

Das Institut für Management-informationssysteme beobachtet in Kooperation mit der Graduate School Rhein-Neckar im Rahmen des berufsbegleitenden MBA-Studiengangs Business Information Systems seit Jahren den Markt für Corporate Performance Management in Deutschland.

In drei Studien wurden über 200 deutsche Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen hinsichtlich ihres Einsatzes von Performance Management-Methoden befragt.

Instrumente des Corporate Performance Management, wie die Balanced Scorecard, unterstützen das Management bei der strategierorientierten Unternehmensführung. Entsprechend wurde gefragt, ob die Unternehmen in den letzten zwei Jahren ihre Strategie geändert haben. Das traf über alle drei Studien betrachtet in rund einem Drittel der Unternehmen gleich welcher Branche oder Unternehmensgröße zu. Setzt man diese Daten in Beziehung zur Selbsteinschätzung des Erfolgs der Unternehmen, zeigt sich, dass Unternehmen, die von ihren eigenen Mitarbeitern zu den Underperformern ihrer Branche gezählt werden, die Strategie eher geändert hatten als ihre erfolgreicheren Wettbewerber (vgl. Bild 1).

Bei der Analyse dieses Ergebnisses stellt sich natürlich sofort die Frage, ob die Unternehmen ihre Strategie geändert haben, weil sie zuvor schon schlechter als die durchschnittlichen Mitbewerber abschnitten, oder die Strategieänderungen zu den unterdurchschnittlichen Ergebnissen geführt haben. Ungeachtet dessen und der Tatsache, dass sich entweder vorwiegend erfolgreiche Unternehmen an den Studien beteiligten oder die eigene Leistungsfähigkeit häufig überschätzt wird, sprechen die Untersuchungsergebnisse



Corporate Performance Management

Der Einsatz lohnt sich

dafür, dass sich die konsequente Verfolgung einer Strategie auszahlt. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass man eine explizit formulierte Strategie hat, was gerade bei kleineren Unternehmen eher selten der Fall ist. Am strategiebündigsten und damit am verlässlichsten verhält sich der klassische deutsche Mittelstand, was mit Sicherheit eine seiner Wettbewerbsstärken sein dürfte.

Weiterhin zeigt sich, dass erfolgreiche Unternehmen ihre Strategie tendenziell öfter in den Zielen der Mitarbeiter verankert haben als weniger erfolgreiche. Das lässt den Schluss zu, dass Unternehmen mit entsprechenden Zielvereinbarungen erfolgreicher sind (vgl. Bild 2). Kleine und mittelständische Unternehmen weisen diesbezüglich deutliche Defizite aufweisen. Nur 18 Prozent von ihnen haben die Unternehmensstrategie in das Zielsystem der Mitarbeiter integriert.

Auf die Frage nach der Anzahl der regelmäßig verfolgten Leistungsmessgrößen gaben in allen drei Studien rund 45

Prozent der Befragten an, zwischen 5 und 10 sogenannte Key Performance Indikatoren zu nutzen. 10 bis 15 Indikatoren werden von rund 18 Prozent der Auskunftspersonen regelmäßig beobachtet. Ein Viertel der Führungskräfte kommt aber mit weniger als 5 Erfolgsmessmaßen aus und steuert das Unternehmen mehr oder weniger aus dem Bauchgefühl heraus. Das ist gefährlich. Denn es zeigt sich, dass erfolgreiche Unternehmen mehr Performanemaße nutzen als weniger erfolgreiche. Interessant in diesem Kontext ist auch die Erkenntnis, dass die Führungskräfte mehrheitlich eine andere Anzahl von Leistungsgrößen betrachten als sie zu benötigen glauben.

Am wichtigsten sind den Führungskräften über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg Informationen zur Kundenzufriedenheit und zur Kapazitätsauslastung sowie zum Auftragsbestand und zum Auftragseingang. Während die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor an erster Stelle ge-

WEB-TIPP:
www.gsm.de

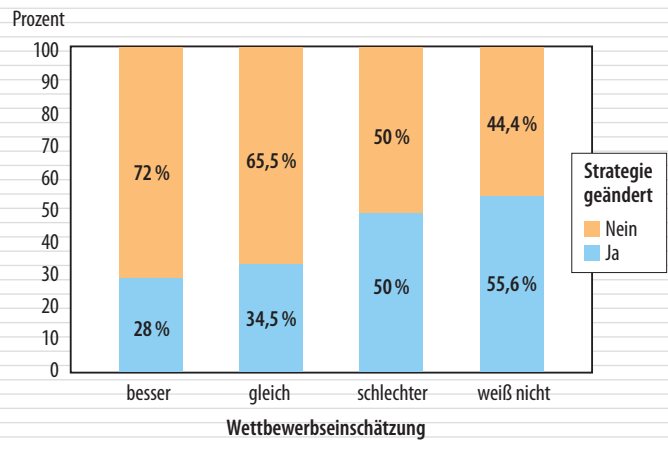


Bild 1: Änderung der Strategie im Vergleich zum Unternehmenserfolg (n = 147).

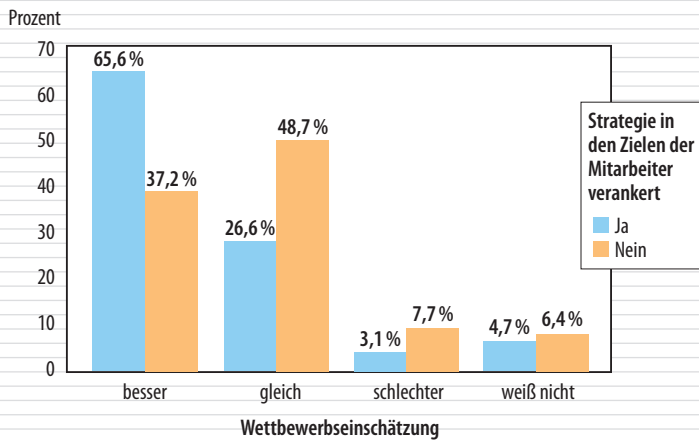


Bild 2: Unternehmenserfolg im Vergleich zur Verankerung der Strategie.

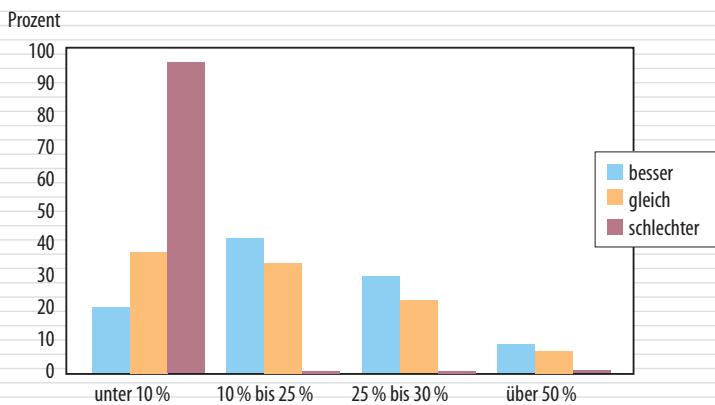


Bild 3: Einfluss der Nutzung zukunftsgerichteter Indikatoren auf den Unternehmenserfolg.

nannt wird, belegt die Kapazitätsauslastung in der Industrie den Spitzenplatz. Unterschiede nach Sektoren lassen sich auch bei der Betrachtung der Kennzahlen Anzahl Neukontakte, Durchlaufzeiten und Fehlerquote feststellen. Signifikante Abweichungen hinsichtlich der Wirkung auf den Unternehmenserfolg

zeigen sich vor allem bei der Betrachtung der Key Performanceindikatoren Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit. Führungskräfte erfolgreicher Unternehmen messen diesen beiden Leistungsmaßen deutlich mehr Beachtung bei als die Manager leistungsschwächerer Anbieter.

Der Anteil der zukunftsgerichteten Leistungsindikatoren ist aber in allen Unternehmen nach wie vor gering. Der größte Teil der Führungskräfte gab an, dass nur zwischen 10 und 25 Prozent der genutzten Performancemaße dieser Gruppe angehören. Das Ergebnis deckt sich mit der einer Studie von Deloitte, bei der weltweit Führungskräfte zur gleichen Thematik befragt wurden. Die Resultate der Untersuchungen belegen die Erkenntnis der Harvard-Forscher Kaplan und Norton, dass Unternehmen, die eine größere Anzahl zukunftsgerichteter Performanceindikatoren betrachten, erfolgreicher sind als ihre Wettbewerber (vgl. Bild 3).

Von allen strategieorientierten Instrumenten des CPM hat lediglich die Balanced Scorecard in Deutschland eine wahrnehmbare Bedeutung erreicht. Rund 32 Prozent der antwortenden Unternehmen haben sich damit bereits beschäftigt bzw. sogar eine Balanced Scorecard eingeführt. Bei den prozessorientierten Methoden liegt das Total Quality Management mit 29 Prozent der antwortenden Unternehmen vorn.

In fast 40 Prozent der Unternehmen findet man mehrere CPM-Methoden vor. Hingegen setzen rund 30 Prozent der Unternehmen nach wie vor überhaupt kein CPM-Instrument ein. Das ist offensichtlich ein Fehler. Denn die Implementierung des Corporate Performance Management lohnt sich. So waren die Unternehmen, die ein CPM-Instrument nutzen durchweg erfolgreicher als jene, die dieses Instrument nicht verwendeten.

PROF. DR. UWE HANNIG