleistungen, soweit der Markt es zulässt, Verbesserungsmaßnahmen dar. Eine Maßnahme, um die Ertragskraft sicherzustellen, kann mithilfe der Förderung von Dienstleistungen mit einem hohen Deckungsbeitrag durch Werbung oder der Legung eines aktiven Angebots an Kund*innen erfolgen.[164]

Die nachfolgende Tabelle 11 zeigt die festgelegten Maßnahmen im Bereich der Finanzperspektive. Grundsätzlich ist die Geschäftsführerin mit den vorgeschlagenen strategischen Aktionen einverstanden, jedoch werden die Maßnahmen ihrerseits noch weiter konkretisiert.

---

[163] Vgl. HORVÀTH/PARTNERS (2007), S. 222 f.
[164] Vgl. ERICHSEN (2020), S. 88.

Als umsatzerhöhende Maßnahme ist eine Marktrecherche durchzuführen und die Werbemaßnahmen sind zu erhöhen. Die Eröffnung eines neuen Standortes stellt eine sehr aufwandsintensive strategische Aktion dar.

Zur Steigerung der Ertragskraft ist die Effizienz der Beschäftigten zu prüfen und ggf. eine Anpassung der Preisgestaltung durchzuführen. Als kostensenkende Maßnahme im Verwaltungsbereich sind Arbeitsabläufe zu optimieren.

	Strategische Ziele	Maßnahmen
Finanzen	Wachstum steigern	Durchführung Marktrecherche und Erhöhung der Werbemaßnahmen
	Ertragskraft steigern	Effizienz der Beschäftigten prüfen, Anpassung der Preisgestaltung
	Kosten senken	Arbeitsabläufe optimieren

Tabelle 11: Festgelegte Maßnahmen der Finanzperspektive, Quelle: eigene Darstellung.

Um die Zielerreichung der Kund*innentreue und der Neugewinnung von Gewerbekund*innen in der Kund*innen-Perspektive zu verbessern, empfiehlt es sich, dass sich das Unternehmen Zugang zu wichtigen Informationen der Kund*innen verschafft. Denn je mehr Informationen das Reinigungsunternehmen über ihre Kund*innen besitzt, desto besser kann sie ihre Verhaltensmuster vorausahnen und desto besser kann sie ihre Angebote anpassen.[165]

Zur Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen kann sich die Kooperationspartnerin einen Social-Media-Account zulegen. Dadurch wird ein direkter Kund*innenkontakt gefördert, was zur Kund*innentreue beiträgt und auch neue Kund*innen auf das Unternehmen aufmerksam macht. Nach Rücksprache mit der Kooperationspartnerin wird die strategische Aktion, einen Social-Media-Account zu eröffnen, übernommen.

Zur Verbesserung der Zahlungsmoral der Debitoren bei erhöhten Außenständen wird als Gegenmaßnahme ein strengeres Debitorenmanagement im Unternehmen eingerichtet.

[165] Vgl. NIVEN (2009), S. 211.

	Strategische Ziele	Maßnahmen
Kund*innen	Kund*innentreue beibehalten	Social-Media-Account zulegen zur Förderung des direkten Kund*innenkontaktes und als Werbemaßnahme
	Gewerbekund*innen-Umsatzanteil erhöhen	
	Zahlungsmoral verbessern	Debitorenmanagement optimieren

Tabelle 12: Festgelegte Maßnahmen der Kund*innen-Perspektive, Quelle: eigene Darstellung.

In der Prozessperspektive werden der Granit Objektbetreuung GmbH folgende strategische Aktionen vorgeschlagen: bessere Berücksichtigung von Verbesserungsvorschlägen, internes Anreizsystem, Wertanalysen und eine regelmäßige Berichterstattung unter den Fachbereichen.[166] Speziell Wertanalysen tragen dazu bei, dass die Kooperationspartnerin die Ursachen wirkungsvoll aufdeckt, welche Arbeitnehmer*innen beispielsweise welche Leistung zu welchem Entgelt erbringen. Die Geschäftsführerin sieht die Durchführung von Wertanalysen als geeignete Maßnahme an. Ist eine negative Entwicklung der Qualität erkennbar, wird in der Granit Objektbetreuung GmbH als strategische Aktion ein Beschwerdemanagement für die Kund*innen eingeführt.

	Strategische Ziele	Maßnahmen
Interne Prozesse	Produktivität erhöhen	Durchführung von Wertanalysen
	Qualität erhöhen	Einführung Beschwerdemanagement

Tabelle 13: Festgelegte Maßnahmen der internen Prozessperspektive, Quelle: eigene Darstellung.

Maßnahmen zur Verbesserung der Kennzahlen in der Personal- und Potenzialperspektive stellen die Anerkennung von Leistungen, eine gerechte Entlohnung, die Schaffung eines Prämiensystems für besondere Leistungen und erhöhte Weiterbildungsmaßnahmen dar.[167] Aufgrund der Tatsache, dass das Unternehmen im Niedriglohnsektor tätig ist, tragen insbesondere extrinsische Motivationsfaktoren, wie beispielsweise Prämien oder eine gerechte Entlohnung, zu einer Verbesserungsmaßnahme bei, um eine höhere Personalzufriedenheit zu erreichen.

Die Kooperationspartnerin gibt an, zur Erhöhung der Personalzufriedenheit Gesundheitsprogramme sowie ein Prämiensystem zu schaffen. Monatlich festgelegte Meetings werden als Verbesserungsmaßnahme zur Optimierung der Personalstruktur eingeführt. Zur

[166] Vgl. PROBST (2001), S. 134 f.
[167] Vgl. PROBST (2001), S. 413 f.

Steigerung der Innovation wird als Maßnahme die Einführung einer Ideen-Box für Mitarbeiter*innen ergriffen.

	Strategische Ziele	Maßnahmen
Personal und Potenzial	Personalzufriedenheit erhöhen	Einführung Gesundheitsprogramme, Schaffung eines Prämiensystems
	Personalstruktur optimieren	Monatliche Meetings
	Innovation steigern	Einführung Ideen-Box

Tabelle 14: Festgelegte Maßnahmen der Personal- und Potenzialperspektive, Quelle: eigene Darstellung.

Um die Wirksamkeit der BSC sicherzustellen und einen Managementnutzen zu generieren, beschäftigte sich das Kapitel vier intensiv damit, die BSC für die Granit Objektbetreuung GmbH inhaltlich zu entwickeln.

Neben der Festlegung der vier Perspektiven wurden die strategischen Ziele abgeleitet und zusammenhängende Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufgezeigt, um eine ausgewogene BSC zu erstellen.

Zur Verfolgung der Zielerreichung wurden geeignete Messgrößen für die Kooperationspartnerin ausgewählt und mittels eines Bewertungsverfahrens und einer darauffolgenden Managementdiskussion festgelegt. Das laufende Einbinden der Kooperationspartnerin verfolgt den Zweck, eine hohe Akzeptanz der BSC im Unternehmen zu erlangen.

Die Relevanz und die Aussagekraft der Messgrößen wurden genau beschrieben und durch die Festlegung von operativen Zielwerten und Schwellenwerten vervollständigte die Messung die strategischen Ziele. Die kontinuierliche Hinterlegung von Maßnahmen nach jedem strategischen Ziel rundet die ausgearbeitete BSC für die Granit Objektbetreuung GmbH ab.

5. Konzeptionierung der Balanced Scorecard in MS Excel

Die vorangegangenen Kapitel beschäftigten sich mit der Abklärung der strategischen Grundlagen bei der Kooperationspartnerin, um darauf aufbauend inhaltlich eine BSC zu entwickeln. Im folgenden Kapitel wird die BSC in MS Excel auf Basis der gewonnenen Informationen ausgearbeitet. Dafür werden die Daten in das Tabellenkalkulationsprogramm eingearbeitet und visuell dargestellt, um daraus den Praxisoutput für die Kooperationspartnerin zu generieren. Die BSC wird in MS Excel erstellt, da es bei der Kooperationspartnerin als Standardprogramm verwendet wird und die Mitarbeiter*innen im Umgang mit dem Programm vertraut sind. Im ersten Schritt werden die Anforderungen der Granit Objektbetreuung GmbH an die BSC in MS Excel erläutert und der Grundaufbau beschrieben. Anschließend werden die jeweiligen erstellten Registerblätter und deren Funktionen im Detail beschrieben.

5.1 Anforderungen der Kooperationspartnerin und Aufbau der Balanced Scorecard

Seitens der Kooperationspartnerin wurde MS Excel zur Konzeptionierung der BSC vorgegeben. MS Excel erfüllt die notwendigen Basisanforderungen, die für die Entwicklung einer auf die Kooperationspartnerin zugeschnittenen BSC notwendig sind. Vorteile von MS Excel sind die hohe Flexibilität und laufende Adaptionsmöglichkeit, indem schnell und übersichtlich Strukturen geschaffen, verändert oder angepasst werden können. Daten, Zahlen und Auswertungen lassen sich mit geringem Aufwand visualisieren, sodass die Anwender*innen die zentralen Aussagen mit einem Blick erfassen können. Hervorzuheben sind zudem die geringen Anschaffungs- und Folgekosten.[168]

Die Granit Objektbetreuung GmbH erwartet sich von einer Balanced Scorecard in MS Excel eine hohe Benutzerfreundlichkeit, damit die Anwender*innen schnell auf die benötigten Daten zugreifen können. Bei der Entwicklung wurde stets auf eine einfache Benutzeroberfläche geachtet, indem mithilfe von eingebauten Verlinkungen eine einfache Navigation von einem ins andere Registerblatt ermöglicht wird.

Neben der Benutzerfreundlichkeit legt die Kooperationspartnerin darauf Wert, dass die BSC an das Corporate Design des Unternehmens angepasst ist. Aus diesem Grund wurden bei der Erstellung der BSC in MS Excel durchgängig einheitliche Gestaltungselemente eingearbeitet. Für

[168] Vgl. KLEIN (2018), S. 44 f.

die BSC in MS Excel wurden das Logo des Unternehmens eingefügt und die Farben und Schriftarten an die Bedürfnisse der Kooperationspartnerin angepasst. Eine weitere Anforderung seitens der Kooperationspartnerin stellt die geeignete Datenvisualisierung dar. Die BSC wurde so aufgebaut, dass die Datenaufbereitung in entsprechender Weise durch Tabellen, Diagramme und einem Dashboard visualisiert wurde. Dadurch soll gewährleistet werden, dass die Anwender*innen schnell und unkompliziert Zusammenhänge in den Daten erkennen.

An dieser Stelle wird festgehalten, dass die Einbindung der IST-Daten und deren automatischer Import in das MS Excel kein Bestandteil der vorliegenden Arbeit ist. Das Arbeiten mit IST-Daten und der automatische Import erfolgen im Zuge der Implementierung, welche jedoch in dieser Arbeit nicht behandelt wird. Das Ziel dieser Arbeit ist es, eine BSC zu entwickeln. Die Darstellung der BSC in MS Excel gilt als Vorlage für die Granit Objektbetreuung GmbH und dient als Anstoß, wie die BSC in Zukunft visuell und funktionell umgesetzt werden kann. Für die Plausibilisierung der BSC wurden im Rahmen der Entwicklung Beispieldaten in einem eigenen Registerblatt eingearbeitet. Der Aufbau der BSC erfolgte mit Hilfe von fünf Bereichsfunktionen (Abbildung 15), welche nachfolgend näher erläutert werden.

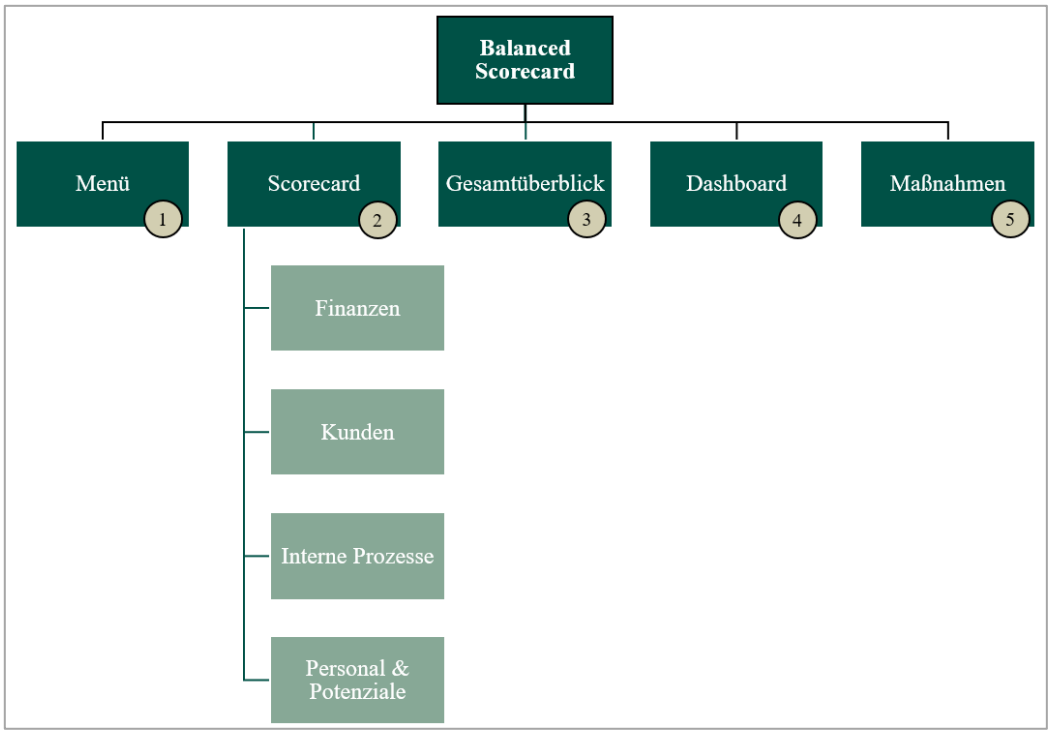


Abbildung 15: Aufbau der BSC in MS Excel, Quelle: eigene Darstellung.

5.2 Bereich 1: Menü

Das Menü dient als Startseite, damit sich die Anwender*innen schnell zurechtfinden und alle Funktionen im Überblick sehen. Dabei wurde stets auf eine benutzerfreundliche Oberfläche geachtet, um eine einfache Navigation durch MS Excel zu gewährleisten (Abbildung 16).

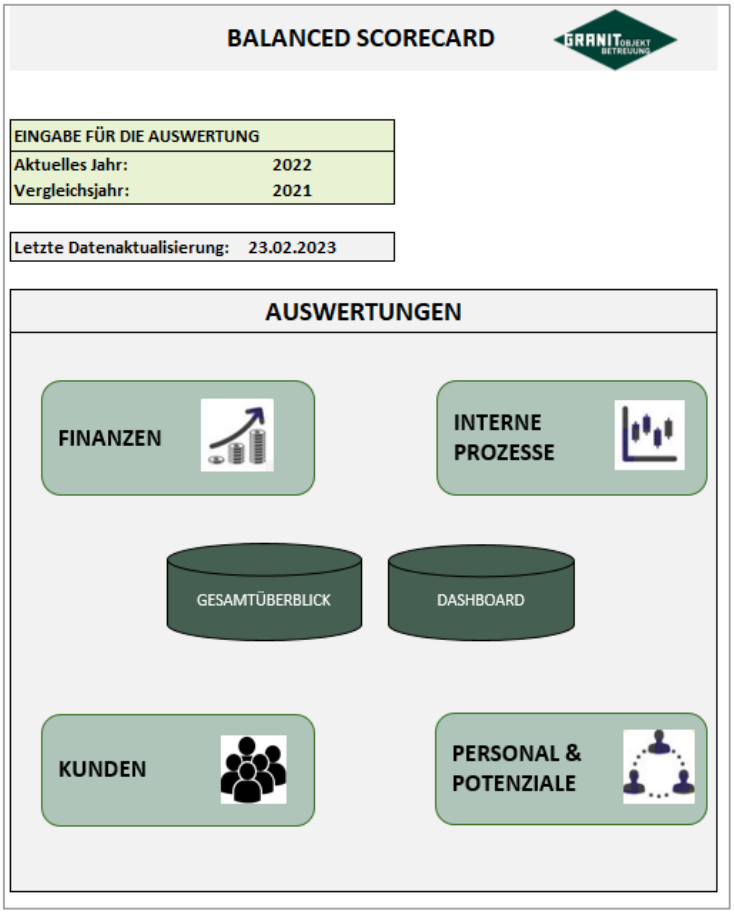


Abbildung 16: Menü der BSC in MS Excel, Quelle: eigene Darstellung.

Das Menü gliedert sich in „Eingabe für die Auswertung“ und „Auswertungen“. Das Feld „Eingabe für die Auswertung“ hebt sich von der Standardfarbe der Kooperationspartnerin ab und ist heller dargestellt, damit sofort erkennbar ist, dass die Anwender*innen eine Tätigkeit ausführen müssen, um die gewünschten Auswertungen zu erhalten.

In der vorliegenden Arbeit wird mit dem Jahr 2022 als aktuellem Jahr gearbeitet. Das Vergleichsjahr ist je nach Datenverfügbarkeit mittels Drop-Down-Feld auszuwählen. Im vorliegenden Fall wurde das Jahr 2021 als Vergleichsjahr herangezogen. Werden das „Aktuelle Jahr“ und das „Vergleichsjahr“ ausgewählt, werden die entsprechenden Werte automatisiert in den

einzelnen Auswertungen dargestellt. Die Anwender*innen können zwischen sechs verschiedenen Reports wählen, die im Feld „Auswertungen“ angezeigt werden. Für die Anwender*innen soll mit der Überschrift „Auswertungen“ klar und deutlich sein, dass hier keine Aktion getätigt wird, sondern automatische Reports erstellt werden. Angemerkt wird, dass auch hier wieder farblich darauf geachtet wurde, die richtigen Signale zu senden, indem der Hintergrund grau hinterlegt wurde.

Die Anwender*innen können zwischen den Perspektiven Finanzen, interne Prozesse, Kund*innen und Personal- und Potenziale wählen. Wird eine dieser vier Ansichten ausgewählt, erhalten die Anwender*innen Detailinformationen zu den jeweiligen Perspektiven.

Neben diesen vier Auswertungen gibt es noch einen Gesamtüberblick, welcher Informationen der Detailperspektiven ineinanderfließen lässt. Zusätzlich wurde ein Dashboard erstellt, wo besonders relevante Messgrößen und deren aktueller Erreichungsgrad nochmals grafisch hervorgehoben werden.

Als wichtige Information wird mittels Bezug die „letzte Datenaktualisierung“ angeführt, welche sich automatisch anpasst, nachdem Daten im entsprechenden Registerblatt eingegeben wurden.

5.3 Bereich 2: Scorecard

Die Scorecard besteht aus den vier festgelegten Perspektiven Finanzen[169], Kund*innen[170], interne Prozesse[171] und Personal- und Potenziale.[172] Diese sind alle inhaltlich und grafisch gleich aufgebaut. Unterschiede in den Detailblättern liegen in der jeweiligen Auflistung der Ziele und der Kennzahlen der Perspektiven mit den jeweiligen Daten.

Zur einfacheren Navigation wurde ein „Menü“-Button eingefügt, um es den Anwender*innen zu ermöglichen, schnell und unkompliziert die Startseite aufzurufen und andere Auswertungen zu öffnen. Neben dem Menü-Button befindet sich ein Feld, um zum Maßnahmenkatalog zu gelangen. Der Button zum Maßnahmenkatalog ist bewusst über der Spalte „Status der Zielerreichung“

[169] S. Anhang 7: Perspektive Finanzen in MS-Excel, S. 108.
[170] S. Anhang 8: Perspektive Kund*innen in MS-Excel, S. 109.
[171] S. Anhang 9: Perspektive interne Prozesse in MS-Excel, S. 110.
[172] S. Anhang 10: Perspektive Personal- und Potenziale in MS-Excel, S. 111.

platziert, damit die Anwender*innen dorthin gelangen, wenn sich die Kennzahlen im gelben oder roten Bereich befinden.

Beispielhaft wurde eine Tabelle mit zehn Spalten erstellt, die mit folgenden Inhalten gefüllt wurden: Strategisches Ziel, Kennzahl, Periode, Einheit, Zielwert, Aktuelles Jahr, Vergleichsjahr, Abweichung zum Vorjahr, Abweichung zum Ziel und Status der Zielerreichung.

Finanzen Menü Maßnahmen

Ziel	Kennzahl	Periode	Einheit	Zielwert 2022	Aktuelles Jahr 2022	Vergleichsjahr 2021	Abweichung VJ (%)	Abweichung Ziel (%)	Status Zielwert
Wachstum steigern	Kumulierter Umsatz	1. Quartal	Tsd. €	992	1 065	944	11%	7%	
		2. Quartal	Tsd. €	1 984	2 130	1 888	11%	7%	
		3. Quartal	Tsd. €	2 976	3 183	2 830	11%	6%	
		4. Quartal	Tsd. €	3 977	4 221	3 781	10%	6%	
Ertragskraft steigern	Deckungsbeitrag II	1. Quartal	Tsd. €	10,0	15,0	16,0	-7%	33%	
		2. Quartal	Tsd. €	10,0	20,0	15,0	25%	50%	
		3. Quartal	Tsd. €	10,0	25,0	20,0	20%	60%	
		4. Quartal	Tsd. €	10,0	10,0	10,0	0%	0%	
Wachstum steigern	Kumulierter Auftragsstand	1. Quartal	Tsd. €	1 155	1 200	1 100	8%	4%	
		2. Quartal	Tsd. €	2 100	2 200	2 000	9%	5%	
		3. Quartal	Tsd. €	2 940	3 200	2 800	13%	8%	
		4. Quartal	Tsd. €	4 095	4 350	3 900	10%	6%	
Kosten senken	Verwaltungsintensität	1. Quartal	%	22,0	21,5	19,0	12%	-2%	
		2. Quartal	%	22,0	21,5	19,0	12%	-2%	
		3. Quartal	%	22,0	21,5	19,0	12%	-2%	
		4. Quartal	%	22,0	21,5	19,0	12%	-2%	

Abbildung 17: Perspektive Finanzen in MS Excel, Quelle: eigene Darstellung.

Basierend auf den in den vorherigen Kapiteln gesammelten Informationen wurden die Spalten „strategisches Ziel“ und „Kennzahlen“ befüllt. Dabei werden die jeweiligen Ziele und Kennzahlen je Perspektive aufgelistet. Um die BSC übersichtlicher zu gestalten, wurden die Rechnungsperioden in Quartale unterteilt. Eine monatliche Darstellung der Perioden liefert mehr Informationsgehalt, führt jedoch zu einer großen und unübersichtlichen Datenmenge. Dies könnte dazu führen, dass Redundanzen entstehen.

Die nächste Spalte stellt die Einheiten dar. Die absoluten Zahlen werden grundsätzlich in Tausend Euro angegeben, da die Granit Objektbetreuung GmbH ein mittelständisches Unternehmen ist und die Daten ansonsten unübersichtlich werden.

Die Anwender*innen haben im Menü das Jahr festgelegt, welches in den Spalten „Zielwert“, „Aktuelles Jahr“ und „Vergleichsjahr“ verwendet wird. Mithilfe der Excel-Funktion S-Verweis werden die entsprechenden Werte für das ausgewählte Jahr aus den Registerblättern, in denen die Daten eingegeben wurden, gesucht.

Die Spalte „Zielwert“ legt die operative Messgröße fest, welche im Registerblatt „Ziele Daten“ variabel angepasst werden können. Die angeführten Beispielwerte nehmen Bezug auf die

erarbeiteten Daten.[173] Zur Verdeutlichung: Die Kooperationspartnerin plant, dass sich die Verwaltungsintensität um höchstens 3 % erhöhen darf, somit werden vom Vergleichsjahr 2021, in dem die Verwaltungsintensität mit einem Beispielwert von 19 % herangezogen wird, 3 % hinzuaddiert. Da die Verwaltungsintensität derzeit 21,5 % beträgt (Beispielwerte) und höchstens 22 % angestrebt werden, wird der Status der Zielerreichung mit grün gekennzeichnet. Die Spalte umfasst auch das Jahr, in dem die Planung stattfindet.

In der Spalte „Aktuelles Jahr" befinden sich die aktuellen IST-Werte aus dem Jahr 2022. Im vorliegenden Fall werden Beispielwerte aus dem Registerblatt „Datenquelle" herangezogen.

Zu Beginn war angedacht, einen Vergleich zum Vorjahr herzustellen, allerdings hat die Corona-Krise aufgezeigt, dass Wirtschaftsjahre eines Unternehmens stark schwanken können. Aus diesem Grund wurde die Spalte „Abweichung zum Vergleichsjahr" erstellt, wo Anwender*innen selbst bestimmen können, mit welchem Jahr das aktuelle verglichen werden soll. Beispieldaten zum Vergleich beziehen sich auf das Jahr 2021, welche im Registerblatt „Datenquelle" eingegeben werden können. Auf diese Daten wird sodann ein Bezug hergestellt.

Die Spalten „Abweichung zum Vergleichsjahr" und „Abweichung zum Ziel" zeigen die jeweiligen Abweichungen in prozentualer Einheit an.

Die letzte Spalte stellt den Status der Zielerreichung in Form einer Ampelfunktion dar. Diese soll dazu beitragen, die Interpretation der Kennzahlen zu erleichtern, das Verständnis zu erhöhen und deutlich zu machen, dass Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die Zielsetzungen zu erreichen.

Durch die eingebaute bedingte Formatierung stellt die Ampelfunktion einen automatisierten Prozess dar, der sich bei einer Abweichung in die dementsprechende Farbe ändert. Eine grüne Ampel signalisiert, dass die Ziele des Unternehmens erreicht wurden. Eine gelbe Ampel bedeutet für die Kooperationspartnerin, die Entwicklungen der Werte genauer zu beobachten. Eine rote Ampel sagt aus, dass die IST-Werte inklusive festgelegter Toleranzgrenzen nicht den SOLL-Werten entsprechen. Die definierte Toleranzgrenze wird aus den gewonnenen Informationen der vorliegenden Arbeit herangezogen.[174] Eine rote Ampel bedeutet für die Kooperationspartnerin, dass Maßnahmen zu setzen sind, welche dem Maßnahmenkatalog entnommen werden können.

[173] S. Anhang 6: Bestimmung Zielwerte und Toleranzgrenzen, S. 106.
[174] S. Anhang 6: Bestimmung Zielwerte und Toleranzgrenzen, S. 106.

Zusätzlich werden im Maßnahmenkatalog die definierten Zielwerte und Toleranzgrenzen aufgelistet.

In jeder Perspektive gibt es nach der Tabelle zwei Diagramme, die die priorisierten Kennzahlen nochmals grafisch darstellen. Die Daten basieren auf der Tabelle und werden automatisch aktualisiert, wodurch sich auch die Diagramme mit den aktuellen Werten ändern.

In der Finanzperspektive werden die von der Kooperationspartnerin relevanten Kennzahlen „Umsatz“ und „DB II“ grafisch dargestellt.

In der Kund*innen-Perspektive sind nach Rücksprache mit der Geschäftsführerin die Kennzahlen „Debitoren-Außenstand“ und „Gewerbekund*innen-Umsatzanteil“ grafisch hervorzuheben.

In der Prozessperspektive werden die Kennzahlen „Anzahl produktive Stundenmenge“ und „Umsatz pro produktiver Stunde“ in Diagrammform und in der Personal- und Potenzialperspektive die Messgrößen „Durchschnittliche Krankenstandstage“ und „Fluktuationsquote“ dargestellt. Hier wurde ebenso Rücksprache mit der Kooperationspartnerin gehalten.

Die automatisch generierten Diagramme wurden einheitlich aufgebaut. Eine Ausnahme bildet das Diagramm „Umsatz“, da die Werte kumulativ dargestellt sind. Aus diesem Grund ist der Diagrammtyp „gruppierte Säulen“ aussagekräftiger.

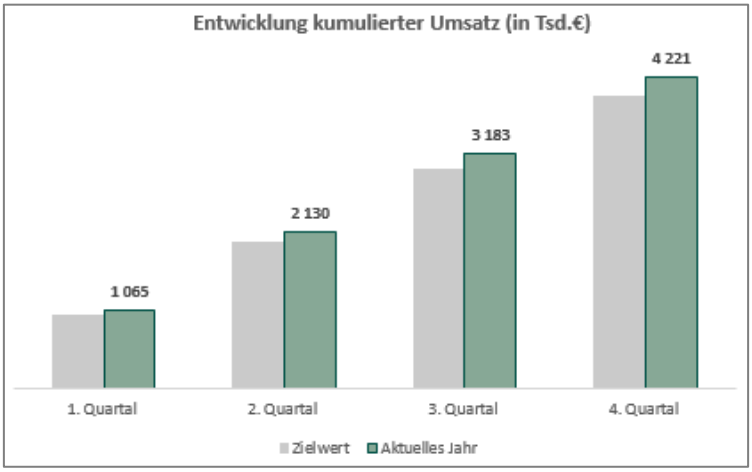


Abbildung 18: Diagramm „Entwicklung kumulierter Umsatz“ in MS Excel, Quelle: eigene Darstellung.

Die weiteren Diagramme sind benutzerdefiniert aufgebaut, aus einer Kombination von gestapelten Flächen und einer Linie mit Datenpunkten. Die gestapelten Flächen stellen den Zielbereich (grün), den Toleranzbereich (gelb) und den negativen Bereich (rot) dar. Die Linie mit den Datenpunkten

stellt die Daten aus dem aktuellen Jahr dar. Das Unternehmen kann anhand dieser Diagrammart auf Basis einer Ampelfunktion auf einem Blick negative Trends erkennen.

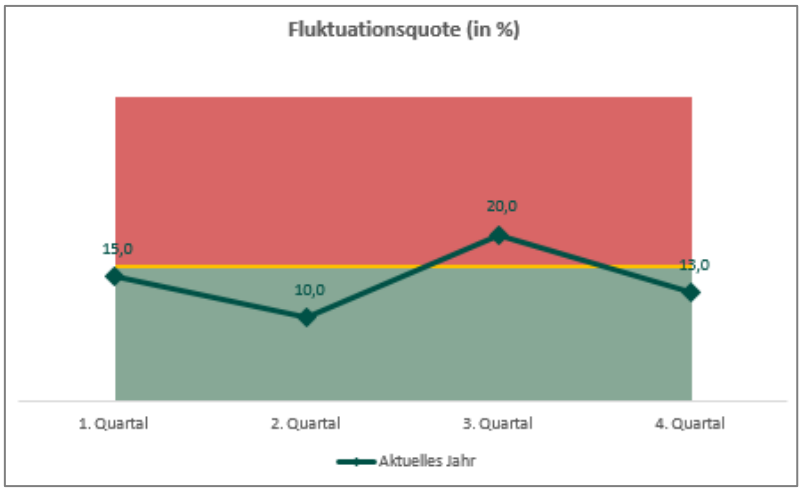


Abbildung 19: Diagramm „Fluktuationsquote“ in MS Excel, Quelle: eigene Darstellung.

Die einzelnen Perspektiven der BSC beinhalten die relevanten Informationen, welche die Kooperationspartnerin benötigt, um negative Entwicklungen in ihrem Unternehmen frühzeitig zu erkennen. Bei der Visualisierung wurde bewusst auf eine hohe Anzahl an Grafiken und Diagramme verzichtet, um eine Überflutung zu vermeiden.

5.4 Bereich 3: Gesamtüberblick

Das Registerblatt „Gesamtüberblick“[175] fügt Informationen aus den Detailblättern Finanzen, Kund*innen, interne Prozesse und Personal - und Potenziale zusammen, um dadurch auf einen Blick alle Werte der Kennzahlen von den vier Perspektiven zu erhalten. Es wird dabei nur ein Quartal aufgelistet. Die Auswahl erfolgt mittels Drop-Down-Feld.

Die Auswertung zeigt die 16 definierten Kennzahlen der vier Perspektiven in einer Liste auf. Es werden die Zielwerte, die aktuellen Werte und die Vergleichswerte inklusive Abweichungsanalyse im jeweilig ausgewählten Quartal aufgelistet. Bei der Darstellung wurde wieder darauf geachtet, dass das Layout dem Standard des Konzerns entspricht.

[175] S. Anhang 11: Gesamtüberblick in MS Excel, S. 112.

5.5 Bereich 4: Dashboard

Die Integration eines Dashboards in die BSC soll die Kooperationspartnerin dabei unterstützen, wichtige Informationen auf einen Blick zu erkennen und auf Grundlage dessen Trends sowie Abweichungen von wichtigen Kennzahlen zu identifizieren. Infolge kann das Dashboard bei der Kooperationspartnerin dazu beitragen, Entscheidungen schneller und effektiver zu treffen, da priorisierte Kennzahlen des Unternehmens auf einen Blick visualisiert werden. Das Dashboard wurde strukturiert und übersichtlich aufgebaut, um dadurch sicherzustellen, dass es für die Kooperationspartnerin aussagekräftig ist. Gemeinsam mit der Geschäftsführerin der Granit Objektbetreuung GmbH wurden je Perspektive zwei Kennzahlen definiert. Diese wurden dann in das erstellte Dashboard (Abbildung 20) übernommen.

Abbildung 20: Dashboard der BSC in MS Excel, Quelle: eigene Darstellung.

Die Kennzahlen „Höhe Deckungsbeitrag II“, „Höhe Debitoren-Außenstand“, „Umsatz pro produktiver Stunde“ und „Durchschnittliche Krankenstandstage“ werden in quadratischer Form dargestellt und besonders hervorgehoben. Jede Kennzahl stammt aus einer der vier Perspektiven. Die Daten sind automatisch mit den Daten des Gesamtüberblicks verknüpft. Bei Änderungen an Zeiträumen oder Werten wird dadurch eine kontinuierliche Aktualisierung der Daten bewirkt. Des Weiteren wird der aktuelle Stand der Daten angezeigt. Pro Perspektive wurde ein Diagramm

erstellt, in welchem die relevanten Kennzahlen dargestellt werden. Es werden die Kennzahlen „Kumulierter Umsatz“, „Anzahl produktive Stundenmenge“, „Gewerbekund*innen-Umsatzanteil“ und „Fluktuationsquote“ in Diagrammform dargestellt. Dabei werden die Daten und das Diagramm aus dem jeweiligen Detailblatt der Perspektiven herangezogen.

5.6 Bereich 5: Maßnahmen

Im Registerblatt „Maßnahmen“ erfolgt pro strategischem Ziel die Dokumentation der entsprechenden Maßnahmen.[176] Dazu wurden alle Perspektiven sowie die dazugehörigen strategischen Ziele und Kennzahlen aufgelistet. Zum Zwecke der Dokumentation sowie zur Nachvollziehbarkeit erfolgt eine Auflistung der definierten Zielwerte und Toleranzgrenzen.[177]

FINANZEN					
Nr.	Ziel	Kennzahlen	Zielwerte	Toleranzgrenze	Maßnahmen
1	Wachstum steigern	Kumulierter Umsatz	+5% zum Vorjahr	3%	Durchführung Marktrecherche, Erhöhung Werbemaßnahmen
2	Ertragskraft steigern	Deckungsbeitrag II	positiv	-1%	Effizienz der Beschäftigten prüfen, Anpassung Preisgestaltung
3	Wachstum steigern	Kumulierter Auftragsstand	+5% zum Vorjahr	3%	Durchführung Marktrecherche, Erhöhung Werbemaßnahmen
4	Kosten senken	Verwaltungsintensität	höchstens Steigerung um 3%	5%	Arbeitsabläufe optimieren

Abbildung 21: Auszug Maßnahmenkatalog der BSC in MS Excel, Quelle: eigene Darstellung.

Zum Maßnahmenkatalog gelangen die Anwender*innen mittels vordefinierter Buttons. Die Buttons befinden sich in den Detailblättern, im Gesamtüberblick und im Dashboard. Dadurch wird den Anwender*innen ermöglicht, bei negativen Entwicklungen der Kennzahlen Handlungen zu tätigen, um gegenwirkende Maßnahmen zu setzen.

Die entwickelte BSC in MS Excel dient als Grundlage für die Kooperationspartnerin, bevor der Schritt der Implementierung erfolgt und die IST-Daten überführt werden. Durch die Visualisierung und Überwachung der Daten soll erreicht werden, negative Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und frühzeitig Lenkungsmaßnahmen zu ergreifen. Die Einbindung von automatisierten Prozessen trägt dazu bei, die Benutzerfreundlichkeit und die Funktionalität zu erhöhen. Der Einsatz von bedingten Formatierungen, Grafiken und Diagrammen unterstützt die Kooperationspartnerin dabei, die Benutzerfreundlichkeit zu erhöhen und negative und positive Trends frühzeitig aufzuzeigen.

[176] S. Anhang 12: Maßnahmenkatalog in MS Excel, S. 113.
[177] S. Anhang 6: Bestimmung Zielwerte und Toleranzgrenzen, S. 106.

6. Resümee

Ziel der vorliegenden Masterarbeit war es, für das mittelständische Tochterunternehmen Granit Objektbetreuung GmbH des Konzerns Granit Holding GmbH eine Balanced Scorecard zu entwickeln. Die zu behandelnde Problemstellung dieser Arbeit war die Frage, wie eine Balanced Scorecard inhaltlich aufgebaut werden soll, welche speziell auf die Anforderungen der Kooperationspartnerin zugeschnitten ist. Der nachstehende Abschnitt fasst die wesentlichen Inhalte zusammen und präsentiert die Ergebnisse der formulierten Haupt- und Nebenforschungsfragen der vorliegenden Arbeit. Des Weiteren erfolgt ein Ausblick, inwiefern das Management-Tool Balanced Scorecard konzernweit eingesetzt werden kann sowie eine kritische Würdigung der Arbeit.

6.1 Zusammenfassung

Zu Beginn wurde in der vorliegenden Masterarbeit die Relevanz des Einsatzes einer Balanced Scorecard für die Kooperationspartnerin dargelegt. Dafür wurde zuerst eine Literaturrecherche durchgeführt, welche die Ziele, die Funktionen und den Grundaufbau der Balanced Scorecard aufzeigen sollte. Weiters wurden Kennzahlen hinsichtlich ihrer Funktionen und Anforderungen sowie die Anwendung der Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen näher untersucht.

Eine Balanced Scorecard verfolgt das Ziel, eine verbesserte Leistungsbemessung darzustellen, indem die Strategie des Unternehmens in materielle Ziele und Kennzahlen übersetzt wird. Ferner dient sie dazu, das strategische Denken der Beschäftigten zu fördern und durch das Einbinden nicht-finanzieller Kennzahlen als Frühwarnsystem zu fungieren. Des Weiteren wurde in der Arbeit nachgewiesen, dass die Balanced Scorecard zum positiven Unternehmenserfolg und Wachstum führen kann. Der Aufbau einer Balanced Scorecard besteht in ihrer Grundstruktur aus verschiedenen, an die Unternehmen angepassten Perspektiven. In den einzelnen Perspektiven werden dann wiederum Ziele, Kennzahlen, Vorgaben, IST-Werte sowie strategische Maßnahmen definiert.

Die Ziele einer BSC werden anhand von Kennzahlen gemessen. Im Zuge der Klärung der Problemstellung wurden die Anforderungen und Funktionen von Kennzahlen näher untersucht. Die Analyse hat ergeben, dass der Einsatz von Kennzahlen eine hohe Relevanz aufweist, da sie als Anregungs-, Vorgabe-, Steuerungs- und Kontrollfunktion dienen. Die Arbeit zeigt, dass die Verwendung von Erfolgs- Liquidität,- und Kund*innenkennzahlen in Klein- und Mittelbetrieben eine hohe Relevanz aufweisen. Bei der Auswahl von Kennzahlen für die Balanced Scorecard ergab

die Literaturrecherche, dass es neben den allgemeinen Anforderungen besonders wichtig ist, dass die Messgrößen einen Bezug zur Unternehmensstrategie aufweisen. Des Weiteren muss darauf geachtet werden, nicht nur Ergebniskennzahlen auszuwählen, sondern zur Gewährleistung einer ausgewogenen Balanced Scorecard auch Leistungstreiber aufzunehmen.

Die Untersuchung hinsichtlich des Einsatzes einer Balanced Scorecard in Klein- und Mittelunternehmen ergab, dass sich die Anwendung einer auf das im Unternehmen spezifisch erstellten BSC hinsichtlich einer konsequenten Formulierung und Verfolgung der Unternehmensstrategie positiv auswirkt. Des Weiteren trägt die Balanced Scorecard in KMU dazu bei, die bisher vernachlässigte Kommunikation der Strategie über alle Hierarchieebenen hinweg zu verbessern.

Zur Entwicklung einer Balanced Scorecard ist es notwendig, dass vor Erstellung die strategischen Grundlagen eines Unternehmens analysiert und geklärt werden. Daher wurde im nächsten Schritt der vorliegenden Arbeit die Unternehmensumwelt der in der Reinigungsbranche tätigen Kooperationspartnerin untersucht. Die angewandte Methodik basierte dafür auf einer Literaturrecherche. Als Ergebnis ging eine umfassende PEST-Analyse der Reinigungsbranche hervor. Die Umweltanalyse ergab, dass Unternehmen, die in der Reinigungsbranche tätig sind, von harten Bedingungen beeinflusst werden. Aktuelle Themen dazu sind unter anderem die hohe Inflation, die sich neben den erhöhten Preisen für die benötigten Materialien auch auf die angepassten Kollektivverträge der Beschäftigten auswirkt. Die Umweltanalyse zeigte auf, dass die Attraktivität der Reinigungsbranche aufgrund der harten Arbeitsbedingungen, der unattraktiven Arbeitszeiten, des hohen Teilzeitanteils und des Arbeitens im Niedriglohnsektor weiterhin sehr gering ist. Allerdings ergab die PEST-Analyse auch, dass den harten Arbeitsbedingungen durch den Einsatz moderner Technologien, die dazu beitragen, das Personal zu entlasten, entgegengewirkt werden kann.

Zur Klärung der strategischen Grundlagen wurde neben den externen Faktoren der Granit Objektbetreuung GmbH auch das interne Umfeld untersucht. Die Unternehmensanalyse fand bei der Kooperationspartnerin auf Basis eines Leitfadeninterviews statt. Dazu wurde die Geschäftsführerin zu den Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des Unternehmens befragt. Infolgedessen wurde das Interview auf Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse transkribiert und ausgewertet. Die empirische Erhebung ergab, dass die Stärken der Kooperationspartnerin in der hohen Dienstleistungsqualität, dem guten Ruf bei Kund*innen, den zufriedenen Mitarbeiter*innen und der guten Lieferantenbeziehung liegen. Dem gegenüber gibt es im

Unternehmen Schwächen hinsichtlich der Ablauforganisation sowie des Personalmangels in der Verwaltung im Zusammenhang mit dem zu rasanten Unternehmenswachstum. Die Unternehmensanalyse ergab, dass der demografische Wandel und der vermehrte Einsatz von Innovationen Chancen für die Kooperationspartnerin darstellen. Die qualitative Inhaltsanalyse legte noch aktuelle Risiken für die Kooperationspartnerin dar, wozu vermehrte Versicherungsanfragen und Kund*innenbeschwerden zählen.

Abgeleitet aus der Unternehmensanalyse waren die Identifizierung der Unternehmensziele und der eingesetzten Strategien der Granit Objektbetreuung GmbH eine wichtige Erkenntnis. Im Fokus stand dabei die Beibehaltung des hohen Qualitätsstandards und des positiven Außenauftrittes sowie das Optimieren der Ablaufstrukturen. Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass die Kooperationspartnerin neben einem jährlichen Unternehmenswachstum die Erhöhung der Zielgruppe Gewerbekund*innen anstrebt. Die Unternehmensanalyse beantwortete auch die Fragestellung, mit welchen Kennzahlen das Unternehmen derzeit arbeitet. Es stellte sich heraus, dass der Umsatz und der Deckungsbeitrag sowie der Lohn pro produktiver Stunde die wichtigsten Kennzahlen der Kooperationspartnerin sind und in die Balanced Scorecard mitaufgenommen werden sollten. Insgesamt lieferte die intensiv durchgeführte externe und interne Unternehmensanalyse der Granit Objektbetreuung GmbH wichtige Erkenntnisse, um für das Unternehmen eine maßgeschneiderte Balanced Scorecard zu entwickeln.

Der nächste Abschnitt der vorliegenden Masterarbeit beschäftigte sich mit der Entwicklung der Balanced Scorecard für die Granit Objektbetreuung GmbH. Dafür wurde zunächst festgelegt, wie viele und welche Perspektiven aufgenommen werden sollten. Bei der Auswahl dieser fand eine Orientierung an der Grundstruktur der Gründer der Balanced Scorecard statt. Des Weiteren wurde bei der Auswahl der Perspektiven auf die gewonnenen Informationen der vorherigen Kapitel zurückgegriffen. Daraus ergab sich, dass die Perspektiven „Finanzen“, „Kund*innen“, „Interne Prozesse“ und „Personal- und Potenziale“ für die Balanced Scorecard der Kooperationspartnerin ausgewählt wurden. Um eine Überlastung mit Daten zu vermeiden und den Fokus zu bewahren, wurde die Anzahl der Perspektiven auf vier begrenzt.

Nachdem die Perspektiven der Balanced Scorecard festgelegt wurden, galt es im nächsten Schritt, die Ziele auf Basis der strategischen Grundlagen der Kooperationspartnerin abzuleiten. Wie in der Literatur empfohlen, wurde darauf geachtet, dass die strategischen Ziele unternehmensspezifisch und klar formuliert sind sowie eine Relevanz aufweisen. Es wurden nur jene ausgewählt, die Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufweisen, sodass Ziele einer untergeordneten Perspektive auf

übergeordnete einwirken. Diese Ursache-Wirkungs-Beziehungen wurden anschließend in Form einer „Strategy Map“ in verdichteter Fassung visuell dargestellt, um auf einen Blick die Zusammenhänge der einzelnen Ziele zu erkennen.

Im nächsten Schritt wurden zur Messung des Zielerreichungsgrades die finanziellen sowie nicht-finanziellen Kennzahlen in den einzelnen Perspektiven der Balanced Scorecard definiert. Zunächst wurden Kennzahlen für jedes strategische Ziel ausgewählt, indem Literaturrecherche durchgeführt und vorhandene Daten genutzt wurden. Diese Kennzahlen wurden dann vom kaufmännischen Verantwortlichen der Granit Objektbetreuung GmbH anhand eines Scoring-Verfahrens bewertet.

Durch die Einbindung eines weiteren Verantwortlichen sollte eine zusätzliche Sichtweise gewonnen und eine höhere Akzeptanz für die Balanced Scorecard erreicht werden. Anschließend wurden die Ergebnisse des Scoring-Verfahrens der Geschäftsführerin vorgelegt. Die Kooperationspartnerin traf letztlich die Entscheidung, welche Kennzahlen am besten geeignet sind, um die Unternehmensstrategie der Granit Objektbetreuung GmbH zu messen.

Für die Finanzperspektive wurden die geeigneten Messgrößen „Umsatz“, „Deckungsbeitrag II“, „Auftragsstand“ und „Verwaltungsintensität“ festgelegt. Für die Kund*innen-Perspektive wurden die Kennzahlen „Stammkund*innen-Umsatzanteil“, „Gewerbekund*innen-Umsatzanteil“, „Debitoren-Außenstand“ und „Debitorenlaufzeit“ als geeignet für die Kooperationspartnerin identifiziert. Für die Prozessperspektive wurden die Messgrößen „Umsatz pro produktiver Stunde“ sowie „Lohn pro produktiver Stunde“, die „Anzahl der produktiven Stundenmenge“ und die „Anzahl der Kund*innenbeschwerden“ ermittelt. Für die Personal- und Potenzialperspektive wurden die Kennzahlen „Durchschnittliche Krankenstandstage“, „Fluktuationsquote“, „Anzahl Personalgespräche“ und „Innovationsanzahl“ gewählt. Da die Literatur bei der Kennzahlenauswahl in einer Balanced Scorecard eine ausgewogene Mischung aus Spät- und Frühindikatoren empfiehlt, wurden schlussendlich alle ausgewählten Kennzahlen der Kooperationspartnerin zusammenfassend grafisch aufgelistet und alle Frühindikatoren nochmals hervorgehoben.

Damit ein strategisches Ziel vollständig beschrieben werden kann, galt es im nächsten Schritt, die operativen Zielwerte und die damit verbundenen Toleranzgrenzen festzulegen. Dazu wurde zunächst eine Vergleichsbasis mittels Literaturrecherche geschaffen. Anschließend wurden die Werte der Geschäftsführerin vorgelegt und die Zielwerte sowie positive und negative Toleranzgrenzen festgelegt. Als Ergebnis wurde beispielsweise ein operativer Zielwert von 5 %

für die Messgröße „Umsatzsteigerung“ festgelegt. Wenn die Werte von diesem abweichen, wurde ein Toleranzbereich von 3 % festgelegt, bevor weitere Maßnahmen ergriffen werden.

Der letzte Schritt bei der Entwicklung der Balanced Scorecard bestand darin, gegensteuernde Maßnahmen zu definieren, falls die festgelegten Zielwerte nicht erreicht werden. Zur Bestimmung der strategischen Aktionen bestand die Vorgehensweise darin, zuerst Vorschläge auszuarbeiten, die anschließend der Geschäftsführerin präsentiert wurden. Gemeinsam wurde für jedes strategische Ziel schlussendlich eine Maßnahme erarbeitet. Um dies am Beispiel der „Umsatzsteigerung“ zu verdeutlichen: Wenn die Zielwerte nicht erreicht werden, wurden als Maßnahmen zur Umsatzsteigerung die Durchführung einer Marktanalyse und die Erhöhung von Werbemaßnahmen identifiziert.

Aus der Problemstellung resultierend, stellte die Konzeptionierung der Balanced Scorecard in MS Excel die letzte Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit dar. Dabei konnte festgestellt werden, dass MS Excel aufgrund der geringen Anschaffungskosten, der Flexibilität und der hohen Anpassungsfähigkeit die notwendigen Basisanforderungen für die Darstellung der Balanced Scorecard erfüllt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Anforderungen der Kooperationspartnerin umgesetzt wurden, da die Balanced Scorecard in MS Excel über eine hohe Funktionalität verfügt und eine geeignete Datenvisualisierung aufweist. Bei der Entwicklung wurde auf eine hohe Benutzerfreundlichkeit und eine einfache Navigation innerhalb des Excel-Sheets geachtet.

Die Balanced Scorecard in MS Excel wurde in mehreren Registerblättern aufgebaut, wobei das Menü am Anfang steht und alle relevanten Auswertungen auf einen Blick erkennbar sind. Jede Perspektive hat ihr eigenes Registerblatt, wobei alle vier Perspektiven inhaltlich und grafisch ident aufgebaut sind und jeweils ihre eigenen strategischen Ziele und Kennzahlen enthalten. In tabellarischer Form werden die Zielwerte, die aktuellen Werten und die Vergangenheitswerte angezeigt. Hervorzuheben ist, dass der Zielerreichungsgrad mittels bedingter Formatierung als Ampelsystem dargestellt wird. Die Registerblätter der vier Perspektiven werden durch jeweils zwei Diagramme ergänzt, welche die priorisierten Kennzahlen nochmals grafisch hervorheben.

Neben der Balanced Scorecard wurde ein Gesamtüberblick erstellt, wo alle Informationen der vier Perspektiven in tabellarischer Form dargestellt werden. Eine grafische Visualisierung von priorisierten Kennzahlen wurde im Registerblatt Dashboard erstellt, indem eine strukturierte und übersichtliche Darstellungsform gewählt wurde. Zum Zwecke der Dokumentation wurde das Registerblatt „Maßnahmen“ erstellt, wo alle strategischen Aktionen zu den einzelnen Zielen aufgelistet sind.

Zusammenfassend liefert die entwickelte Balanced Scorecard für die Granit Objektbetreuung GmbH den gewünschten Praxisoutput, mithilfe dessen die Kooperationspartnerin unterstützt werden kann, eine schnelle und umfassende Sicht der Leistungen des Unternehmens zu erhalten, indem finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen betrachtet werden. Die Balanced Scorecard stellt eine laufende Kontrolle der Zielerreichung sicher und hilft der Kooperationspartnerin, Risiken und negative Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und notwendige Lenkungsmaßnahmen rechtzeitig einzuleiten.

6.2 Kritische Reflexion und Ausblick

Im Rahmen der Arbeit wurde gezeigt, dass der Forschungsstand über den erfolgreichen Einsatz einer Balanced Scorecard nicht aktuell ist, hierzu könnten neuere Studien über den Erfolg des Managementsystems in Unternehmen hilfreich sein. Eine weitere Studie könnte sich damit befassen, wie viele Klein- und Mittelunternehmen in der Praxis die Balanced Scorecard anwenden. Aus der Literaturrecherche ging hierzu wenig hervor.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit reflektieren die aktuelle Situation. Da die Balanced Scorecard ein lebendiges Controlling-Instrument ist, sind kontinuierliche Anpassungen erforderlich, um sicherzustellen, dass sie sich den sich ändernden Umwelt- und internen Unternehmensfaktoren anpasst. Laufende Adaptionen sind beispielsweise auch bei den festgelegten operativen Zielwerten notwendig, die in dieser Arbeit für das aktuelle Jahr definiert wurden.

Die Balanced Scorecard wurde in MS Excel mithilfe der Verwendung von realistischen Beispieldaten aufbereitet. Die Erhebung der IST-Daten und das Einarbeiten in MS Excel wäre bereits ein Teil der Implementierung, welcher kein Bestandteil der vorliegenden Arbeit war. Damit das Controlling-Tool auch wirklich einen Nutzen für die Kooperationspartnerin mit sich bringt, ist im nächsten Schritt notwendig, die aktuellen Werte und die Vergangenheitswerte einzuarbeiten. Zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität ist es empfehlenswert, eine Schnittstelle zu den Datenquellen einzurichten, damit die Daten automatisch importiert werden können.

Die vorliegende Arbeit legt dar, dass die Entwicklung einer Balanced Scorecard sehr unternehmensspezifisch ist und die Unterstützung und das Engagement des Managements erforderlich sind. Es wird empfohlen, die Balanced Scorecard konzernweit in der Granit Holding GmbH einzusetzen, da in dieser Arbeit die vielen Vorteile, welche das Controlling-Tool aufweist, dargelegt werden. Zu beachten ist jedoch, dass die Entwicklung aufwandsintensiv ist, da für jedes

Tochter- und Beteiligungsunternehmen die Klärung der strategischen Grundlagen erforderlich ist und die Perspektiven, Messgrößen und operativen Zielwerte branchenbezogen ausgewählt werden müssen. Des Weiteren muss beim konzernweiten Einsatz der Schritt der Implementierung bedacht werden, welcher nicht Bestandteil dieser Arbeit war und somit nicht untersucht wurde.

Literaturverzeichnis

BAUM, H.G./COENENBERG, A.G./GÜNTHER, T. [2013]: Strategisches Controlling, 5., überarb. und ergänz. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2013.

BECKER, D./CYL, G./ERTÜRK, Ü./JAHN, C./ROHDE, S./SCHRÖDER, C. [2016]: Kennzahlen im Beschwerdemanagement: Entwickeln, berechnen, analysieren, München: Carl Hanser Verlag, 2016.

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

BRUCKNER, R. [2022]: Störfaktor im Betrieb: Warum die Reinigungskraft im Morgengrauen werkt, in: Der Standard vom 13.06.2022, https://www.derstandard.at/story/2000136502210/stoerfaktor-im-betrieb-warum-die-reinigungskraft-im-morgengrauen-werkt [03.10.2022].

BUCHHOLZ, L. [2019]: Strategisches Controlling: Grundlagen – Instrumente - Konzepte, 3., vollst. akt. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag, 2019.

CLAUSSEN, J./JANKOWSKI D./DAWID F. [2020]: Aufnehmen, Abtippen, Analysieren: Wegweiser zur Durchführung von Interview & Transkription, Norderstedt: BoD – Books on Demand, 2020.

ERICHSEN, J. [2020]: Controlling Instrumente von A-Z: Die wichtigsten Instrumente zur Unternehmenssteuerung, 9., Aufl., Freiburg: Haufe Lexware Verlag, 2020.

ERLEN, B./ISAAK, A. [2015]: BWL Kennzahlen/Business Ratios, Weinheim: WILEY-VCH-Verlag, 2015.

GERBERICH, C.W./SCHÄFER, T./TEUBER, J. [2006]: Integrierte Lean Balanced Scorecard: Methoden, Instrumente, Fallbeispiele, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2006.

GLOCKER, C./SCHIMAN, S. [2022]: Wirtschaftliche Erholung verliert an Schwung: Prognose für 2022 und 2023, in: WIFO Konjunkturprognose (2022), https://www.wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/resources/person_dokument/person_dokument.jart?publikationsid=69694&mime_type=application/pdf, [01.10.2022].

GRÜNBICHLER, R./KLUČKA, J. [2020]: Performance Management in KMU, in: Controlling & Management Review 4/2020. [2020], S. 42-49.

HEESEN, B. [2020]: Basiswissen Bilanzanalyse: Schneller Einstieg in Jahresabschluss, Bilanz und GuV., 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag, 2020.

HELFFERICH, C. [2014]: Leitfaden- und Experteninterviews, in: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, hrsg. von BAUR, N./BLASIUS J., Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014.

HOEBELSBERGER, F. [2012]: Einführung der Balanced Scorecard bei einem Mittelständer: Theorie, Herangehensweise, Probleme und Lösungen aus der Praxis, München: Akademische Verlagsgemeinschaft München, 2012.

HORSTER, J./KNAUER, T. [2012]: Eignung und Einsatz finanzieller Steuerungskennzahlen zur wertorientierten Unternehmenssteuerung, in: Controlling & Management 56, (2012), S. 118-125.

HORVÀTH, P./PARTNERS [2007]: Balanced Scorecard umsetzen. 4., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2007.

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

KAPLAN, R.S. /NORTON D.P. [1997]: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart: Springer Verlag, 1997.

KLEIN, A. [2018]: Controllinginstrumente mit Excel umsetzen: Wichtige Tools und Gestaltungsempfehlungen, Freiburg: Haufe Lexware, 2018.

KLEINDIENST, B. [2017]: Performance Measurement und Management: Gestaltung und Einführung von Kennzahlen- und Steuerungssystemen, Wiesbaden: Springer Verlag, 2017.

KRAUSE, H.J./ARORA, D. [2010]: Controlling-Kennzahlen-Key Performance Indicators,: Zweisprachiges Handbuch Englisch/Deutsch - Bi-lingual Compendium German/English, 2. überar. und erw. Aufl., München: Oldenbourg Verlag, 2010.

KRAUSE, H.U. [2019]: Ganzheitliches Reporting mit Kennzahlen im Zeitalter der digitalen Vernetzung: Ein fallstudienbegleiteter Ansatz zur Nachhaltigkeits-Implementierung, 2., übera., akt. und ergän. Aufl., Berlin: Walter de Gruyter, 2019.

KRÖGER, C./SCHÜSSLER, S. [2006]: Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes der Balanced Scorecard in KMU, in: Controlling 18.12. (2006), S. 637-646.

KÜHNAPFEL, J.B. [2021]: Scoring und Nutzwertanalysen: Ein Leitfaden für die Praxis, Wiesbaden: Springer Verlag, 2021.

LOSBICHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C. [2021]: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, 2., Aufl., Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2021.

LUGGER, E. [2022]: Branchenreport: Reinigung 2022, in: AK Wien (2022), https://wien.arbeiterkammer.at/service/studien/WirtschaftundPolitik/branchenanalysen/AK_Branchenreport_Reinigung_2022.pdf ,[29.09.2022]

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

MISOCH, S. [2019]: Qualitative Interviews, 2., erw. und akt. Aufl., Berlin: Walter de Gruyter GmbH, 2019.

MUSSNIG, W./JURITSCH U./RAUSCH A./SITTER A. [2021]: Controlling für Führungskräfte: analysieren – bewerten – entscheiden, 4., Aufl., Wien: Linde Verlag, 2021.

NIVEN, P.R. [2009]: Balanced Scorecard: Arbeitsbuch, 2., Aufl., Weinheim: Wiley VCH Verlag GmbH, 2009.

o.V. [2022]: Inflationsrate in Österreich von September 2021 bis September 2022: gegenüber dem Vorjahresmonat und Vormonat, https://de.statista.com/statistik/daten/studie/288914/umfrage/inflationsrate-in-oesterreich-nach-monaten/, [02.10.2022].

o.V. [2022]: Kräftige Kostenerhöhung für 2023 zeichnet sich ab, in: Reinigung aktuell vom 14.09.2022, https://www.reinigung-aktuell.at/kraeftige-kostenerhoehung-fuer-2023-zeichnet-sich-ab/, [02.10.2022].

o.V. [2022]: Krankenstandsfälle, -dauer und -tage seit 1965, https://www.statistik.at/statistiken/arbeitsmarkt/arbeit-und-gesundheit/krankenstaende, [20.02.2023].

o.V. [2022]: ÖNORMEN Gebäudereiniger: D2040, D2050 und D2210, in: WKO (2022), https://www.wko.at/branchen/gewerbe-handwerk/chemische-gewerbe/denkmal-fassade-gebaeude/Oe-Normen.html, [01.10.2022].

o.V. [2021]: Angleichung Arbeiter/Angestellte – Einigung mit VIDA erzielt, in: Reinigung aktuell vom 20.09.2021, https://www.reinigung-aktuell.at/angleichung-arbeiter-angestellte-einigung-mit-vida-erzielt/, [29.09.2022].

o.V. [2021]: Ganz neue Anforderungen an die Reinigung, in: https://www.instandhaltung.de/praxisanwendung/ganz-neue-anforderungen-an-die-reinigung-278.html [03.10.2022]

o.V. [2020]: Demografische Entwicklung in Österreich: Mehr ältere und weniger jüngere Menschen, in: WKO (2020), https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische_Entwicklung_in_Oesterreich.html , [03.10.2022].

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

OSSOLA-HARING, C./SCHLAGETER, A./SCHÖNING, S. [2019]: 11 Irrtümer über Kennzahlen: Mit den richtigen Erkenntnissen Führen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2019.

PAUL, H./WOLLNY, V. [2014]: Instrumente des strategischen Managements: Grundlagen und Anwendungen, 2., akt. und erw. Aufl., München: Oldenbourg Verlag GmbH, 2014.

PAUL, J. [2014]: Beteiligungscontrolling und Konzerncontrolling, Wiesbaden: Springer Gabler, 2014.

PORTER, M. [2013]: Wettbewerbsstrategien: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 12., akt. und erw. Aufl., Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH, 2013.

PREISSLER, P. [2008]: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle, München: Oldenbourg Verlag GmbH, 2008.

PROBST, H.-J. [2001]: Balanced Scorecard leicht gemacht: Warum sollten Sie mit weichen Faktoren hart rechnen? Wien/Frankfurt: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, 2001.

SIART, R./LIPKOVICH, R. [2020]: Rechnungswesen und Jahresabschluss einfach verstehen, Wien: dbv-Verlag, 2020.

THOMMEN, J.-P./ACHLEITNER A.-K./GILBERT D.U./HACHMEISTER D./JARCHOW S./KAISER G. [2020]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 9., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag, 2020.

VOHL, H.J. [2004]: Balanced Scorecard im Mittelstand: Veränderungsprozesse in mittelständischen Unternehmen (KMU) mit der Balanced Scorecard (BSC) meistern, Hamburg: Murmann Verlag GmbH, 2004.

VOITHOFER, P. [2017]: Gebäudereinigung in Österreich, in: KMU Forschung Austria (2017), https://www.wko.at/branchen/gewerbe-handwerk/chemische-gewerbe/denkmal-fassade-gebaeude/gebaeudereinigung-in-oesterreich.pdf, [20.02.2023].

VOLLMUTH, H./ZWETTLER, R. [2016]: Kennzahlen, 3, Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware Verlag, 2016.

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

WEBER, J./SCHÄFFER, U. [2000]: Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, Wiesbaden: Dr. Th. Gabler GmbH, 2000.

ZERRES, C. [2021]: Handbuch Marketing: Grundlagen-Methoden-Umsetzung, 5., erw. und überarb. Aufl., Berlin: Springer Gabler, 2021.

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden
Anhang 2: Transkript Leitfadeninterview
Anhang 3: Bewertungsbogen Kennzahl-Auswahl
Anhang 4: Ergebnisse des Scoring-Verfahrens
Anhang 5: Entscheidung Festlegung der Messgrößen
Anhang 6: Bestimmung Zielwerte und Toleranzgrenzen
Anhang 7: Perspektive Finanzen in MS Excel
Anhang 8: Perspektive Kund*innen in MS Excel
Anhang 9: Perspektive interne Prozesse in MS Excel
Anhang 10: Perspektive Personal- und Potenziale in MS Excel
Anhang 11: Gesamtüberblick in MS Excel
Anhang 12: Maßnahmenkatalog in MS Excel

Anhang 1: Interviewleitfaden

Befragte: Martina Lederhaas, Geschäftsführerin Granit Objektbetreuung GmbH

Gesprächseröffnung:

- Begrüßung und Bedankung für das Interview
- Hinweis zur Sprachaufzeichnung des Interviews für die Transkription
- Die Ziele des Interviews werden erklärt:
    - Identifizierung der mittel-bis langfristigen Ziele und die Strategie des Unternehmens
    - Externe Analyse:
      Analyse der Branche und Umwelt sowie Chancen/Risiken des Unternehmens
    - Interne Analyse:
      Untersuchung Stärken/Schwächen
      Analyse der Kennzahlen, mit denen das Unternehmen aktuell arbeitet
- Ablauf des Interviews wird kurz erklärt (Einstiegsfrage, Hauptteil, Ausblick)

Einstiegsfrage

Die Granit Objektbetreuung GmbH verzeichnet in den letzten Jahren einen laufenden Umsatzzuwachs. Wie würden Sie ganz allgemein beschreiben, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln soll/wie schaut die Zukunftsvision des Unternehmens aus?

Hauptteil

Analyse des Leitbildes der Granit Objektbetreuung GmbH

- Wie wollen Sie als Unternehmen wahrgenommen werden?
- Welche Zielgruppe strebt das Unternehmen an?
- Welcher Qualitätsstandard wird angestrebt?
- Wie verhält sich Preis im Vergleich zur Qualität und zum Wettbewerb?

Branchenstrukturanalyse

- Ist die Verhandlungsstärke der Lieferanten hoch?
- Ist die Verhandlungsstärke der Kund*innen hoch?
- Besteht ein großer Druck unter den bestehenden Unternehmen der Branche? Treten laufend neue potentielle Konkurrenten in die Branche ein?
- Besteht eine große Bedrohung durch Ersatzdienste?

Umfeldanalyse

Politisches Umfeld

- Wie wirken sich die jährlichen Kollektivverhandlungen auf die Granit Objektbetreuung GmbH aus?
- Welchen Einfluss haben die Ö-NORM Regelungen auf die Reinigungsbranche?

Wirtschaftliches Umfeld

- Für Österreich werden aktuelle schlechte Konjunkturprognosen vorausgesagt – spürt das auch die Reinigungsbranche?
- Die Reinigungsbranche kämpft auch mit hohen Preisveränderungen bei den Materialien, inwiefern wirkt sich das auf die Granit Objektbetreuung GmbH aus?

Soziales Umfeld

- Inwiefern beeinflusst der demografische Wandel (Mehr ältere Erwerbstätige und weniger junge, zunehmende Migration) und die geringe gesellschaftliche Anerkennung der Reinigungsbranche die Granit Objektbetreuung GmbH?

Technologisches Umfeld

- Wie steht die Granit Objektbetreuung GmbH zu Investitionen in innovative Technologien?

Chancen/Risiken

- Wo sehen Sie die Chancen für das Unternehmen und welche Bedrohungen/Risiken nehmen Sie wahr?

Interne Analyse

- Wo liegen die Stärken der Granit Objektbetreuung GmbH /wo sehen Sie die Schwächen?
- Mit welchen Kennzahlen arbeitet die Granit Objektbetreuung GmbH derzeit?

Ausblick

- Weitere Vorgehensweise besprechen
- Bedanken für das Interview

Anhang 2: Transkript Leitfadeninterview

Beteiligte: Martina Lederhaas (ML), Bettina Reiner (BR)

Datum: 10.10.2022

Ort: Granit Objektbetreuung GmbH, Feldgasse 14, 8020 Graz

Angewandte Methode: Vereinfachte Transkription

BR: Danke für das Interview. Beginnen wir mit der ersten Frage: Die Granit Objektbetreuung GmbH hat in den laufenden Jahren einen ziemlichen Umsatzzuwachs verzeichnet. Wie würdest du das ganz allgemein beschreiben, in welche Richtung soll sich euer Unternehmen entwickeln? Wie schaut die Zukunftsvision der Granit Objektbetreuung GmbH aus?

ML: Grundsätzlich haben wir den Umsatz mehr als verdoppelt in den letzten Jahren. Durch das Umsatzwachstum bleibt die Organisation meist zurück, hier nachzukommen ist immer ganz schwierig. Das heißt, unser Ziel für die nächsten zwei, drei Jahre ist, die Organisation besser nachzuziehen und die Rentabilität der Verträge zu analysieren und diese im Bedarfsfalle auch nachzuverhandeln. Es wäre unser Ziel für die nächsten zwei, drei Jahre wirklich zu stabilisieren. Die Organisation zu stabilisieren, die Mitarbeiterstrukturen zu stabilisieren. Gerade in dem Bereich wollen wir uns vom Mitbewerb abheben. Und Hierarchien einbauen. Sodass wir wirklich sagen, wir zahlen zwar auf Basis Kollektiv, weil es der Markt nicht hergibt. Aber versuchen nach oben hin zwei, drei Hierarchiestufen einzubauen, die mehr verdienen können.

BR: Unser erster Schwerpunkt ist die Analyse des Leitbilds der Granit Objektbetreuung GmbH. Wie wollt ihr als Unternehmen wahrgenommen werden?

ML: Lösungsorientiert und zuverlässig. Ich glaube, so werden wir bereits bei unseren Kunden gesehen. Am Markt werden wir noch nicht wirklich ganz wahrgenommen, weil wir auch gar nicht akquirieren oder Werbung machen. Ganz viele sehen die Granit gar nicht in der Reinigung. Überhaupt nicht. Aber die Kunden, die wir haben die sehen uns als extrem zuverlässigen, lösungsorientierten Partner und als innovativ. Wir versuchen einfach Ideen einzubringen und schauen, wie wir unsere Sachen verbessern können. Und ich glaube, das ist unser größtes Asset.

BR: Nochmals zum Festhalten: ihr wollt euch auf wenige Kunden konzentrieren? Welche Kunden strebt ihr an?

ML: Wir haben ein Wachstum gehabt von jährlich über 15 %. Ein gesundes Wachstum, wo man nicht extrem in die Organisation eingreifen muss, liegt für mich bei 5 %. Das wollen wir eigentlich wieder auf die 5 % zurückführen. Es ist wichtig, dass man in der Kundenstruktur unterschiedliche Kunden hat. Große und Kleine. Du hast bei großen Kunden vielleicht ein bisschen weniger Arbeit, als bei vielen ganz Kleinen. Auf der anderen Seite auch weniger Risiko. Wenn der eine große Kunde wegbricht, sind auf einmal 10 % vom Umsatz weg. Sprich, dieser Mix an Größen ist ganz wichtig.

BR: Strebt ihr eher öffentliche oder private Kunden an?

ML: Gewerbe, Private gar nicht. Private sind ganz schwierig, aufgrund des Steuernachteils. Ich kann den privaten Kunden nicht die Steuer schenken und 20 % billiger anbieten. Ganz ein großes Thema in Österreich, dass die Privaten bei der Reinigung die Steuer zahlen muss.

BR: Welchen Qualitätsstandard strebt ihr an?

ML: Hoch, hoch, hoch. Zur Untermauerung: Wir nehmen Kunden gar nicht an, die sagen, wir wollen eine niedrige Qualität und dafür weniger zahlen. Die lehnen wir ab. Das ist nicht unser Anspruch an Qualität. Selbst wenn der Kunde es möchte, sagen wir nein, weil das ist unser Außenauftritt.

BR: Wie verhält sich Preis im Vergleich zu Qualität und zum Wettbewerb?

ML: Schwierig zu beurteilen, weil wir ja nicht wissen, wie die anderen kalkulieren. Wir haben keine Offenlegung der Kalkulation. Ich glaube, im Regiesatz sind wir sogar günstiger. Wir versuchen einfach effizienter zu sein. Aber ich glaube nicht, dass wir vom Preis her extrem teuer sind.

BR: Kommen wir zur Branchenstrukturanalyse. Wie würdest du die Verhandlungsstärke der Lieferanten bei euch einschätzen? Hoch oder niedrig?

ML: Wir haben einen Materialanteil vom Umsatz von 7 % ungefähr. Das heißt eher gering, was ein Vorteil gerade ist bei den ganzen Kostensteigerungen. Wir können es sozusagen einigermaßen im Griff halten. Trotzdem sind wir natürlich von unseren Lieferanten abhängig. Es gibt wenige Anbieter in dem Bereich, wo wir einkaufen. Bei einer der größeren sind die Preise im letzten Jahr um mindestens 17 % gestiegen. Bei uns in der Reinigungsbranche gibt es nicht viele Ausweicher, wir haben drei ernst zu nehmende Reinigungsmateriallieferanten.

BR: Und da habt ihr nie Engpässe gehabt, selbst in der Corona Krise zum Beispiel?

ML: Nein.

BR: Also würdest du sagen die Lieferantenstärke ist bei euch eher so mittel bis gering eigentlich?

ML: Ja. Dadurch, dass wir unsere Lieferanten immer fair behandeln. Wir zahlen pünktlich und wir streiten nicht um irgendwelche Nachlässe oder um Preise. Wir versuchen wirklich fair auch in guten Zeiten mit den Lieferanten umzugehen, selbst, wenn wir in der besseren Position sind. Umgekehrt bekommen wir von den Lieferanten wie in Corona Zeiten, wo uns fast alles ausgegangen ist, Masken, Handschuhe zeitgerecht geliefert. Da haben wir den Vorteil gehabt, dass unseren Lieferanten sozusagen treu an unserer Seite gestanden sind und uns eigentlich fast zuerst beliefert haben.

BR: Wenn wir uns die Kundenseite anschauen, wie würdest du die Verhandlungsstärke der Kunden beurteilen?

ML: Hoch.

BR: Besteht ein großer Druck unter den bestehenden Unternehmen in der Branche?

ML: Nein, gar nicht. Ich glaube, dass der Markt ganz gut verteilt ist und der Verdrängungswettbewerb eher gering ist.

BR: Gibt es wenige oder viele neue potentielle Konkurrenten?
ML: Wenige.

BR: Gibt es eine große Bedrohung durch Ersatzdienste von euch? Könnt ihr leicht ersetzt werden durch Maschinen beispielsweise?

ML: Es wird immer wieder darüber geredet, dass sie Reinigungsmaschinen erfinden, die selbstdenkend herumfahren und sich das einspeichern. Mag sein, dass es kommt. Ich glaube nicht wirklich daran. Die Frage ist, inwieweit wir dann auch unsere Mitarbeiter dadurch ersetzen müssten. Es wäre schade, weil, ich glaube, gerade die Reinigungsbranche ganz wichtig ist für Menschen, die keine gute Ausbildung haben. Es ist zwar die Reinigungsbranche nicht so gut bezahlt, aber es ist für viele auch die Chance, ein bisschen Geld zu verdienen.

BR: Der nächste Themenschwerpunkt ist die Umfeldanalyse. Wir betrachten das politische, wirtschaftliche, gesellschaftliche und das technologische Umfeld von der Granit Objektbetreuung GmbH. Wie wirken sich die jährlichen Kollektivverhandlungen auf die Granit Objektbetreuung GmbH aus?

ML: Die wirken sich sehr aus. Wir sind in einem mitarbeiterintensiven Bereich tätig, der Anteil liegt bei rund 90 %. Wenn wir heuer eine Kollektiverhöhung haben von 8 %, dann müssen wir unsere Honorare wahrscheinlich um 10 % erhöhen. Weil ich ja die nicht produktiven Stunden auch einrechnen muss.

BR: Welchen Einfluss haben die ÖNORM Regelungen auf die Reinigungsbranche?

ML: Keine großen, die ÖNORM ist kein Gesetz, sondern nur eine Empfehlung. Die nehmen wir manchmal zur Hand, um zu verproben.

BR: Bei öffentlichen Ausschreibungen sind sie aber relevant oder?

ML: Öffentliche Ausschreibungen machen wir keine.

BR: Kommen wir zum wirtschaftlichen Umfeld. Zurzeit werden in Österreich ja sehr schlechte Konjunkturprognosen vorausgesagt. Spürt das auch die Reinigungsbranche?

ML: Werden wir, aber derzeit noch nicht. Wir rechnen damit, dass die Inhalte runtergehen werden. Wir sind grundsätzlich darauf vorbereitet, dass wir sagen, wir werden sicher bei dem einen oder anderen Kunden statt fünf Mal in der Woche vielleicht nur noch drei Mal reinigen. Und Sparpläne entwickeln, wo wir schauen, dass wir jeden Tag eine Stunde früher fertig sind. Was sicher nicht geht bei uns ist, dass wir vom Preis runtergehen, da wir im Auftrag nicht so große Spannen haben. Allerdings können wir mit dem Kunden lösungsorientiert Konzepte entwickeln, wie man sozusagen Reinigungsintervalle runtersetzen kann, aber trotzdem noch die Qualität beibehaltet.

BR: Das nächste Thema ist das gesellschaftlichen Umfeld. Inwiefern beeinflusst euch zum Beispiel der demographische Wandel? Es gibt immer mehr ältere Erwerbstätige, weniger junge Leute, zunehmende Migration. Wie wirkt sich das auf euch aus?

ML: Im Moment gar nicht. Es ist kein Geheimnis, dass in der Reinigungsbranche der Ausländeranteil extrem hoch ist. Das heißt, das ganze Thema Zuwanderung aus dem Ausland kommt uns im Mitarbeiterbereich zugute. Ich lebe ja von den Teilzeitkräften und die werde ich im Alter auch noch haben, da einige, die bereits Pension gehen könnten es nicht machen und weiterarbeiten wollen. Für uns ist das derzeit nicht so das Thema. Und im Kundenbereich sowieso nicht, da tangiert mich das eher weniger.

BR: Wie wirkt sich die geringe gesellschaftliche Anerkennung in der Reinigungsbranche auf euch aus?

ML: Wir versuchen es auszugleichen, indem wir, was grundsätzlich für jeden selbstverständlich sein sollte, unsere Mitarbeiter wie Menschen behandeln. Damit fühlen sich unsere Mitarbeiter bei uns wohl. Das haben wir wieder gemerkt, wo es extreme Abwerbeversuche gegeben hat. Beispielsweise haben sogar die Kindergärten unausgebildete Kräfte gesucht, einfach als Hilfskräfte (dort wo es möglich war) und versucht von der Reinigungsbranche abzuwerben. In Summe sind dadurch bei uns zwei Mitarbeiter weggegangen. Das zeigt schon, dass die Leute wertschätzen, dass wir sie behandeln wie Menschen. Es ist, wie gesagt, eine gewisse Fairness von uns da. Das Thema das wir haben ist, dass die Mitarbeiter von den Kunden teilweise so behandelt werden. Hier versuchen wir einfach auch beim Kunden gegenzuhalten, indem wir sie sehr freundlich zurechtzuweisen. Ich glaube, das spüren unsere Mitarbeiter auch, dass wir da hinter ihnen stehen. Und sie eben nicht als Mensch zweiter Klasse behandeln, sondern als Mensch erster Klasse.

BR: Würdest du das soeben angesprochene Abwerben des Personals als Bedrohung ansehen?

ML: Nein, eigentlich nicht. Das war jetzt hauptsächlich in der Corona-Krise. Ansonsten gehen unsere Mitarbeiter nicht weg, weil es haben alle das gleiche Thema, es können alle nur Kollektiv zahlen, weil der Markt nicht mehr hergibt.

BR: Wie offen ist die Granit Objektbetreuung GmbH zu Investitionen in innovative Technologien?

ML: Sehr offen. Grundsätzlich haben wir leider wenige in der Reinigung. Aber wir sind glaube ich, die einzigen in der Steiermark die beispielsweise eine Soleanlage stehen haben. Sole heißt, wir streuen beim Winterdienst nicht Salz, was man dann überall sieht (speziell an den Schuhen), sondern durch unser Gerät wird das Salz durch einen chemischen Prozess aufgelöst und gesprüht. Dadurch vereist nichts und wir haben keine Salzverwehungen. Diese Soleanlage haben wir vor vier Jahren eingeführt, wo uns alle gefragt haben, glaubst du wirklich, dass sich das rechnet? Mittlerweile sind wir damit im Plus. Kunden sind auf uns zugekommen, weil wir diese Anlage haben, da sie keine Schäden mehr an ihren Geländern haben werden, weil sich das Salz nicht verweht. Wenn es was „gscheites“ gibt, dann bin ich risikofreudig.

BR: Wo siehst du aktuell Chancen für das Unternehmen und welche Bedrohungen oder Risiken nimmst du wahr?

ML: Ein Risiko ist sicher: „Schuld ist immer die Reinigung“. Speziell in Zeiten der Krise. Ist irgendwas kaputt, war es die Reinigung. Wenn die Zeiten streng sind, dann häufen sich bei uns die Wünsche, dass wir etwas ersetzen. Ich habe kaum so viele Versicherungsanfragen, wie aktuell gerade. Beispielsweise ist vor kurzem ein 50 Meter langer Zaun kaputt geworden, weil wir falsch gemäht haben. Der gehört jetzt ausgetauscht um zwölftausend Euro. Diese Fälle treten immer dann auf, wenn die wirtschaftlichen Bedingungen schlecht sind. Die größte Gefahr ist, dass die Kunden nicht fair sind und dann versuchen, es sich bei der Reinigung holen.

BR: Und Chancen zurzeit in der Krise?

ML: Dass du Aufträge abholen könntest ohne Ende. Ich könnte momentan doppelt so groß sein. Weil der Mitbewerb teilweise wegbricht, weil die die gleichen Themen haben.

BR: Also Mitbewerber, die einfach nicht so liquide sind?

ML: Liquide nein, das ist nicht das Thema.

BR: Aber warum bricht der Mitbewerb dann weg?

ML: Der Mitbewerb ist nicht so gut aufgestellt wie wir hinsichtlich Mitarbeiterengpässe, Fluktuation, Mitarbeiterzufriedenheit und Branchenwechsel der Mitarbeiter. Bei uns sind nur zwei Mitarbeiter weggegangen in diesem Jahr, obwohl es sicher mehr Versuche gegeben hat. In der Corona-Krise haben wir auch gute Entscheidungen getroffen, da wir flexibel auf unsere Kunden reagiert haben. Wenn der Kunde gesagt hat, er sperrt morgen zu, haben wir mit der Reinigung aufgehört. Hat er übermorgen wieder aufgesperrt, haben wir wieder angefangen. Unsere Mitarbeiter haben mitgespielt, weil sie auch uns gegenüber loyal sind. Wir haben Tag genau abgerechnet und nicht auf unsere Pauschale oder Kündigungsfrist beharrt. Wir haben alle Kundenwünsche erfüllt und durch unser flexibles Handeln wirklich treue Kunden geschaffen. Unser Ansehen ist dadurch sehr gestiegen und die Chance ist jetzt, du könntest dadurch wachsen. Wollen wir aber nicht. Weil wir aufpassen müssen, dass wir nicht zu schnell wachsen und dann nicht mehr funktionieren.

BR: Wo liegen die Stärken und die Schwächen der Granit Objektbetreuung GmbH? Die Stärken haben wir schon ziemlich gut analysiert, indem wir sagen, ihr seid sehr, sehr zuverlässig und habt einen hohen Qualitätsstandard. Und die Schwächen? Wo würdest du die sehen?

ML: Wir sind in der Ablauforganisation noch nicht dort wo wir gerne wären, wie zum Beispiel das Umsetzen von den Hierarchien. Aufgrund der vielen tagesaktuellen Geschehen, schaffen wir es nicht neue Projekte, neue Ideen, neue Ablauforganisationen umzusetzen. Das ist unsere große Schwäche, dass wir so viele Ideen haben, die uns weiterbringen würden, damit wir wieder wachsen können aber im Moment nicht umsetzen können, weil wir die Kapazitäten nicht haben. Wir könnten jetzt sagen, gut, dann stocken wir auf aber das rechnet sich dann wieder nicht, denn die Verwaltung darf nicht zu groß werden. Wenn jetzt ein Mitarbeiter eingestellt wird, der dreißigtausend Euro im Jahr kostet, hast auf einmal dreißigtausend Euro weniger Gewinn. Sprich,

man muss immer abwägen was steht dafür und was steht nicht dafür. Da gibt es noch viel Potential.

BR: Zusammengefasst liegen bei euch die Schwächen in den Abläufen und Prozessen?

ML: Genau.

BR: Da ich eine BSC erstelle, muss ich rausfinden, mit welchen Kennzahlen ihr derzeit arbeitet. Welche schaust du dir derzeit an?

ML: Ich schaue mir den Umsatz und den DB an. Das sind meine wichtigsten Kennzahlen, wo ich weiß, okay, wo muss ich liegen oder wo will ich liegen. Wenn die nicht passen, dann gehe ich ins Detail. Was ich mir auch noch anschaue ist der Lohn pro produktiver Stunde. Hier gibt es eine automatische Auswertung, den brauche ich nicht selber rechnen. Ansonsten schaue ich mir eigentlich nicht wirklich viel an.

BR: Auch nicht Überstunden und Krankenstände?

ML: Die Krankenstände schaue ich mir mit einer gewissen Regelmäßigkeit an. Aber eher dann, wenn ich von Mitarbeiter die Rückmeldung bekomme, wir haben ein Problem aufgrund Krankenstände, da es ja zu Engpässen führt. Wir sind nicht überbesetzt, das Problem in der Reinigung ist ja, wir haben kaum Manövriermasse.

BR: Aber trotzdem würdest du nicht sagen, dass du den Personalstand erhöhen wollen würdest.

ML: Kann ich nicht. Ich habe dann morgen wieder einen Leerstand. Was tue ich mit denen?

BR: Okay. Also das muss wirklich genau kalkuliert sein bei euch?

ML: Naja, wir haben schon ein paar Springer aufgrund Urlaub, Krankenstände oder sonst irgendwas. Aber mehr nicht, weil die kann ich nicht einsetzen, wenn beispielsweise alle wieder gesund sind. Was mache ich dann mit denen?

BR: Das heißt, du willst einfach den Personalstand halten, so wie der ist?

ML: Nein, wir würden schon ein bisschen erhöhen, weil der Markt momentan so gut ist, dass wir gute Aufträge abholen könnten.

BR: Also eine leichte Erhöhung?

ML: Genau.

BR: Ich bedanke mich für das Interview. Wegen der weiteren Vorgehensweise: ich werde das Ganze auswerten und dann werde ich dir die Ergebnisse vorlegen.

ML: Gerne. Bis dann.

Anhang 3: Bewertungsbogen Kennzahlen-Auswahl

Bewertungen der Kennzahlen mittels Scoring-Methode

Bitte die gelben Felder bewerten.. Danke:)

FINANZEN

Strategisches Ziel	Kennzahl	bitte mittels Drop-Down Feld auswählen			Summe
		Bewertungskriterien (1-3, 1: niedrig, 3: hoch)			
		Informationsgehalt	Einfache Datenbeschaffung	Verständlichkeit	
	Gewichtung	40%	30%	30%	100%
Wachstum steigern	Umsatzzuwachs	2	3		1,70
Wachstum steigern	Gewinn				0,00
Wachstum steigern	Höhe des Auftragsstandes				0,00
Ertragskraft steigern	Höhe Deckungsbeitrag				0,00
Kosten senken	Verwaltungsintensität				0,00
Liquidität sicherstellen	Liquiditätsgrad				0,00

KUNDEN

Strategisches Ziel	Kennzahl	bitte mittels Drop-Down Feld auswählen			Summe
		Bewertungskriterien (1-3, 1: niedrig, 3: hoch)			
		Informationsgehalt	Einfache Datenbeschaffung	Verständlichkeit	
	Gewichtung	40%	30%	30%	100%
Gewerbekund*innenanteil erhöhen	Gewerbekund*innen-Umsatzanteil				0,00
Zahlungsmoral verbessern	Debitoren-Außenstand				0,00
Zahlungsmoral verbessern	Debitorenlaufzeit				0,00
Zahlungsmoral verbessern	Anzahl der Mahnungen				0,00
Kundentreue beibehalten	Anzahl Kund*innenbesuche/Kund*innenkontakte				0,00
Kundentreue beibehalten	Altkund*innen-Umsatzanteil				0,00

INTERNE PROZESSE

Strategisches Ziel	Kennzahl	bitte mittels Drop-Down Feld auswählen			Summe
		Bewertungskriterien (1-3, 1: niedrig, 3: hoch)			
		Informationsgehalt	Einfache Datenbeschaffung	Verständlichkeit	
	Gewichtung	40%	30%	30%	100%
Produktivität erhöhen	Lohnkosten pro produktiver Stunde				0,00
Produktivität erhöhen	Umsatz pro produktiver Stunde				0,00
Produktivität erhöhen	Anzahl Stundenmenge produktiv				0,00
Produktivität erhöhen	Höhe Nacht-und Wochenendzulagen				0,00
Qualität erhöhen	Anzahl positives Kund*innenfeedback				0,00
Qualität erhöhen	Materialintensität				0,00

PERSONAL & POTENZIALE

Strategisches Ziel	Kennzahl	bitte mittels Drop-Down Feld auswählen			Summe
		Bewertungskriterien (1-3, 1: niedrig, 3: hoch)			
		Informationsgehalt	Einfache Datenbeschaffung	Verständlichkeit	
	Gewichtung	40%	30%	30%	100%
Personalzufriedenheit erhöhen	Anzahl durchschnittliche Krankenstandstage				0,00
Personalzufriedenheit erhöhen	Fluktuationsquote				0,00
Personalstruktur optimieren	Personalgespräche erhöhen				0,00
Personalstruktur optimieren	Vertretungsbereitschaft erhöhen				0,00
Personalstand erhöhen	Beschäftigtenanzahl				0,00
Innovation erhöhen	Innovationsanzahl				0,00

Anhang 4: Ergebnisse des Scoring-Verfahrens

Beteiligte: Matthias Dobler (Kaufmännischer Verantwortlicher Granit Objektbetreuung GmbH)

Datum: 23.11.2022

Ort: Bewertungsbogen per Mail versandt

Angewandte Methode: Scoring-Verfahren

FINANZEN

Kennzahl	Ergebnis
Höhe des Auftragsstandes	3,00
Höhe Deckungsbeitrag	3,00
Liquiditätsgrad	2,70
Umsatzzuwachs	2,60
Gewinn	2,30
Verwaltungsintensität	2,30

KUND*INNEN

Kennzahl	Ergebnis
Altkund*innen-Umsatzanteil	3,00
Debitorenlaufzeit	3,00
Gewerbekund*innen-Umsatzanteil	2,70
Debitoren-Außenstand	2,70
Anzahl Mahnungen	2,60
Anzahl Kund*innenbesuche/Kund*innenkontakte	2,00

INTERNE PROZESSE

Kennzahl	Ergebnis
Anzahl positives Kund*innenfeedback	2,70
Lohnkosten pro produktiver Stunde	2,60
Umsatz pro produktiver Stunde	2,60
Anzahl Stundenmenge produktiv	2,60
Höhe Nacht-und Wochenendzulagen	2,30
Materialintensität	1,30

PERSONAL & POTENZIALE

Kennzahl	Ergebnis
Anzahl durchschnittliche Krankenstandstage	3,00
Innovationsanzahl	2,60
Beschäftigtenanzahl	2,60
Personalgespräche erhöhen	2,40
Vertretungsbereitschaft erhöhen	2,00
Fluktuationsquote	1,90

Anhang 5: Entscheidung Festlegung der Messgrößen

Beteiligte: Martina Lederhaas, Bettina Reiner

Datum: 29.11.2022

Ort: Granit Objektbetreuung GmbH

Tagesordnung:

- Begrüßung und Erläuterung der Ziele der Besprechung
- Besprechung der Ergebnisse des Scoring-Verfahrens
- Bewertung der Kennzahlen und Diskussion über mögliche Änderungen
- Festlegung der Geschäftsführerin der Kennzahlen und Begründung

FINANZEN

Bewertung kaufmännischer Verantwortlicher		Entscheidung Geschäftsführerin	
Kennzahl	**Ergebnis**	**Aufnahme (JA/NEIN)**	**Anmerkung**
Höhe des Auftragsstandes	3,00	JA	
Höhe Deckungsbeitrag	3,00	JA	
Liquiditätsgrad	2,70	NEIN	-> Ersetzen durch Verwaltungsintensität
Umsatz	2,60	JA	
Gewinn	2,30	NEIN	
Verwaltungsintensität	2,30	JA	

KUNDEN

Bewertung kaufmännischer Verantwortlicher		Entscheidung Geschäftsführerin	
Kennzahl	**Ergebnis**	**Aufnahme (JA/NEIN)**	**Anmerkung**
Altkund*innen-Umsatzanteil	3,00	JA	-> umbennen in "Stammkund*innen-Anteil"
Debitorenlaufzeit	3,00	JA	
Gewerbekund*innen-Umsatzanteil	2,70	JA	
Debitoren-Außenstand	2,70	JA	
Anzahl Mahnungen	2,60	NEIN	
Anzahl der Kund*innenbesuche/Kund*innenkontakte	2,00	NEIN	

INTERNE PROZESSE

Bewertung kaufmännischer Verantwortlicher		Entscheidung Geschäftsführerin	
Kennzahl	**Ergebnis**	**Aufnahme (JA/NEIN)**	**Anmerkung**
Anzahl positives Kund*innenfeedback	2,70	JA	-> Grundsätzlich ja, aber negatives Feedback messen
Lohnkosten pro produktiver Stunde	2,60	JA	
Umsatz pro produktiver Stunde	2,60	JA	
Anzahl Stundenmenge produktiv	2,60	JA	
Höhe Nacht-und Wochenendzulagen	2,30	NEIN	
Materialintensität	1,30	NEIN	

PERSONAL & POTENZIALE

Bewertung kaufmännischer Verantwortlicher		Entscheidung Geschäftsführerin	
Kennzahl	**Ergebnis**	**Aufnahme (JA/NEIN)**	**Anmerkung**
Anzahl durchschnittliche Krankenstandstage	3,00	JA	
Innovationsanzahl	2,60	JA	
Beschäftigtenanzahl	2,60	NEIN	-> Ersetzen durch Fluktuationsquote
Personalgespräche erhöhen	2,40	JA	
Vertretungsbereitschaft erhöhen	2,00	NEIN	
Fluktuationsquote	1,90	JA	

Anhang 6: Bestimmung Zielwerte und Toleranzgrenzen

Beteiligte: Martina Lederhaas, Bettina Reiner

Datum: 19.12.2022

Ort: Granit Objektbetreuung GmbH

Tagesordnung:

- Begrüßung und Erläuterung der Ziele der Besprechung
- Besprechung der Ergebnisse der Benchmark-Analyse
- Festlegung der Geschäftsführerin der Zielwerte
- Festlegung der Geschäftsführerin der Toleranzgrenzen

Festgelegte Zielwerte:

Kennzahl	Benchmark	Zielwerte laut Geschäftsführerin
Umsatz	-	+ 5% zum Vorjahr
Deckungsbeitrag II	-	positiv
Auftragsstand	-	+ 5% zum Vorjahr
Verwaltungsintensität	-	+3% zum Vorjahr
Stammkund*innen-Umsatzanteil	-	halten, gleich wie im Vorjahr
Gewerbekund*innen-Umsatzanteil	-	+ 10% zum Vorjahr
Debitoren-Außenstand	-	- 5% zum Vorjahr
Debitorenlaufzeit	-	- 2 Tage zum Vorjahr
Umsatz pro produktiver Stunde	-	+ 5% zum Vorjahr
Lohnkosten pro produktiver Stunde	-	+3% zum Vorjahr
Anzahl Stundenmenge produktiv	-	32.000/Quartal
Anzahl Kund*innenbeschwerden	-	3/Monat
Durchschnittliche Krankenstandstage	12,3 Tage	7 Tage/Jahr
Fluktuationsquote	16,40%	16%
Anzahl Personalgespräche	-	1 pro Beschäftigten/Jahr
Innovationsanzahl	-	8 Innovationen/Jahr

Festgelegte Toleranzgrenzen:

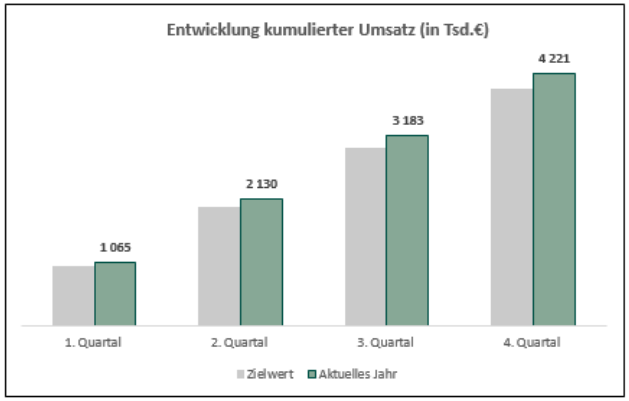
Kennzahl	Richtung der Abweichung	Schwellenwerte
Umsatz	positive Veränderung gut	3%
Deckungsbeitrag II	positive Veränderung gut	-1%
Auftragsstand	positive Veränderung gut	3%
Verwaltungsintensität	negative Veränderung gut	5%
Stammkund*innen-Umsatzanteil	positive Veränderung gut	3%
Gewerbekund*innen-Umsatzanteil	positive Veränderung gut	5%
Debitoren-Außenstand	negative Veränderung gut	5%
Debitorenlaufzeit	negative Veränderung gut	5%
Umsatz pro produktiver Stunde	positive Veränderung gut	2%
Lohnkosten pro produktiver Stunde	negative Veränderung gut	2%
Anzahl Stundenmenge produktiv	positive Veränderung gut	2%
Anzahl Kund*innenbeschwerden	negative Veränderung gut	5%
Durchschnittliche Krankenstandstage	negative Veränderung gut	5%
Fluktuationsquote	negative Veränderung gut	5%
Anzahl Personalgespräche	positive Veränderung gut	3%
Innovationsanzahl	positive Veränderung gut	5%

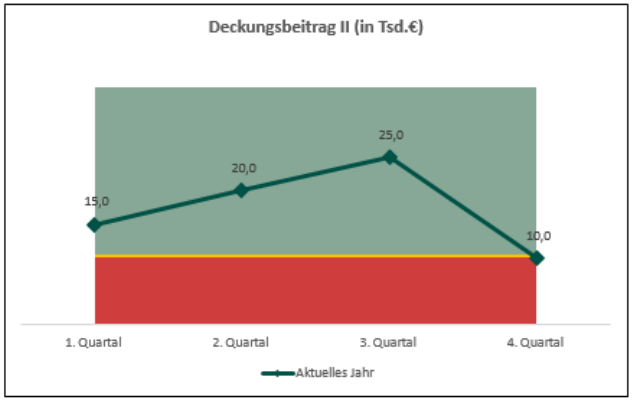
Anhang 7: Perspektive Finanzen in MS Excel

Finanzen

Menü | Maßnahmen

Ziel	Kennzahl	Periode	Einheit	Zielwert 2022	Aktuelles Jahr 2022	Vergleichsjahr 2021	Abweichung VJ (%)	Abweichung Ziel (%)	Status Zielwert
Wachstum steigern	Kumulierter Umsatz	1. Quartal	Tsd. €	992	1 065	944	11%	7%	
		2. Quartal	Tsd. €	1 984	2 130	1 888	11%	7%	
		3. Quartal	Tsd. €	2 976	3 183	2 830	11%	6%	
		4. Quartal	Tsd. €	3 977	4 221	3 781	10%	6%	
Ertragskraft steigern	Deckungsbeitrag II	1. Quartal	Tsd. €	10,0	15,0	16,0	-7%	33%	
		2. Quartal	Tsd. €	10,0	20,0	15,0	25%	50%	
		3. Quartal	Tsd. €	10,0	25,0	20,0	20%	60%	
		4. Quartal	Tsd. €	10,0	10,0	10,0	0%	0%	
Wachstum steigern	Kumulierter Auftragsstand	1. Quartal	Tsd. €	1 155	1 200	1 100	8%	4%	
		2. Quartal	Tsd. €	2 100	2 200	2 000	9%	5%	
		3. Quartal	Tsd. €	2 940	3 200	2 800	13%	8%	
		4. Quartal	Tsd. €	4 095	4 350	3 900	10%	6%	
Kosten senken	Verwaltungsintensität	1. Quartal	%	22,0	21,5	19,0	12%	-2%	
		2. Quartal	%	22,0	21,5	19,0	12%	-2%	
		3. Quartal	%	22,0	21,5	19,0	12%	-2%	
		4. Quartal	%	22,0	21,5	19,0	12%	-2%	



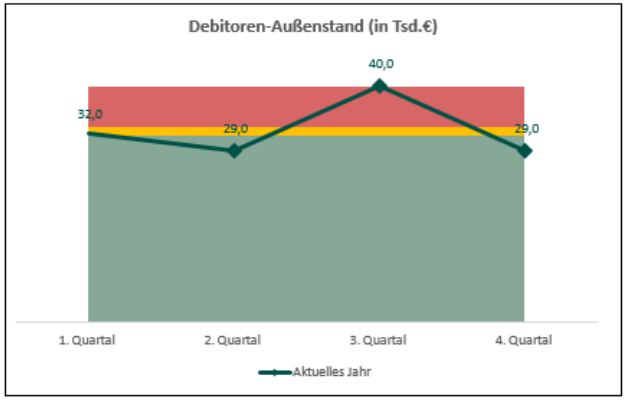


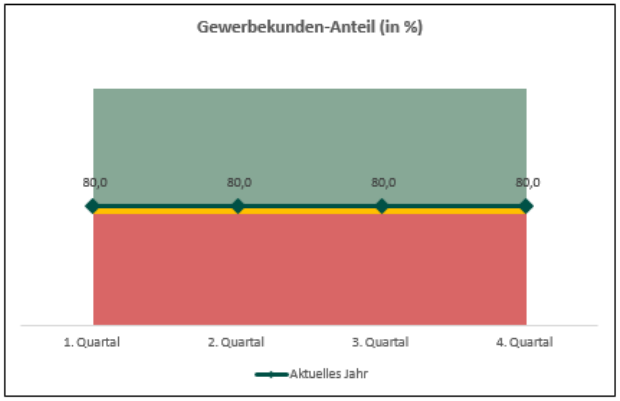
Anhang 8: Perspektive Kund*innen in MS Excel

Kunden

Menü | Maßnahmen

Ziel	Kennzahl	Periode	Einheit	Zielwert 2022	Aktuelles Jahr 2022	Vergleichsjahr 2021	Abweichung VJ (%)	Abweichung Ziel (%)	Status Zielwert
Kundentreue beibehalten	Stammkunden-Umsatzanteil	1. Quartal	%	70,0	75,0	65,0	13%	7%	
		2. Quartal	%	70,0	75,0	65,0	13%	7%	
		3. Quartal	%	70,0	75,0	65,0	13%	7%	
		4. Quartal	%	70,0	75,0	65,0	13%	7%	
Gewerbekunden-Anteil erhöhen	Gewerbekunden-Umsatzanteil	1. Quartal	%	75,0	80,0	70,0	13%	6%	
		2. Quartal	%	75,0	80,0	70,0	13%	6%	
		3. Quartal	%	75,0	80,0	70,0	13%	6%	
		4. Quartal	%	75,0	80,0	70,0	13%	6%	
Zahlungsmoral verbessern	Debitoren-Außenstand	1. Quartal	Tsd. €	31,5	32,0	30,0	6%	2%	
		2. Quartal	Tsd. €	31,5	29,0	35,0	-21%	-9%	
		3. Quartal	Tsd. €	31,5	40,0	45,0	-13%	21%	
		4. Quartal	Tsd. €	31,5	29,0	30,0	-3%	-9%	
Zahlungsmoral verbessern	Debitorenlaufzeit	1. Quartal	Tage	16	15	18	-20%	-7%	
		2. Quartal	Tage	16	15	18	-20%	-7%	
		3. Quartal	Tage	16	15	18	-20%	-7%	
		4. Quartal	Tage	16	15	18	-20%	-7%	



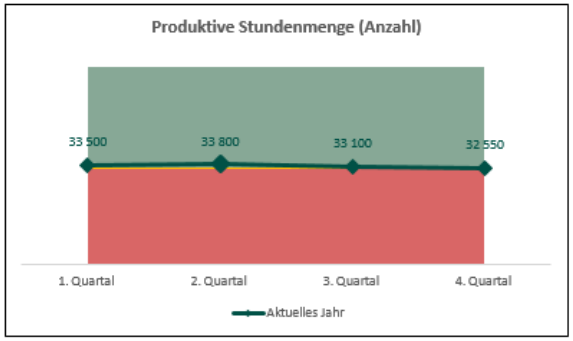


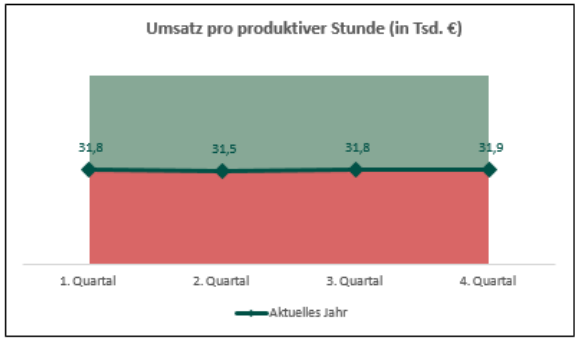
Anhang 9: Perspektive interne Prozesse in MS Excel

Interne Prozesse

Menü | Maßnahmen

Ziel	Kennzahl	Periode	Einheit	Zielwert 2022	Aktuelles Jahr 2022	Vergleichsjahr 2021	Abweichung VJ (%)	Abweichung Ziel (%)	Status Zielwert
Produktivität erhöhen	Umsatz pro produktiver Stunde	1. Quartal	€	31,0	31,8	29,9	6%	3%	
		2. Quartal	€	31,0	31,5	29,8	5%	2%	
		3. Quartal	€	31,0	31,8	29,8	6%	3%	
		4. Quartal	€	31,0	31,9	29,9	6%	3%	
Produktivität erhöhen	Lohnkosten pro produktiver Stunde	1. Quartal	€	21,0	22,5	19,0	16%	7%	
		2. Quartal	€	21,0	22,4	19,0	15%	6%	
		3. Quartal	€	21,0	22,5	19,0	16%	7%	
		4. Quartal	€	21,0	22,8	19,0	17%	8%	
Produktivität erhöhen	Anzahl Stundenmenge produktiv	1. Quartal	Anzahl	32 000	33 500	31 560	6%	4%	
		2. Quartal	Anzahl	32 000	33 800	31 680	6%	5%	
		3. Quartal	Anzahl	32 000	33 100	31 630	4%	3%	
		4. Quartal	Anzahl	32 000	32 550	31 800	2%	2%	
Quailtät erhöhen	Anzahl Kundenbeschwerden	1. Quartal	Anzahl	9	9	10	-11%	0%	
		2. Quartal	Anzahl	9	9	10	-11%	0%	
		3. Quartal	Anzahl	9	9	10	-11%	0%	
		4. Quartal	Anzahl	9	9	10	-11%	0%	



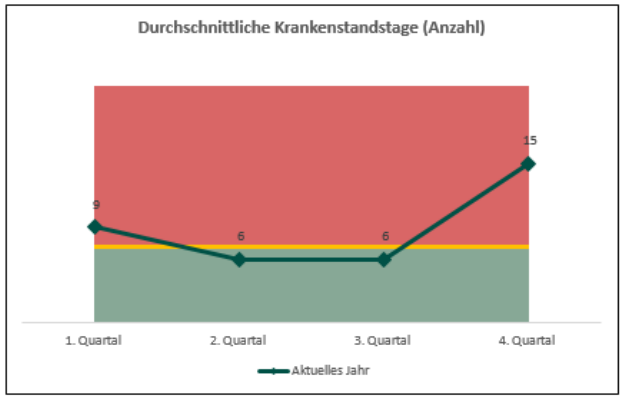


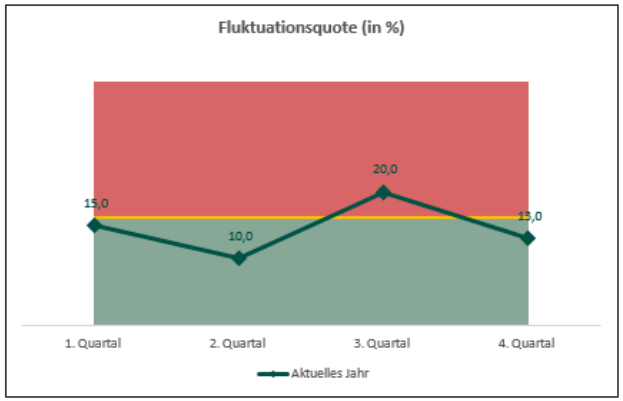
Anhang 10: Perspektive Personal- und Potenziale in MS Excel

Personal & Potenziale

Menü | Maßnahmen

Ziel	Kennzahl	Periode	Einheit	Zielwert 2022	Aktuelles Jahr 2022	Vergleichsjahr 2021	Abweichung VJ (%)	Abweichung Ziel (%)	Status Zielwert
Personalzufriedenheit erhöhen	Durchschnittliche Krankenstandstage	1. Quartal	Anzahl	7	9	15	-67%	22%	
		2. Quartal	Anzahl	7	6	18	-200%	-17%	
		3. Quartal	Anzahl	7	6	12	-100%	-17%	
		4. Quartal	Anzahl	7	15	19	-27%	53%	
Personalstruktur optimieren	Anzahl Personalgespräche	1. Quartal	Anzahl	22	22	15	32%	0%	
		2. Quartal	Anzahl	22	22	10	55%	0%	
		3. Quartal	Anzahl	22	22	10	55%	0%	
		4. Quartal	Anzahl	22	22	15	32%	0%	
Personalzufriedenheit erhöhen	Fluktuationsquote	1. Quartal	%	16,0	15,0	12,0	20%	-7%	
		2. Quartal	%	16,0	10,0	15,0	-50%	-60%	
		3. Quartal	%	16,0	20,0	18,0	10%	20%	
		4. Quartal	%	16,0	13,0	15,0	-15%	-23%	
Innovativität steigern	Innovationsanzahl	1. Quartal	Anzahl	2	5	1	80%	60%	
		2. Quartal	Anzahl	2	3	0	100%	33%	
		3. Quartal	Anzahl	2	3	2	33%	33%	
		4. Quartal	Anzahl	2	5	1	80%	60%	





Anhang 11: Gesamtüberblick in MS Excel

Gesamtüberblick

Menü | Maßnahmen

Aktueller Zeitraum:	2022	1. Quartal

FINANZEN

Nr.	Kennzahlen	Einheit	Zielwert 2022	Aktuelles Jahr 2022	Vergleichsjahr 2021	Abweichung zum Vergleichsjahr (%)	Abweichung zum Ziel (%)
1	Kumulierter Umsatz	Tsd. €	992,0	1 065,0	943,6	11%	7%
2	Deckungsbeitrag II	Tsd. €	10,0	15,0	16,0	-7%	33%
3	Kumulierter Auftragsstand	Tsd. €	1 155,0	1 200,0	1 100,0	8%	4%
4	Verwaltungsintensität	%	22,0	21,5	19,0	12%	-2%

KUNDEN

Nr.	Kennzahlen	Einheit	Zielwert 2022	Aktuelles Jahr 2022	Vergleichsjahr 2021	Abweichung zum Vergleichsjahr (%)	Abweichung zum Ziel (%)
5	Stammkunden-Umsatzanteil	%	70,0	75,0	65,0	13%	7%
6	Gewerbekunden-Umsatzanteil	%	75,0	80,0	70,0	13%	6%
7	Debitoren-Außenstand	Tsd. €	31,5	32,0	30,0	6%	2%
8	Debitorenlaufzeit	Tage	16	15	18	-20%	-7%

INTERNE PROZESSE

Nr.	Kennzahlen	Einheit	Zielwert 2022	Aktuelles Jahr 2022	Vergleichsjahr 2021	Abweichung zum Vergleichsjahr (%)	Abweichung zum Ziel (%)
9	Umsatz pro produktiver Stunde	€	31,0	31,8	29,9	6%	3%
10	Lohnkosten pro produktiver Stunde	€	21,0	22,5	19,0	16%	7%
11	Anzahl Stundenmenge produktiv	Anzahl	32 000	33 500	31 560	6%	4%
12	Anzahl Kundenbeschwerden	Anzahl	9	9	10	-11%	0%

PERSONAL & POTENZIALE

Nr.	Kennzahlen	Einheit	Zielwert 2022	Aktuelles Jahr 2022	Vergleichsjahr 2022	Abweichung zum Vergleichsjahr (%)	Abweichung zum Ziel (%)
13	Durchschnittliche Krankenstandstage	Anzahl	7	9	15	-67%	22%
14	Anzahl Personalgespräche	Anzahl	22	22	15	32%	0%
15	Fluktuationsquote	%	16,0	15,0	12,0	20%	-7%
16	Innovationsanzahl	Anzahl	2	5	1	80%	60%

Anhang 12: Maßnahmenkatalog in MS Excel

Maßnahmen

Menü

FINANZEN

Nr.	Ziel	Kennzahlen	Zielwerte	Toleranzgrenze	Maßnahmen
1	Wachstum steigern	Kumulierter Umsatz	+5% zum Vorjahr	3%	Durchführung Marktrecherche, Erhöhung Werbemaßnahmen
2	Ertragskraft steigern	Deckungsbeitrag II	positiv	-1%	Effizienz der Beschäftigten prüfen, Anpassung Preisgestaltung
3	Wachstum steigern	Kumulierter Auftragsstand	+5% zum Vorjahr	3%	Durchführung Marktrecherche, Erhöhung Werbemaßnahmen
4	Kosten senken	Verwaltungsintensität	höchstens Steigerung um 3%	5%	Arbeitsabläufe optimieren

KUNDEN

Nr.	Ziel	Kennzahlen	Zielwerte	Toleranzgrenze	Maßnahmen
5	Kundentreue beibehalten	Stammkunden-Umsatzanteil	halten, gleich wie im Vorjahr	3%	Social-Media-Account zur Förderung des direkten Kundenkontakes
6	Gewerbekunden-Anteil erhöhen	Gewerbekunden-Umsatzanteil	+10% zum Vorjahr	5%	Social-Media-Account als Werbemaßnahme
7	Zahlungsmoral verbessern	Debitoren-Außenstand	-5% zum Vorjahr	5%	Debitorenmanagement optimieren
8	Zahlungsmoral verbessern	Debitorenlaufzeit	-2 Tage zum Vorjahr	5%	Debitorenmanagement optimieren

INTERNE PROZESSE

Nr.	Ziel	Kennzahlen	Zielwerte	Toleranzgrenze	Maßnahmen
9	Produktivität erhöhen	Umsatz pro produktiver Stunde	+5% zum Vorjahr	2%	Durchführung von Wertanalysen
10	Produktivität erhöhen	Lohnkosten pro produktiver Stunde	höchstens Steigerung um 3%	2%	Durchführung von Wertanalysen
11	Produktivität erhöhen	Anzahl Stundenmenge produktiv	32.000 per quartal	2%	Durchführung von Wertanalysen
12	Qualität erhöhen	Anzahl Kundenbeschwerden	9 per quartal	5%	Einführung Beschwerdemanagement

PERSONAL & POTENZIALE

Nr.	Ziel	Kennzahlen	Zielwerte	Toleranzgrenze	Maßnahmen
13	Personalzufriedenheit erhöhen	Durchschnittliche Krankenstandstage	7 Tage/p.a.	5%	Gesundheitsprogramme einführen
14	Personalstruktur optimieren	Anzahl Personalgespräche	1 pro Mitarbeiter/p.a.	3%	Monatliche Meetings
15	Personalzufriedenheit erhöhen	Fluktuationsquote	16%	5%	Schaffung eines Prämiensystems
16	Innovation erhöhen	Innovationsanzahl	8 durchgef. Innovationen/p.a.	5%	Einführung Ideen-Box