

**Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein – Hochschule für Wirtschaft**

**Fachbereich Betriebswirtschaft I**

**– Management und Controlling –**

**Master of Business Administration**

**Business Information Systems**

## **Master Thesis**

Thema:

# **Einsatz von Corporate Performance Management in Deutschland**

Betreuer an der FH:

Prof. Dr. Uwe Hannig

Verfasser:

Andreas Dannecker

Erpolzheimerstr. 3

67117 Limburgerhof

Matrikelnummer: 613885

Erstellt am: 13. Juli 2008

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	II
Tabellenverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1 Von der Messung zur Steuerung der Unternehmensleistung .....	1
1.1 Performance Measurement als Basis der Unternehmenssteuerung .....	2
1.1.1 Klassische Finanzkennzahlen .....	4
1.1.2 Klassische Kennzahlensysteme .....	5
1.1.3 Unternehmenswert als strategische Zielgröße .....	8
1.1.3.1 Discounted Cash Flow Verfahren als Element der Wertermittlung .....	9
1.1.3.2 Shareholder Value .....	12
1.1.3.3 Economic Value Added .....	15
1.1.4 Die Rolle von Business Intelligence in der Performance Messung .....	18
1.1.5 Der Performance Measurement Anspruch an Kennzahlen .....	20
1.2 Einsatz des Performance Management zur Strategieumsetzung .....	23
1.3 Der Performance Management-Prozess .....	28
2 Instrumente des Corporate Performance Management .....	32
2.1 Strategieorientierte Instrumente .....	33
2.1.1 Performance Pyramid .....	33
2.1.2 Balanced Scorecard .....	37
2.1.3 Value Based Performance Management .....	42
2.1.4 Performance Prism .....	45
2.2 Prozessorientierte Instrumente .....	49
2.2.1 Total Quality Management .....	49
2.2.2 Kaizen .....	52
2.2.3 Six Sigma .....	55
3 Empirische Studie zum Corporate Performance Management .....	60
3.1 Status Quo .....	60
3.2 Konzeption der Studie .....	62
3.3 Untersuchungsergebnisse .....	64
3.4 Schlussfolgerungen .....	79
Literaturverzeichnis .....	82
Anhang I .....	86
Anhang II .....	94
Eidesstattliche Erklärung .....	101

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Du-Pont-Schema .....	6
Abb. 1.2	Unterschied Entity-Value und Equity-Value.....	10
Abb. 1.3	Berechnung WACC.....	11
Abb. 1.4	Systematik WACC-Ansatz .....	11
Abb. 1.5	EVA vernichtet Werte .....	17
Abb. 1.6	Magic Quadrant, Business Intelligence Platforms 2005, 2008.....	19
Abb. 1.7	Vier Felder der Unternehmensstrategie .....	25
Abb. 1.8	Von den vier Feldern der Strategie zu den Organisationsfunktionen.....	26
Abb. 1.9	Closed-Loop Management System .....	27
Abb. 1.10	Elemente des Performance Managements .....	28
Abb. 1.11	Der CPM-Prozess.....	30
Abb. 1.12	Performance Management-Aktivitätenmodell.....	31
Abb. 2.1	Die Performance Pyramide.....	34
Abb. 2.2	Bulding Block of Sucess .....	35
Abb. 2.3	Performance Loops.....	36
Abb. 2.4	Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard .....	38
Abb. 2.5	Strategy Map.....	40
Abb. 2.6	Balanceakt einer integrativen, wertorientierten Unternehmensführung .....	42
Abb. 2.7	Value-Based Performance Management-Konzept .....	43
Abb. 2.8	Charakteristika der Steuerungsebenen .....	44
Abb. 2.9	Facetten des Performance Prism .....	46
Abb. 2.10	Die vier Hauptelemente eines Prozesses.....	48
Abb. 2.11	Das TQM-„Gebäude“ .....	50
Abb. 2.12	Ziele von KAIZEN .....	52
Abb. 2.13	Verbesserter PTCA-Zyklus .....	53
Abb. 2.14	Six Sigma Rahmenkonzept .....	56
Abb. 2.15	Die drei Dimensionen der qualitätskritischen Merkmale (CTQs).....	59
Abb. 3.1	Fähigkeit, Kennzahlen zu erheben und zu verfolgen .....	61
Abb. 3.2	Nutzung bestimmter Indikatorengruppen auf Vorstandsebene .....	61
Abb. 3.3	Verteilung der Fragebögen nach Umsatzgrößen; n = 92 .....	65
Abb. 3.4	Verteilung der Fragebögen nach Unternehmensbranchen; n = 92 .....	65
Abb. 3.5	Änderung der Strategie in den letzten beiden Jahren; n = 55; n = 92.....	66
Abb. 3.6	Änderung der Strategie im Vergleich zum Unternehmenserfolg; n=147.....	67
Abb. 3.7	Unternehmenserfolg im Vergleich zur Branche; n = 148.....	68
Abb. 3.8	Strategieänderung im Vergleich zur Umsatzgröße; n = 118 .....	69
Abb. 3.9	Unternehmenserfolg im Vergleich zur Verankerung der Strategie; n=142.....	70
Abb. 3.10	Verankerung der Strategie in den Zielen der Mitarbeiter; n = 55, n = 93 .....	71
Abb. 3.11	Verteilung der Fragebögen nach Führungsebenen; n = 148.....	71
Abb. 3.12	Regelmäßig verfolgte Kennzahlen; n = 148 .....	72
Abb. 3.13	Regelmäßig verfolgte Kennzahlen vs. Unternehmensgröße; n = 113 .....	72
Abb. 3.14	Regelmäßig verfolgte Kennzahlen vs. Unternehmenserfolg; n = 130.....	73
Abb. 3.15	Anteil zukunftsgerichteter Indikatoren; n = 148 .....	73
Abb. 3.16	Anteil zukunftsgerichteter Indikatoren vs. Umsatzgröße; n = 105.....	74
Abb. 3.17	Anteil zukunftsgerichteter Indikatoren vs. Unternehmenserfolg; n = 121 .....	74
Abb. 3.18	Genereller Einsatz von PM-Instrumenten; n = 148 .....	75
Abb. 3.19	Häufigkeit eingesetzter PM-Instrumente; n = 148 .....	76
Abb. 3.20	Eingesetzte PM-Instrumente im Vergleich zur Umsatzgröße; n = 61, n = 35 .....	77
Abb. 3.21	Eingesetzte PM-Instrumente vs. Unternehmenserfolg; n = 35, n = 75.....	77
Abb. 3.22	Häufigkeit regelmäßig betrachteter KPIs; n = 143.....	78
Abb. 3.23	Häufigkeit betrachteter KPIs vs. Unternehmenserfolg; n = 73, n = 62 .....	79
Abb. 4.1	Eingesetzte Management Instrumente (Umsatzgröße 50 - 500 Mio.); n = 23 .....	90
Abb. 4.2	Regelmäßig betrachtete KPIs vs. Branche; n = 55, n = 66 .....	92
Abb. 4.3	Häufigkeit betrachteter KPIs vs. Einsatz von PM-Instrumenten; n = 105, n = 38 ...	93

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Wert zukünftiger Cash-flows .....	13
Tab. 1.2	Exemplarische Ausprägungen von nicht-monetären Leistungsindikatoren unterschiedlicher Ebenen .....	22
Tab. 1.3	Bausteine des Performance Managements .....	29
Tab. 2.1	Ansätze von Beratungsunternehmen .....	32
Tab. 2.2	Die Hierarchie der Six Sigma-Rollen und Verantwortlichkeiten .....	57
Tab. 3.1	Änderung der Strategie im Vergleich zur Branche .....	66
Tab. 3.2	Änderung der Strategie im Vergleich zum Unternehmenserfolg .....	67
Tab. 3.3	Änderung der Strategie im Vergleich zur Umsatzgröße (3 Differenzierungstiefen) .....	68
Tab. 3.4	Änderung der Strategie im Vergleich zur Umsatzgröße (4 Differenzierungstiefen) .....	69
Tab. 4.1	Änderung der Strategie in den letzten beiden Jahren .....	86
Tab. 4.2	Branchenzuordnung des Unternehmens .....	86
Tab. 4.3	Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter im Unternehmen .....	86
Tab. 4.4	Höhe des Unternehmensumsatzes .....	87
Tab. 4.5	Änderung der Strategie in den letzten beiden Jahren .....	87
Tab. 4.6	Verteilung der Leitungspositionen .....	87
Tab. 4.7	Zusammengeführte Verteilung der Leitungspositionen .....	88
Tab. 4.8	Anzahl regelmäßig verfolgter Indikatoren .....	88
Tab. 4.9	Anzahl regelmäßig verfolgter Indikatoren im Vergleich zur Unternehmensgröße .....	88
Tab. 4.10	Anzahl regelmäßig verfolgter Indikatoren im Vergleich zum Unternehmenserfolg .....	88
Tab. 4.11	Anteil zukunftsgerichteter Indikatoren .....	89
Tab. 4.12	Anteil zukunftsgerichteter Indikatoren im Vergleich zum Unternehmenserfolg .....	89
Tab. 4.13	Verankerung der Strategie in den Zeilen der Mitarbeiter .....	89
Tab. 4.14	Eingesetzte Performance Management Instrumente .....	90
Tab. 4.15	Regelmäßig betrachtete Indikatoren .....	91

## Abkürzungsverzeichnis

BARC	Business Application Research Center
BI	Business Intelligence
BPM	Business Performance Management
BSC	Balanced Scorecard
CPM	Corporate Performance Management
CTQ	Critical to Quality
DCF	Discounted Cash Flow
DMADV	Define, Measure, Analyse, Design, Verify
DMAIC	Define, Measure, Analyse, Improve, Control
DMPO	Defects per million opportunities
EBIT	Earnings before interest and taxes
EBITDA	Earnings before interest, taxes depreciation and amortization
EEA	EFQM Excellence Award
EFQM	European Foundation for Quality Management
EPM	Enterprise Performance Management
EVA	Economic Value Added
GWB	Geschäftswertbeitrag
IMIS	Institut für Managementinformationssysteme e.V.
IT	Informationstechnologie
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KPI	Key Performance Indikator
NOA	Net operating assets
NOPAT	Net operating profit after taxes
PDCA	Plan, Do, Check, Act
RL-System	Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem
ROI	Return on Investment
SHV	Shareholder-Value-Konzept
TQM	Total Quality Managemant
VBPM	Value-Based Performance Management
WACC	Weighted Average Cost of Capital
ZVEI	Zentralverband der Elektronischen Industrie e.V.

## 1 Von der Messung zur Steuerung der Unternehmensleistung

Als Antwort auf eine Reihe von Finanzskandalen, wie etwa Worldcom<sup>1</sup> und Enron<sup>2</sup>, die Firmenpleiten bisher unbekanntes Ausmaßes nach sich zogen, wurde am 30. Juli 2002 in den USA das SOX Gesetz verabschiedet. Das nach dem republikanischen Abgeordneten Paul Sarbanes und dem Demokraten Michael Oxley benannte Gesetz regelt unter anderem die persönliche Haftung der Vorstände bezüglich der Richtigkeit von Bilanzen für börsennotierte Unternehmen. In Deutschland sind zwar nur wenige Firmen direkt betroffen, doch Wirtschaftsprüfer und Marktforscher rechnen damit, dass es in absehbarer Zukunft weltweit ähnliche Gesetze geben wird.<sup>3</sup> In der EU ist bereits das unter dem Namen EuroSox bekannte Gesetz seit dem 29. Juni 2006 in Kraft und muss spätestens zum 29. Juli 2008 in nationales Recht umgewandelt werden<sup>4</sup>. Unternehmensentscheidungen der Firmenlenker müssen, um die gesetzlichen Vorgaben zu erfüllen, auf fundierten zuverlässigen Informationen beruhen und können im Fehlerfall nicht nur das Unternehmen finanziell ins Wanken bringen, sondern im Extremfall die Manager auch ihre Freiheit kosten.

Um in den durch die Globalisierung geprägten Märkten bestehen zu können, müssen Führungskräfte darüber hinaus nicht nur die Fähigkeiten haben, die finanziellen Kennzahlen zu interpretieren und zu bewerten, sondern auch das Wirken nichtfinanzieller Faktoren zur Erreichung finanzieller Ziele verstehen und diese einsetzen können. So muss z. B. der Leiter Marketing verstehen, wie er über die Steuerung des Markenimages zur Erreichung der Umsatzziele beiträgt. Analog muss der Leiter der Forschungsabteilung wissen, wie er über die Steuerung der Innovationsfähigkeit zu profitablen Wachstum beiträgt. Die retrospektive Analyse der Finanzkennzahlen allein durch die Controllingabteilung reicht oft nicht mehr aus. Werden im Reporting Fehlentwicklungen bei den finanziellen Ergebnissen erkannt, ist es meist schon zu spät. Die Ursachen liegen oft in Versäumnissen bei der nicht finanziellen Performance wie z. B. Servicequalität oder Innovation.<sup>5</sup>

Die Kräfte der Kapitalmärkte, die Globalisierung sowie geänderte gesetzliche Rahmenbedingungen erfordern fortwährende Steuerung der Unternehmensleistung. Verlässliche Kennzahlen und Indikatoren aus allen Bereichen der Leistungsmessung sind hierfür unerlässlich. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, aktuelle Methoden der Performancemessung, die wichtigsten Kenn-

---

<sup>1</sup> A.d.V.: Worldcom war bis 2002 die weltweit drittgrößte Telefongesellschaft. Das Unternehmen hat durch Bilanzfälschungen einen der größten Börsenskandale ausgelöst und musste daraufhin Insolvenz anmelden. Der CEO des Unternehmens Bernard Ebbers wurde zu 25 Jahren Gefängnis verurteilt.

<sup>2</sup> A.d.V.: Der Energiekonzern gehörte den zehn weltgrößten Unternehmen an, bevor es 2001 aufgrund von Bilanzfälschungen Insolvenz anmelden musste. Jeffrey Skilling, zu dem Zeitpunkt CEO des Unternehmens, wurde daraufhin zu 24 Jahren Gefängnis verurteilt, Andrew Fastow, CFO, zu 10 Jahren.

<sup>3</sup> Vgl. Hutzschenreuter (2008), S. 324.

<sup>4</sup> Vgl. Grün (2008), S. 42.

<sup>5</sup> Vgl. Horváth & Partners (2008), S. 24f.

zahlen sowie Ansätze zur Steuerung der Unternehmensleistung zu eruieren und zu beschreiben. Durch eine Befragung von Führungskräften deutscher Unternehmen soll zudem im Rahmen einer empirischen Studie der Verbreitungsgrad der bekanntesten Instrumente des Performance-Managements und der Nutzungsgrad der Indikatoren zur Performancemessung und Steuerung in deutschen Unternehmen untersucht werden.

## 1.1 Performance Measurement als Basis der Unternehmenssteuerung

Das traditionelle Berichtswesen, das in der Regel vorwiegend die monetären Aspekte eines Unternehmens darstellt, gerät zunehmend in die Kritik, dem Anspruch an die Transparenz der Leistungsvisualisierung eines Unternehmens nicht gerecht werden zu können. Nicht nur das Management, sondern auch die Investoren können es sich nicht mehr leisten, zur besseren Beurteilung der zukünftigen Unternehmensentwicklung neben den klassischen Finanzkennzahlen auf die Erhebung nicht monetärer Kennzahlen zu verzichten.<sup>1</sup>

Performance Measurement-Systeme wurden entwickelt, um die erforderliche Transparenz unter Berücksichtigung monetärer und nicht-monetärer Kennzahlen auf allen Unternehmensebenen zu ermöglichen. Diese Transparenz bildet damit die Basis für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung.<sup>2</sup>

Der Veränderungsprozess zur Messung der Unternehmensleistung beginnt bereits mit dem ersten wirtschaftlichen Einsatz der Dampfmaschine und der damit im 18. Jahrhundert eingeleiteten Industrialisierung. Kleinbetriebe entwickelten sich vielerorts rapide zu Unternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitern heran. Es entstanden bereits in dieser Phase, insbesondere in der Schwerindustrie<sup>3</sup> vertikal und horizontal verbundene Konzerne.<sup>4</sup> So eindrucksvoll und schnell der Wandlungsprozess der Industrialisierung auch die Unternehmenslandschaft des 18. Jahrhunderts veränderte, so wenige Gemeinsamkeiten mit der Unternehmensführung von heute sind noch vorhanden. Firmenlenker von gestern konnten sich in aller Ruhe auf die Entwicklung neuer Ideen konzentrieren. Produkte und Technologien wurden aus heutiger Sicht oft unter monopolartigen Marktbedingungen eingeführt, die vorhandene Produktführerschaft ausgebaut und zur Marktführerschaft ausgeweitet.<sup>5</sup>

Die ersten industriellen Unternehmen wurden vor allem durch Eigenkapital oder durch Gelder der Familien finanziert. Mit zunehmendem Wachstum gewann die Finanzierung der Unternehmen durch Banken an Bedeutung.<sup>6</sup> Obwohl dem Einfluss der Banken auf die Unternehmen in

---

<sup>1</sup> Vgl. Klingebiel (1999), S. 2.

<sup>2</sup> Vgl. Klingebiel (1999), S. 13.

<sup>3</sup> A.d.V.: Schwerindustrie ist ein Sammelbegriff für Bergbau, Eisen- und Stahlindustrie sowie die Schwerchemie. Im weiteren Sinne werden damit auch andere Grundstoffindustrien bezeichnet.

<sup>4</sup> Vgl. Wehler (1995), S. 85.

<sup>5</sup> Vgl. Jetter (2004), S. 4.

<sup>6</sup> Vgl. Tilly (1990), S. 59ff.

den unterschiedlichen Regionen der Welt ungleiche Bedeutung in der Geschichte der Industrialisierung beigemessen wird<sup>1</sup>, haben die Finanzmärkte maßgeblich dazu beigetragen, dass die Unternehmen ihre Kreditwürdigkeit gegenüber den Geldgebern, mit Finanzkennzahlen eindeutig belegen mussten.

Heute kann eine in den Medien publizierte Aussage eines Topmanagers einer Großbank bezüglich der Bonität eines Unternehmens enormen Einfluss auf dessen Kapitalbeschaffung darstellen. Im Jahre 2002 löste ein unvorsichtiges und von der Presse veröffentlichtes Kommentar von dem damals amtierenden Vorstandsvorsitzenden der deutschen Bank die Insolvenz der Kirch Megia aus. Die Insolvenz des Unternehmens war 2002 die größte der deutschen Nachkriegsgeschichte.<sup>2</sup>

Bei der Erschließung des Eisenbahnnetzes in den USA des 19. Jahrhunderts, wurden sehr große Mengen an Kapital benötigt, die weder von Einzelpersonen noch von einzelnen Banken allein finanziert werden konnten. Die Entstehung eines anonymen und nur schwer überschaubaren Kapitalmarktes, vor allem durch die Ausgabe von Eisenbahn- und Regierungsanleihen, führte 1867 zur ersten Bewertung der Bonität durch H.V. & H.W. Poor Company<sup>3</sup> und zur Gründung der ersten Ratingagenturen.<sup>4</sup>

Heute gibt es weltweit mehr als 100 Agenturen. Eine öffentlich negative Bewertung eines Unternehmens bezüglich dessen Bonität durch eine große Ratingagentur kann die Beschaffung von frischem Kapital nahezu unmöglich werden lassen. So schrieb der "New York Times"-Kolumnist Thomas Friedman um die Jahrtausendwende, dass es seiner Meinung nach zwei Supermächte gebe: Erstens die Vereinigten Staaten von Amerika, zweitens die Rating-Agentur Moody's.<sup>5</sup> Rating-Agenturen tragen für einige Experten durch ihre Bewertungen, die durchaus falsch sein können, zumindest eine Mitschuld an der US-Immobilienkrise, die weltweite Kursstürze an den Börsen und milliardenschwere Geldspritzen der Notenbanken zur Folge hatten.<sup>6</sup>

Spätestens seitdem die Unternehmen auf den Kapitalmärkten um die Investoren konkurrieren müssen, werden unterschiedlichste Kennzahlen entwickelt und herangezogen, um die Unternehmensleistung messbar zu machen. Dabei werden Manager mehr als oft verleitet, die Unternehmensführung auf nur einzelne Kennzahlen auszurichten. Schließlich wird die Leistung der Unternehmenslenker nicht selten an diesen Kennzahlen festgemacht und auch entlohnt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Timmermann (1991), S. 82.

<sup>2</sup> Vgl. Hamann (2003), S. 21.

<sup>3</sup> A.d.V.: H.V. & H.W. Poors Company ist nach einigen Fusionen heute in der Ratingagentur Standard & Poor's aufgegangen und gehört zu den größten seiner Branche

<sup>4</sup> Vgl. Büschgen (2007), S. 714f.

<sup>5</sup> A.d.V.: Moody's gehört neben Standard & Poor's und Fitch Publishing Company zu den drei großen Ratingagenturen der Branche.

<sup>6</sup> Vgl. Hasnain (2007), S. 34.

Die Beurteilung neuerer Kennzahlen und Zielgrößen zur Performancemessung, die die Defizite traditioneller Finanzkennzahlen ausräumen sollen, setzt die Kenntnis der wichtigsten klassischen Kennzahlen voraus. Im folgenden Kapiteln soll ein Überblick über die bekanntesten Kennzahlen und Kennzahlensystemen gegeben werden sowie die in der Literatur diskutierte Vor- und Nachteile dargestellt werden.

### 1.1.1 Klassische Finanzkennzahlen

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen haben zweifellos ihre Daseinsberechtigung. Sie erweisen sich jedoch immer öfter als untauglich für die Steuerung eines Unternehmens. Die Elementaraufgabe eines Unternehmens besteht zunächst in der Wertschöpfung. Diese muss erst generiert werden, bevor sie dann bewertet werden kann. Alle finanzwirtschaftlichen Kennziffern sind für die Steuerung höchst problematisch, weil sie den wirklich wesentlichen Dingen des Managements hinterher laufen.<sup>1</sup>

Im Laufe der Geschichte wurden immer wieder Kennzahlen zur Ermittlung des operativen Ergebnisses eines Unternehmens entwickelt und modifiziert. Eine der bekanntesten und international anerkannten Größen ist der EBIT, englische Abkürzung für „earnings before interest and taxes“, die etwas über den Gewinn eines Unternehmens in einer festgelegten Periode aussagt. Wörtlich übersetzt wäre dies der „Gewinn vor Zinsen und Steuern“, jedoch drückt die betriebswirtschaftliche Größe, die diese Kennzahl beschreibt in der exakten Betrachtung folgendes aus: den „Gewinn vor Finanzergebnis, außerordentlichem Ergebnis und Steuern“<sup>2</sup>. Da die Kennzahl vor allem zum Vergleich von Unternehmen erfunden wurde, werden zur Bildung alle außerordentlichen einmaligen Aufwendungen ebenso ignoriert wie Zinsen, sonstige Finanzierungsaufwendungen oder -erträge und Steuern. Da jedes Unternehmen eine andere Finanzierungs- und Steuersituation hat, war dies im Sinne des Erfinders des EBITs notwendig, um brauchbare Leistungsvergleiche anstellen zu können.<sup>3</sup>

Eine Kennzahl, die den EBIT um die Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände weiter bereinigt ist die Kennzahl EBITDA<sup>4</sup>. Mit dieser kann ein deutlich positives Ergebnis aufgezeigt werden, auch wenn der EBIT negativ ist.

Auch wenn die Berechnung der beiden Kennzahlen eindeutig festgelegt ist und sogar in der Kreditvergabepraxis (Basel II<sup>5</sup>) verwendet wird, ist eine vollständige Interpretation nur bei Kenntnis von Zusatzinformationen möglich. Da beide Kennzahlen zu der Gruppe der so ge-

---

<sup>1</sup> Vgl. Malik (2003), S. 24.

<sup>2</sup> Vgl. Lück (2004), S. 150.

<sup>3</sup> Vgl. Malik (2003), S. 24.

<sup>4</sup> A.d.V.: Englische Abkürzung für „earnings before interest, taxes, depreciation and amortization“

<sup>5</sup> A.d.V.: Basel II bezeichnet die Gesamtheit der Eigenkapitalvorschriften, die vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht vorgeschlagen wurden. Die Regeln müssen gemäß den EU-Richtlinien seit dem 1. Januar 2007 in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union für alle Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute angewendet werden.

nannten „earnings before“-Kennzahlen gehören, bei denen zum Ergebnis Aufwendungen die anfallen hinzugerechnet werden, kann sich im Extremfall ein positives EBIT ergeben, bei EBITDA um so mehr, auch bei einem Unternehmen das rote Zahlen schreibt. Ausdrücke wie „earnings before the bad stuff“ oder „earnings before any cost“ machen deutlich wie aussagekräftig solche Kennzahlen sein können.<sup>1</sup>

Die Kennzahl NOPAT ist die englische Abkürzung für net operating profit after taxes und ergibt sich durch die Subtraktion der Steuern von der Kennzahl EBIT. In der Performancemessung ist sie eher von geringerer Bedeutung. Da diese Kennzahl jedoch als Berechnungsgrundlage für andere Kennzahlen verwendet wird, ist die Kenntnis der Bedeutung für das Verständnis hilfreich.

### **NOPAT = EBIT - Steuernaufwand**

Gerade im Hinblick auf die Performance Messung wird den Gewinnkennzahlen diese Fähigkeit aberkannt, da eine Ab- oder Zunahme dieser Größe nicht zwingend mit der Steigerung des Wertes eines Unternehmens einhergeht. Weder berücksichtigt der Gewinn, unabhängig von den Bilanzierungsvorschriften, das Geschäftsrisiko, noch werden notwendige Investitionen in den Fortbestand oder Wachstum beachtet.<sup>2</sup>

Unabhängig von der Berechnungsvorschrift gehören alle Finanzkennzahlen, die zeitpunktbezogene oder auch zeitraumbezogene Größen darstellen, zu der Art der absoluten Kennzahlen. Absoluten Kennzahlen sprechen einige Autoren grundsätzlich keine Aussagekraft bezüglich der Performance zu, weshalb selbst die Bezeichnung Kennzahl diesen Größen bereits strittig gemacht wird. Aussagekraft gewinnen diese Kennzahlen laut Kritikern daher erst, wenn diese in Relation zu anderen Größen gesetzt werden.<sup>3</sup>

#### **1.1.2 Klassische Kennzahlensysteme**

Werden Kennzahlen auf der obersten Unternehmensebene ausgewertet, handelt es sich oft entweder um verdichtete<sup>4</sup> oder komplex zu berechnende Kennzahlen. Um diese Kennzahlen mit der notwendigen Transparenz auswerten und nachvollziehen zu können, müssen zur Plausibilität weitere Kennzahlen herangezogen werden. Das hat zur Entwicklung von Kennzahlensystemen geführt.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Nau (2005), S. 122f.

<sup>2</sup> Vgl. Rappaport (1999), S. 23.

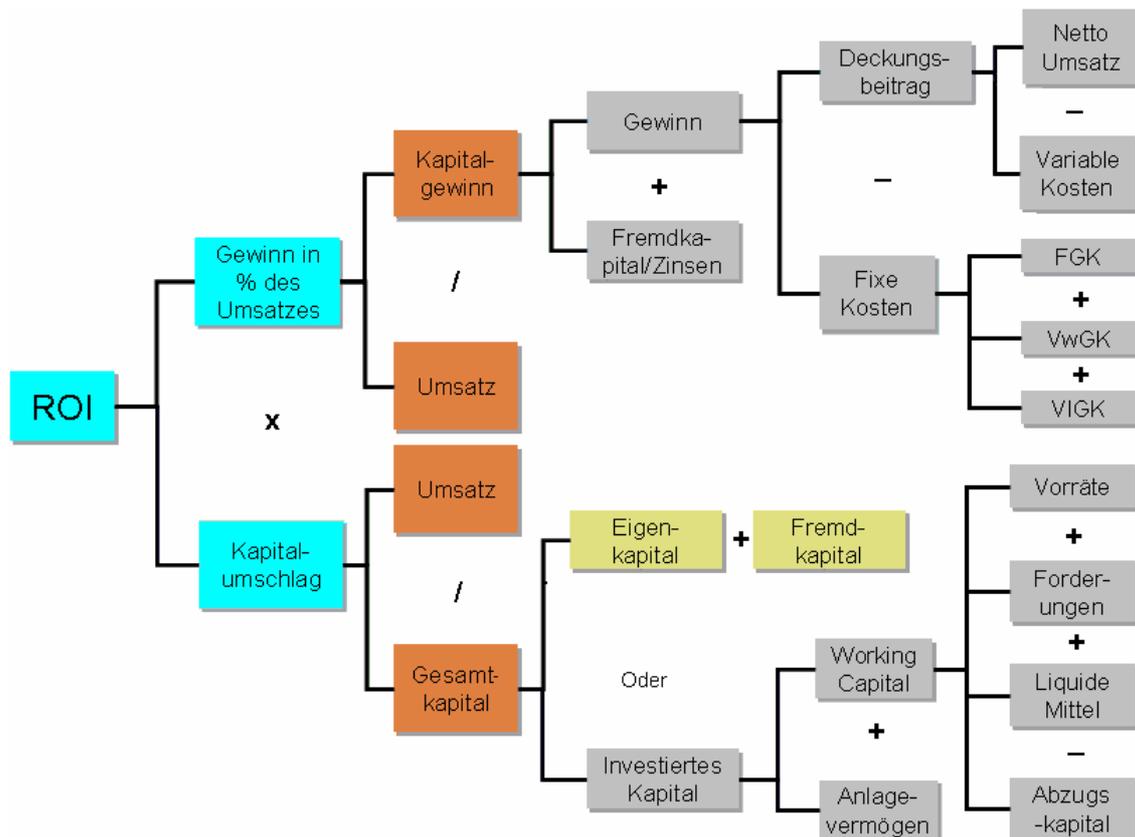
<sup>3</sup> Vgl. Gladen (2005), S. 16.

<sup>4</sup> A.d.V.: in der Literatur werden unterschiedliche Arten der Verdichtung genannt. So wird neben der Summierung sowohl die Aggregation als auch die Relativierung als Verdichtung bezeichnet. Vgl. Gladen (2005), S. 13.

<sup>5</sup> Vgl. Gladen (2005), S. 12.

Eines der bekanntesten Kennzahlensysteme, das der Gruppe der Rentabilitätskennzahlen zugeordnet werden kann, ist die Kennzahl Return on Investment (ROI) oder deutsch Kapitalrendite bzw. Gesamtkapitalrentabilität. Der ROI misst die Rendite des eingesetzten Kapitals. Bekanntheit erlangte die Kennzahl vor allem durch das so genannte Du-Pont-Schema (Abb. 1.1), das im Folgenden exemplarisch für Kennzahlensysteme näher erläutert werden soll. Weitere bekannte Kennzahlensysteme sind das ZVEI-Kennzahlensystem, das vom Zentralverband der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie entwickelt wurde, oder das RL-Kennzahlensystem von Reichmann und Lachnit, die jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht näher betrachtet werden.

Donaldson Brown, ein Ingenieur des Unternehmens Du Pont de Nemours<sup>1</sup>, definierte 1919 das Kennzahlensystem, das den ROI als Spitzenkennzahl mathematisch in einem Rechensystem herleitet.<sup>2</sup> Auch wenn die Erfindung der Kennzahl fast 100 Jahre zurückreicht, gilt sie auch im 21. Jahrhundert mit Abstand als der beliebteste Indikator zur Erfolgsbeurteilung von Geschäftsbereichen.<sup>3</sup>



**Abb. 1.1 Du-Pont-Schema**  
Quelle : In Anlehnung an Staehle (1973), S. 224

<sup>1</sup> Das US-amerikanische Unternehmen E. I. du Pont de Nemours and Company (kurz: DuPont) ist einer der größten Chemiekonzerne der Welt.

<sup>2</sup> Vgl. Reinecke (2004), S. 84f.

<sup>3</sup> Vgl. Rappaprot (1999) S. 24.

Mathematisch lässt sich der ROI als Spitzenkennzahl des Du-Pont-Schemas wie folgt ausdrücken:

$$\text{ROI} = \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Da der Umsatz mathematisch herausgekürzt werden kann, kann der ROI auch in folgender Form definiert werden:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

Als einen Vorteil des Systems kann seine Konsistenz anerkannt werden. Durch die klare hierarchische Zerlegung sind Ursache-Wirkungsbeziehungen leicht erkennbar und widerspruchsfrei. Als Nachteil des Systems gilt in der Fachliteratur die leichte Manipulierbarkeit. So kann der ROI kurzfristig erhöht werden, in dem z.B. notwendige Investitionskosten unterlassen werden.<sup>1,2</sup>

Unternehmen, die den ROI als eine strategische Größe zur Beurteilung und Steuerung der einzelnen Geschäftseinheiten einsetzen, stehen in Gefahr Ressourcen fehl zu verteilen und damit Entscheidung zu treffen, die das Unternehmen langfristig vor Probleme stellen kann. Versucht z.B. ein Unternehmen bzw. ein Unternehmensbereich seinen Marktanteil auszubauen, indem es Produktentwicklungen forciert und breites Marketing betreibt in Kombination mit aggressiver Preispolitik, wird der ROI sich kurz bis mittelfristig negativ entwickeln, obwohl damit Maßnahmen zur langfristigen Sicherung des Unternehmens eingeleitet werden. Dagegen steht ein Konkurrent bezogen auf den ROI mit einer Abschöpfungsstrategie<sup>3</sup> glänzend da, wenn die Investitionen gleichzeitig stark herunter gefahren werden.<sup>4</sup>

Eine weitere Rentabilitätskennzahl, die ausschließlich das Eigenkapital zur Berechnung der Rentabilität berücksichtigt und damit vor allem für Investoren interessant ist, ist die Kennzahl Return on Equity (ROE). Die deutsche Bezeichnung Eigenkapitalrentabilität (EKR) bzw. Eigenkapitalrendite liefert einen entscheidenden Unterschied zum ROI. Die mathematische Berechnung der Kennzahl ergibt sich durch folgende Formel:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$$

---

<sup>1</sup> Vgl. Reinecke (2004), S. 84f.

<sup>2</sup> A.d.V.: Bei DuPont wurden die Investitionskosten bis zur Einführung des Produkts bei der Berechnung des ROI nicht berücksichtigt, um dieser Manipulation vorzubeugen. Vgl. Rappaport (1999), S. 24ff.

<sup>3</sup> A.d.V.: bezeichnet eine Strategie, bei der ein Produkt zunächst mit einem sehr hohen Preis eingeführt wird, der später schrittweise gesenkt wird. Vgl. Brecht (2005), S. 72.

<sup>4</sup> Vgl. Rappaport (1999), S. 33f.

Die, verglichen mit dem ROI, sehr ähnliche Berechnungsvorschrift des ROE, führt bei dieser Kennzahl zu nahezu gleichen Problemen. Zusätzlich reagiert der ROE stark auf Veränderungen der Verschuldung eines Unternehmens durch den Leverage-Effekt<sup>1</sup>. Sind die Renditen eines Unternehmens höher als der Zinssatz des Fremdkapitals, ergibt sich ein Hebel, der die Eigenkapitalrendite erhöht. Unternehmen mit einem hohen Anteil an Fremdkapital haben damit einen höheren ROE als die Unternehmen mit einem hohen Eigenkapital. Dieser hohe Fremdkapitalanteil, der in Zeiten der Niedrigzinsphase und hohen Margen zu einem positiven Hebel führt, erhöht jedoch stark das finanzielle Risiko und kann schnell den Gewinn eines Unternehmens bei sinkenden Margen durch die Kosten des Fremdkapitals aufzehren. Steigen die Zinsen durch eine hohe Inflation zusätzlich an, reicht der Gewinn unter Umständen nicht mehr aus, um die Fremdkapitalkosten zu decken. Aus den Gewinnen werden Verluste.<sup>2</sup>

Zusammenfassend ist anzumerken, dass die zunehmenden Investitionen in immaterielle Güter, gerade bei wissensbasierten Unternehmen wie SAP oder Microsoft einen entscheidenden Einfluss auf die Brauchbarkeit derartiger Kennzahlen haben. Da die bilanztechnische Berücksichtigung von Vermögensgegenständen wie Markennamen oder Anzahl zufriedener Kunden zum aktuellen Zeitpunkt nur eine geringe Berücksichtigung findet, lassen sich ROIs und ROEs solcher Unternehmen nur schlecht mit denen mit einem hohen „greifbaren“ Anlagevermögen vergleichen.<sup>3</sup>

Kennzahlensysteme gelten als probates Mittel, um die Komplexität der zugeordneten Spitzenkennzahlen zu relativieren. Sie eignen sich in vielen Fällen auch zur Analyse multikausaler Zusammenhänge und ermöglichen plausible, klare und widerspruchsfreie Präsentationen komplexer Sachverhalte.<sup>4</sup> Nachteile ergeben sich bei Kennzahlensystemen durch die notwendige Erhebung vieler Hilfskennzahlen, die oft allein keine Aussagekraft enthalten. Dies birgt die Gefahr, dass einzelnen Hilfskennzahlen aus dem System ein falsches Maß an Bedeutung beigemessen wird und Entscheider durch Fehlinterpretation zu Fehlentscheidungen verleitet werden.<sup>5</sup>

### 1.1.3 Unternehmenswert als strategische Zielgröße

Entgegen weitläufiger Meinung ist das wertorientierte Management nicht erst seit der Globalisierung ein Thema, das die Unternehmer und Manager beschäftigt. Vielmehr ist die Wertorientierung und damit die Vermehrung des Kapitals der Grundgedanke betriebswirtschaftlichen Handels. Ein wesentlicher Aspekt des Ansatzes ist dabei die Verzinsung des Eigenkapitals.<sup>6</sup> Hier muss im Sinne der Wertorientierung eine Risikoprämie gegenüber dem Marktzinsniveau für

---

<sup>1</sup> Vgl. Jung (2006), S. 801.

<sup>2</sup> Vgl. Rappaport (1999), S. 35ff.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Vgl. Gladen (2005), S. 76.

<sup>5</sup> Vgl. Jung (2004/05), S. 13.

<sup>6</sup> Vgl. Schweickart (2005), S. VII.

die eingesetzten Investitionen erwirtschaftet werden. Dies kann auch unter Zuhilfenahme des Fremdkapitals sichergestellt werden.

Vereinfachend gilt bei dem Gedanken des wertorientierten Managements: Ein Unternehmen muss über die Zeit von seinen Kunden mehr einnehmen, als es an all seine Ressourcenlieferanten und Stakeholder<sup>1</sup>, ausgenommen die Eigner, zahlt. Nur so wird ein Mehrwert in Höhe der Wertschöpfung generiert. Dieser Mehrwert, auch Residualgewinn genannt, entspricht der Verzinsung des eingesetzten Kapitals. In der Regel wird dieses Kapital nur dann von den Kapitalgebern zur Verfügung gestellt, wenn diese Verzinsung mindestens der Höhe der Konkurrenzangebote entspricht.<sup>2</sup>

Ein wesentlicher Aspekt wertorientierter Management-Ansätze ist daher die zyklische Ermittlung der Residualgewinne, da diese auch zur Performance-Steuerung herangezogen werden. Die im Folgenden beschriebenen Zielgrößen nehmen für sich in Anspruch, die Mängel der Renditekennzahlen zu beseitigen und ein höheres Maß an Wertorientierung zu ermöglichen.<sup>3</sup>

#### **1.1.3.1 Discounted Cash Flow Verfahren als Element der Wertermittlung**

Eines der Kritikpunkte der bisher beschriebenen Kennzahlen und Kennzahlensysteme stützt sich auf die Tatsache, dass die Ermittlung der Performance auf rein historischen Daten basiert und damit diese Kennzahlen auch nur die Performance der Vergangenheit darstellen können. Mit den Discounted-Cash-Flow-Verfahren (DCF) wird ein Ansatz verfolgt, die Erträge eines Unternehmens bzw. die Zahlungsströme, englisch Cash-Flows, der Zukunft zu schätzen und so zu einer Unternehmensbewertung zu gelangen. Dabei stützen sich die Schätzungen zum einen auf aktuelle Marktdaten und zum anderen auf persönliche Einschätzungen der Analysten unter Zugrundelegung von marktorientierten Renditeanforderungen der Anteilseigner. Die Verfahren haben dabei das Eigenkapital, das sich aus der Summe des aktuellen Wertes sowie der erwarteten Zahlungen in der Zukunft ergibt, als Zielgröße.<sup>4</sup>

Ungeachtet der Kritik an der Abhängigkeit der Bewertungsmethoden von den Kapitalmärkten haben sich die Verfahren bei den Investmentbanken und auch bei Wirtschaftsprüfern etabliert und gelten weltweit als anerkannt.<sup>5</sup>

Bei der Ermittlung des Wertes wird grundsätzlich zwischen zwei Verfahren unterschieden: der Equity-Methode, auch Netto-Ansatz genannt, sowie der Entity-Methode bzw. Brutto-Ansatz.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> A.d.V.: Zu den Stakeholdern gehören alle Gruppen, die direkt oder indirekt Einfluss auf das Unternehmen ausüben können oder selbst von den Handlungen des Unternehmens betroffen sind, wie Eigenkapitalgeber, Fremdkapitalgeber, Arbeitnehmer, Management, Kunden, Lieferanten, allgemeine Öffentlichkeit oder Ämter. Vgl. Wöhe (2002), S. 77.

<sup>2</sup> Vgl. Schweickart (2005), S. 5f. und Gladen (2005), S. 98.

<sup>3</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 46f.

<sup>4</sup> Vgl. Lukas (2005), S. 78f.

<sup>5</sup> Ibid.

Einige Autoren sehen den Adjusted-Present-Value-Ansatz (APV-Ansatz), der auch der Brutto-Methoden zugeordnet werden kann, als eine eigenständige dritte Ausprägung der DCF-Verfahren.<sup>2</sup>

Die Bezeichnungen „brutto“ und „netto“ beziehen sich dabei auf die Berücksichtigung der Fremdkapitalzinsen bei der Ermittlung der Einnahmeüberschüsse der Unternehmen (Abb. 1.2). Bei den Brutto-Methoden, die sich in der Praxis als die populärere Methoden erwiesen haben<sup>3</sup>, werden die Überschüsse vor Abzug der Fremdkapitalzinsen ermittelt.<sup>4</sup>



**Abb. 1.2 Unterschied Entity-Value und Equity-Value**  
Quelle : Anders (2006/07), S. 34

Die detaillierte Darstellung aller DCF-Methoden und derer Unterschiede liegt nicht im Focus der vorliegenden Arbeit, weshalb im Folgenden stellvertretend nur der WACC-Ansatz, kurz vorgestellt werden soll.

Der weit verbreitete WACC-Ansatz gehört zu den Brutto-Methoden der DCF-Verfahren. Angelehnt an die Bezeichnung werden zunächst mit der Kennzahl WACC, englische Abkürzung für Weighted Average Cost of Capital<sup>5</sup>, die durchschnittlichen Kapitalkosten eines Unternehmens ermittelt. Unter den durchschnittlichen Kapitalkosten wird im Sinne der Kennzahl das gewichtete Mittel zwischen Eigenkapitalkosten und Fremdkapitalkosten verstanden (Abb. 1.3). Die Größe bildet damit eine Basis für Investitionsentscheidungen. Der WACC berechnet aus Sicht von Unternehmen die minimale Rendite, die Investitionen erbringen müssen, um die Kapitalkosten decken zu können.<sup>6</sup>

Erwirtschaftet z.B. ein Investment eine Rendite von 15 Prozent in einem Unternehmen mit einem Eigenkapitalanteil von 50 Prozent sowie einer Fremdkapitalverzinsung von 7 Prozent und

<sup>1</sup> Vgl. Dreyer (2004), S. 159.

<sup>2</sup> Vgl. Schrierenbeck/ Lister (2002), S. 105.

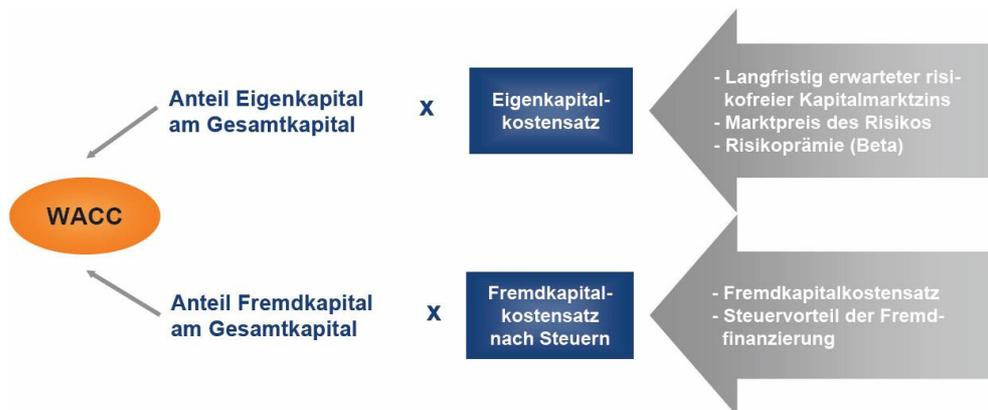
<sup>3</sup> A.d.V.: Die Brutto Methode wird unter anderem von Rappaport bei der Ermittlung des Shareholder Values verwendet.

<sup>4</sup> Vgl. von Düsterlho (2003), S. 68f.

<sup>5</sup> A.d.V.: deutsch: gewichtete durchschnittliche Kapitalkosten.

<sup>6</sup> Vgl. Brugger (2005), S. 103.

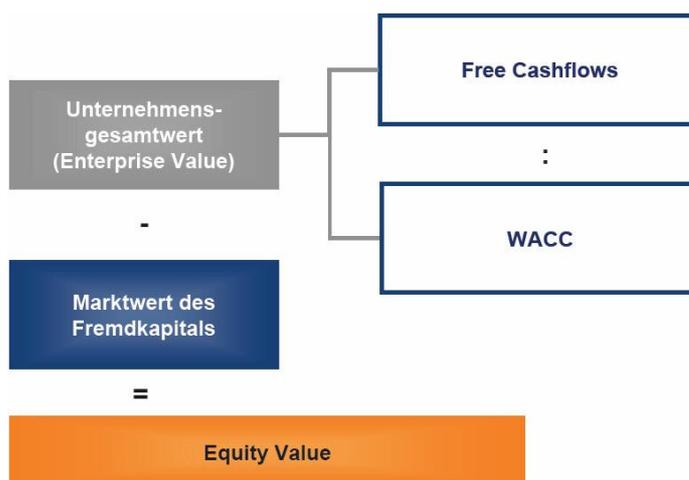
einer Eigenkapitalverzinsung von 13 Prozent, so kann folgende Investitionsentscheidung aufgrund des WACC getroffen werden.



**Abb. 1.3 Berechnung WACC**  
Quelle : Aders (2006/07), S. 39

Der gewichtete durchschnittliche Kapitalkostensatz ergibt, ohne Berücksichtigung des Steuervorteils durch die Fremdkapitalzinsen<sup>1</sup>, einen WACC von  $(13\% + 7\%) / 2 = 10\%$ . In diesem Fall würde das Investment nach Deckung der Kapitalkosten eine Rendite von 5% erwirtschaften und damit einen Mehrwert für das Unternehmen generieren. Wogegen eine Investmentrendite von weniger als 10 Prozent Wert vernichten würde.<sup>2</sup>

Zur Ermittlung des zukünftigen Unternehmenswertes nach dem WACC-Ansatz wird der so berechnete durchschnittliche Kapitalkostensatz mit den geplanten Cash-Flows über einen definierten Zeitraum diskontiert (Abb. 1.4).



**Abb. 1.4 Systematik WACC-Ansatz**  
Quelle : in Anlehnung an Aders, (2006/07) S. 38

<sup>1</sup> A.d.V.: Da die Zinsen des Fremdkapitals in vielen Ländern steuermindernd wirken, wird bei der Berechnung des WACC-Satzes dieser Steuervorteil in der Literatur berücksichtigt. In dieser Arbeit soll jedoch nur der Ansatz erläutert und daher auf die Berücksichtigung verzichtet werden.

<sup>2</sup> Vgl. Brugger (2005), S. 104.

Hauptkritikpunkte der DCF-Verfahren sind die auf Schätzungen basierende Annahmen. Auch wenn die Eigenkapitalverzinsung in Ansätzen mit recht anspruchsvollen Methoden berechnet wird, unterliegen diese der Subjektivität der Schätzung entweder eines Finanzanalysten, eines Investors oder auch der des Managements. Ähnlich verhält es sich mit den geplanten Zahlungsströmen der Zukunft. Diese können nicht präzise prognostiziert werden und eröffnen somit durch die Subjektivität der Prüfer durchaus auch eine Manipulationslücke bei der Bewertung. Auch werden Dynamiken des Marktes und daraufhin notwendige Veränderungen des Unternehmens nicht berücksichtigt. Die DCF-Verfahren rechnen, in einem heute hoch volatilen Markt, mit konstanten Zinssätzen unter der Annahme, dass die Geschäftsstrategie sich nicht ändert.<sup>1</sup> Sie gehen auch implizit davon aus, dass die Ertragslage des Unternehmens ohne die Innovation durch die Investition unverändert bleibt. Die erwarteten Zahlungsströme nach einer Investition werden dabei mit den prognostizierten Cashflows ohne diese verglichen unter der Annahme, dass das aktuelle Niveau konstant bleibt. Meist trifft das jedoch nicht zu. Die Wettbewerber investieren gleichzeitig in Innovationen, die zur Folge haben, dass das betrachtete Unternehmen technologisch ohne die Investition zurückfällt. Wie wahrscheinlichste Entwicklung der Cashflows ohne Investitionen ist somit nicht die Fortsetzung des Status Quo, sondern eher eine nicht lineare Abwärtsbewegung.<sup>2</sup>

### 1.1.3.2 Shareholder Value

Das Konzept der wertorientierten Unternehmensführung brachte Mitte der achtziger Jahre vor allem die Veröffentlichung Rappaports zum Shareholder Value in den Vordergrund des Interesses.<sup>3</sup> Obwohl der Zenit der weltweiten Popularität des SHV-Konzeptes als überschritten gilt, hat sich das Konzept der Wertorientierung als anerkannte und weit verbreitete Unternehmenspraxis etabliert. Viele Wirtschaftswissenschaftler und Unternehmensberatungen, die neue innovative Konzepte zur Unternehmenssteuerung entwickeln, stellen die Kennzahl auch aktuell in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Dem SHV-Ansatz liegt das betriebswirtschaftliche Konzept zur Steigerung des Wertes des Eigenkapitals zu Grunde. Entsprechend dem Gedanken der Wertorientierung ist die Maxime des Shareholder Value-Konzeptes die Maximierung der Erträge für die Eigentümer (Shareholder) in Form von Dividendenzahlungen und Unternehmenswertsteigerungen, meistens gemessen am Aktienwert des Unternehmens.<sup>4</sup>

Gemäß der Definition des Erfinders entspricht der Shareholder Value dem Gegenwartswert der zukünftigen Kapitalflüsse der Aktionäre. Das Ziel, das daraus primär resultiert, ist, alle Aktivitäten des Unternehmens darauf auszurichten, das Vermögen der Anteilseigner im Vergleich zu

---

<sup>1</sup> Vgl. Voigt (2005), S. 40.

<sup>2</sup> Vgl. Christensen (2008), S. 54.

<sup>3</sup> Vgl. Jung (2006), S. 6.

<sup>4</sup> Vgl. Rappaport (1999), S. 3f.

alternativen Anlagen mit gleichem Risiko zu mehrten. Die vorrangige Managementaufgabe ist es somit, den Wert des Unternehmens zu steigern. Das Konzept stellt die Interessen der Eigentümer (Shareholder) absolut und uneingeschränkt in den Mittelpunkt. Die Maximierung der Verzinsung des Eigenkapitals dominiert dabei alle anderen Belange.<sup>1</sup>

Rappaport verwendet zur Berechnung des Shareholder Value den Entity-Ansatz der DCF-Methode. Dabei wird berücksichtigt, dass der Wert der zukünftigen Zahlungsströme zum Zeitpunkt der Betrachtung weniger wert ist als in Zukunft, da das Kapital, wäre es zum Betrachtungszeitpunkt sofort verfügbar, gewinnbringend investiert werden könnte. Somit werden bei der Berechnung des aktuellen Wertes die zukünftigen Cash-flows mit dem gewichteten Mittel des Kapitalkostensatzes (WACC) diskontiert. Bei einem Kapitalkostensatz von 10 Prozent, sowie den geschätzten Cash-flows der nächsten 3 Jahre ergeben sich die in der Tabelle 1.1 aufgeführten aktuellen und kumulierten Gegenwartsbewertungen der zukünftigen Zahlungsströme.<sup>2</sup>

Jahr	Cash-flow	10% Diskontierungs- faktor	Gegenwartswert des Cash-flow	Kumulierter Gegenwartswert der Cash-flows
1	100	0,9091	90,91	90,91
2	150	0,8264	123,96	214,87
3	200	0,7513	150,26	365,13

**Tab. 1.1 Wert zukünftiger Cash-flows**  
Quelle: Rappaport (1999), S.41.

Die grundlegenden Komponenten zur Berechnung des Unternehmenswertes sind somit neben den betrieblichen Cash-flows der Kapitalkostensatz sowie die Länge der Prognoseperiode.

Zu beachten ist, dass der gemessene Wert des Unternehmens in Form der aktuellen Marktkapitalisierung eine nur beschränkte Aussagekraft über die Qualität des Wertes sowie über die Zukunftsperspektiven des Unternehmens besitzt. Die Bewertung der Aktien an den Börsen unterliegt Marktschwankungen, die von vielen Faktoren abhängen und auch vor Manipulation nicht gefeit sind.<sup>3</sup>

In die Kritik geraten ist das SHV-Konzept vor allem durch die stark auf die finanzielle Bewertungskriterien ausgerichtete Umsetzung unter der Maxime der schnellen Steigerungsraten der Renditen. Die Beachtung der langfristigen Faktoren wie Überlebenssicherung des Unternehmens durch z.B. bessere Positionierung gegenüber den Mitbewerbern, Investitionen in moderne Produktionsanlagen oder Nachhaltigkeit wurden vernachlässigt. Durch die neuen Vergütungs-

<sup>1</sup> Vgl. Hausch (2004), S. 64.

<sup>2</sup> Vgl. Rappaport (1999), S. 40f.

<sup>3</sup> Vgl. Wellner (2001), S. 63.

systeme (stock options<sup>1</sup>) wurden besonders in den USA die Manager geradezu unter Zwang gesetzt, sehr schnell den Börsenkurs des Unternehmens zu steigern. Kritiker führen gar die Bilanzfälschungen der 90 Jahre, mit dem Extrembeispiel "Enron", auf die Auswirkungen des SHV-Konzeptes zurück. Die so erzeugte kurzfristig ausgerichtete Strategie der Profitmaximierung führt nicht dazu, dauerhaften Wertzuwachs zu schaffen, sondern vielmehr zu einer Fehlsteuerung und fügt langfristig sogar Schaden dem Unternehmen zu.<sup>2</sup>

Als negative Folgen der kurzfristigen Orientierung werden u.a. die Vernachlässigung von Innovationen, massive Beeinträchtigungen der Arbeitnehmerinteressen sowie eine nachlassende Loyalität der Kunden und Lieferanten angeführt. Darüber hinaus wurde das SHV-Konzept auch einer enormen politischen Kritik ausgesetzt, da dieses Konzept auch in Ländern geltender sozialer Marktwirtschaft die soziale Verantwortung von Unternehmen ausblendet.

Dem widerspricht der „Vater“ des SHV-Konzeptes nur bedingt und beschreibt die Verantwortung eines Unternehmens in diesem Kontext wie folgt: „In einer Marktwirtschaft, die die Rechte des Privateigentums hochhält, besteht die einzige soziale Verantwortung des Wirtschaftens darin, Shareholder Value zu schaffen ...“<sup>3</sup>. Weder verfügten die Manager über die notwendige Expertise noch über die politische Legitimität zu entscheiden, was im sozialen Interesse liegt, begründet Rappaport.

Im Gegensatz zum Shareholder Value-Konzept versucht das Stakeholder-Konzept, die Interessen von allen Anspruchsgruppen auszubalancieren. Rappaport vertritt mit seiner Argumentation gegen das Stakeholder-Konzept heute eine kontrovers diskutierte Meinung. Laut Rappaport fördert das Konzept unökonomische Entscheidungen des Managements zur Befriedigung aller Anspruchsgruppen um das Unternehmen herum unter Vernachlässigung der Interessen der Eigentümer. Diese Strategie führt unweigerlich dazu, dass das Unternehmen durch einen sinkenden Wert für Übernahmen anfälliger wird. Die neuen Besitzer oder Investoren führen anschließend meist einen Management-Wechsel herbei und sorgen für schmerzhafteste Restrukturierungsmaßnahmen, unter denen im Endeffekt alle Anspruchsgruppen leiden. Der einzige Weg alle Stakeholder zu befriedigen, ist laut Rappaport die uneingeschränkte Ausrichtung aller Anspruchsgruppen, nicht zuletzt im Eigeninteresse, auf die Schaffung des Shareholder Values.<sup>4</sup> Durch den Erfolg aktueller stakeholderorientierter Management-Ansätze sowie den Misserfolg zahlreicher auf reinem Shareholder Value basierender Unternehmensausrichtungen sollte die Argumentation Rappaports zumindest kritisch betrachtet werden. Da zur Berechnung des Shareholder Values zudem die DCF-Verfahren herangezogen werden, neigen Manager etablierter

---

<sup>1</sup> A.d.V.: Als Stock Options werden Aktienoptionen für Führungskräfte bezeichnet, die diesen das Recht geben, innerhalb eines festgelegten Zeitraumes und zu einem vorher festgelegten Preis Aktien des eigenen Unternehmens zu erwerben.

<sup>2</sup> Vgl. Glaubitz (2006), S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. Rappaport (1999), S. 6.

<sup>4</sup> Vgl. Rappaport (1999), S. 8f.

Unternehmen oft dazu, sich gegen notwendige Investitionen zu entscheiden. Markteinsteiger dagegen investieren auf jeden Fall, da sie nicht vor der Wahl stehen zu bewerten, ob die Investition die aktuellen Kapitalkosten des Segments positiv bzw. negativ beeinflusst. Sie nehmen durchaus anfänglich höhere Kosten in Kauf, um in neue Marktsegmente vorzustoßen.<sup>1</sup>

Shareholder Value ist heute dennoch die bekannteste Zielgröße der wertorientierten Unternehmensführung, die durchaus ökonomisch begründet mittlerweile eine dominierende Stellung erlangt hat. Bei allen in der Literatur beschriebenen und kontrovers diskutierten Kritikpunkten verdient die Zielgröße zumindest die Beachtung der Manager sowie der Investoren. Sie ist eine dynamische finanzielle Maßgröße und bezweckt, im Sinne Rappaports eine auf kurzfristiges Gewinnstreben ausgerichtete Unternehmenspolitik zu verhindern.<sup>2</sup>

Der Shareholder-Value-Ansatz suggeriert jedoch auch die Illusion, sämtliche Unternehmensentscheidungen berechnen zu können. An seine Grenzen stößt der Ansatz spätestens dann, wenn positive Effekte von Investitionen in immaterielles Vermögen bewertet werden müssen. Performance Measurement unterstützt die wertorientierte Unternehmensführung in dieser Hinsicht mit der Erweiterung durch nicht-monetäre Indikatoren für schwer zu prognostizierende und zu messende Sachverhalte.<sup>3</sup>

### 1.1.3.3 Economic Value Added

Auch in der wertorientierten Unternehmensführung werden Kennzahlen für Planung und Kontrolle benötigt. Der Shareholder Value ist aufgrund seiner allgemein umfassenden und meist mehrperiodigen Funktion nur bedingt für die Bewertung des Erfolgs in kürzeren Zeiträumen geeignet. Periodenbezogene Residualgewinne erreichen eine Anbindung der Performancemessung an den Shareholder Value, indem der Wertbeitrag einer Investition auf ihre erwartete Nutzungsdauer verteilt wird.<sup>4</sup>

Der Economic Value Added (EVA), der bekannteste Ansatz zur Ermittlung des Residualgewinns<sup>5</sup>, wurde von der Unternehmensberatung Stern Stewart & Co<sup>6</sup> entwickelt. Der Begriff ist markenrechtlich geschützt. 1997 führte die Beratungsfirma die Kennzahl bei dem deutschen

---

<sup>1</sup> Vgl. Christensen (2008), S. 58f.

<sup>2</sup> Vgl. Gladen (2005), S. 104.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Vgl. Gladen (2005), S. 105.

<sup>5</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 46.

<sup>6</sup> A.d.V.: Die Unternehmensberatung veröffentlicht jährlich eine Studie zu den 1000 hinsichtlich der Marktkapitalisierung größten US-amerikanischen Unternehmen.

Unternehmen Siemens AG<sup>1</sup> ein. Die Kennzahl ist hier unter der deutschen Übersetzung Geschäftswertbeitrag (GWB) bekannt und ist von Siemens markenrechtlich geschützt.<sup>2</sup>

Obwohl das Konzept zur Ermittlung der Residualgewinne bereits in den Dreißigern von Preinreich beschrieben wurde, haben in den letzten zwanzig Jahren neben Stern Stewart & Co auch andere bekannte Unternehmensberatungen eigene Varianten aufgelegt, die sich in der Idee jedoch nicht wesentlich unterscheiden.<sup>3</sup>

So ist das Konzept von der Unternehmensberatung McKinsey unter der Bezeichnung Economic Profit bekannt. Die Boston Consulting Group hat ebenfalls ein Konzept zur Ermittlung des Residualgewinns entwickelt, das unter der Bezeichnung Cash Value Added bekannt ist und nur marginale Unterschiede aufweist.<sup>4</sup>

Das primäre Ziel des EVA ist es, die periodenbezogene Differenz zwischen dem durch eine getätigte Investition erwirtschafteten Gewinn und den durch die selbige Investition verursachten Kapitalkosten zu ermitteln. Zur Bestimmung der Kapitalkosten wird die WACC-Methode (Kap. 1.1.3.1) herangezogen. Der EVA kann wie folgt berechnet werden<sup>5</sup>:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times \text{NOA}$$

Durch die Verwendung der Kennzahl NOPAT (s. Kap. 1.1.1) soll sichergestellt werden, dass die Grundsätze der Rechnungslegung bei der Ermittlung des Periodenerfolgs unberücksichtigt bleiben. Die Größe net operating assets (NOA) wird auch als economic book value bezeichnet und stellt das investierte Kapital bereinigt um einige Korrekturen dar. So werden bei der Ermittlung des economic book value zum Buchwert der Bilanz-Aktiva z.B. die Investitionen in F&E aufgenommen. Dies ermöglicht die Berücksichtigung der Forschungsaktivitäten eines Unternehmens bei der Bestimmung des Periodenerfolgs. Bei der Ermittlung des eingesetzten Kapitals sieht Stewart darüber hinaus bis zu 164 Korrekturen zur exakteren Bewertung des Buchwerts einer Investition vor.<sup>6</sup>

Auch wenn der EVA damit für sich in Anspruch nimmt, den Buchwert exakter zu bewerten, ist die Kennzahl vergangenheitsorientiert und spiegelt lediglich die Größe bereits getätigter Ausgaben wieder. Daher kann der EVA einer Periode auch keine Aussage über den Wertzuwachs der folgenden Perioden treffen. Rappaport bemängelt zudem, dass Investoren die erwartete Rendite ins Verhältnis zum aktuellen Marktwert eines Unternehmens setzen bzw. zu dessen ge-

---

<sup>1</sup> A.d.V.: Ein deutsches Unternehmen aus der Branche der Elektro-, Antriebs- und Kraftwerkstechnik, das 1847 von Werner von Siemens in Berlin gegründet wurde. Im Jahr 2007 beschäftigte das Unternehmen nach eigenen Angaben mehr als 400.000 Arbeitnehmer weltweit.

<sup>2</sup> Vgl. Wiskow (2003), S. 13.

<sup>3</sup> Vgl. Gladen (2005), S. 105.

<sup>4</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 46.

<sup>5</sup> Ibid.

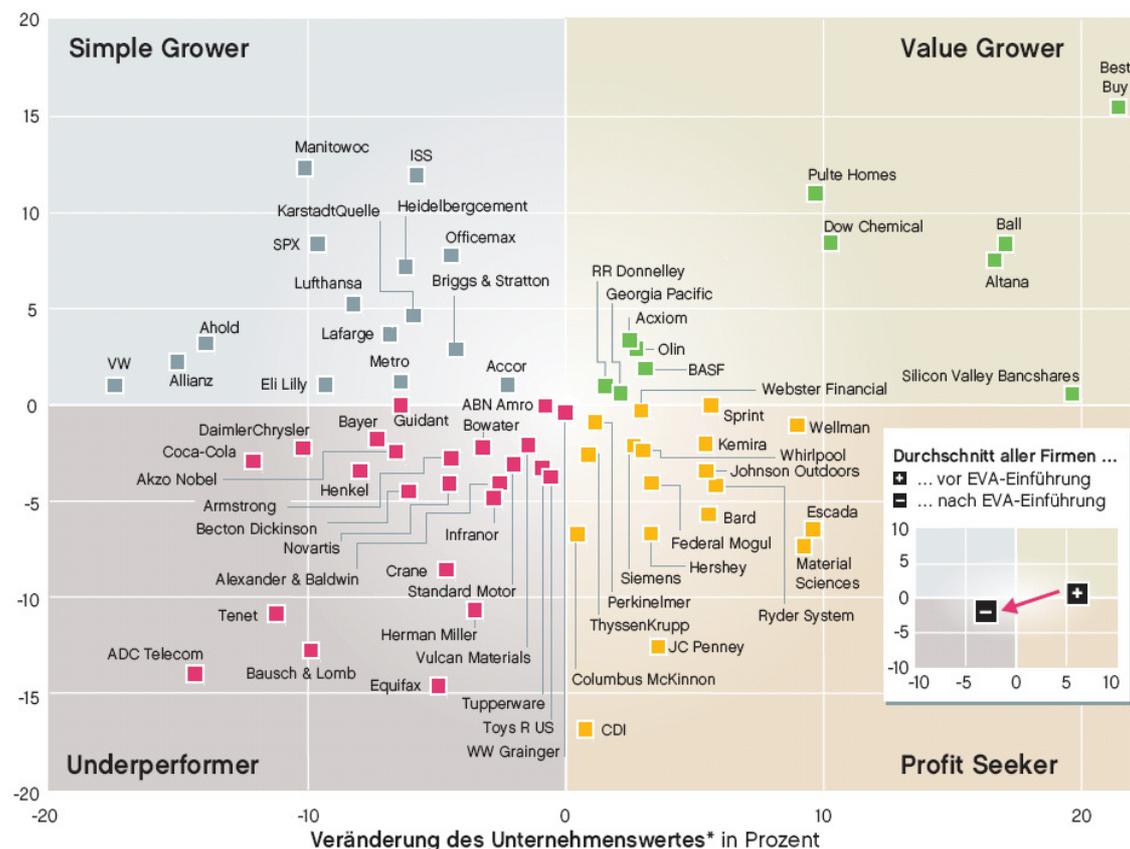
<sup>6</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 47.

schätztem Eigenkapitalwert. Das ursprüngliche Investment sowie der ökonomische Buchwert dürften bei der Betrachtung der erwarteten Rendite für Investoren irrelevant sein.<sup>1</sup>

Obwohl der ökonomische Buchwert eines Unternehmens nicht direkt mit seinem Marktwert korreliert, erlaubt der EVA dennoch eine Aussage im Hinblick auf die Erfüllung von Mindestverzinsungsansprüchen der Kapitalgeber. Da der Marktwert eines Unternehmens auch von äußeren Faktoren beeinflusst wird, kann der EVA als intern nachvollziehbare BASIS zur Entlohnung von Führungskräften genutzt werden.<sup>2</sup>

Klingebl führt die Fähigkeit der Berücksichtigung der Werttreiber wertorientierter Zielgrößen, wie Economic Value Added, oder Shareholder Value (SHV), zu dem Funktionsumfang eines erfolgreichen Performance-Measurement-Systems.<sup>3</sup>

Veränderung des Umsatzes in Prozent



**Abb. 1.5 EVA vernichtet Werte**

Quelle : A. T. Kearney veröffentlicht im *Harvard Business manager* (2005), S. 15

Gesundes Misstrauen bezüglich des Einsatzes des EVA als Performance-Zielgröße sind dennoch mehr als angebracht. So zeigt eine Untersuchung unter den bekennenden EVA-

<sup>1</sup> Vgl. Rappaport (1999), S. 150.

<sup>2</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 47.

<sup>3</sup> Vgl. Klingebiel (1999), S. 18.

Anhängern<sup>1</sup> eine deutliche durchschnittliche Degression sowohl des Unternehmenswertes als auch des Umsatzes gegenüber dem „World Index“<sup>2</sup> (s. Abb. 1.5).<sup>3</sup>

Kröger sieht die Ursachen der Entwicklung in der Berechnungsvorschrift der Kennzahl begründet. Manager der betroffenen Unternehmen tendieren dazu, zur kurzfristigen Erhöhung des EVA demnach weniger zu investieren. Langfristig führt dies jedoch zum Rückgang der Umsätze und daraufhin zur niedrigeren Marktbewertungen.

Wie bei den meisten Kennzahlen oder Kennzahlensystemen eignet sich die Einführung des EVA allein somit nur unzureichend dazu, ein Unternehmen auf Wachstum zu trimmen. Der EVA gibt weder die Auskunft über die Kundenorientierung wieder noch darüber ob die Prozesse effizient sind. Das Binden der Managergehälter an dieser Kennzahl kann langfristig sogar einem Unternehmen Schaden zufügen.<sup>4</sup>

#### 1.1.4 Die Rolle von Business Intelligence in der Performance-Messung

Business Intelligence (BI) wurde Anfang bis Mitte der 1990er Jahre populär und bezeichnet Verfahren und Prozesse zur systematischen Untersuchung von Unternehmensdaten in elektronischer Form. Ziel ist, durch Verdichtung und Analyse von großen Datenmengen Wissen zu gewinnen, das in Hinsicht auf die Unternehmensziele bessere operative oder strategische Entscheidungen ermöglichen soll.<sup>5</sup> Der Terminus „business intelligence“ wurde 1989 von Howard Dresner geprägt, einem Analysten des Gartner-Konzerns<sup>6</sup> und ist dem Fachgebiet der Wirtschaftsinformatik zuzuordnen.<sup>7</sup>

Den Funktionsumfang von BI definieren die Anbieter oft sehr unterschiedlich. BI-Lösungen decken von der Sammlung, Aufbereitung und Verteilung der Daten sämtliche Prozesse die zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Organisationen notwendig sind.<sup>8</sup>

Wurde Anfang des Jahrtausends dieses Feld noch von Anbietern dominiert die sich auf diesen Bereich spezialisiert haben, erkannten die großen Softwarekonzerne schnell, dass dieses Segment nicht zu vernachlässigen ist. Sowohl Microsoft als auch Oracle werden, in der vom Gartner-Konzern jährlich veröffentlichten Studie seit 2008 auf diesem Gebiet, als Leader eingestuft (s. Abb. 1.6).

<sup>1</sup> A.d.V.: Zum Zeitpunkt der Studie 2005 setzten ein Drittel aller DAX-Konzerne die Zielgröße ein.

<sup>2</sup> A.d.V.: Der World Index umfasst mehr als 1.500 börsennotierte Unternehmen aus über 23 Ländern, die zusammen mehr als 85 Prozent der Marktkapitalisierung ausmachen. Er wird durch den Finanzdienstleister Morgan Stanley Capital International erhoben.

<sup>3</sup> Vgl. Kröger (2005), S. 14f.

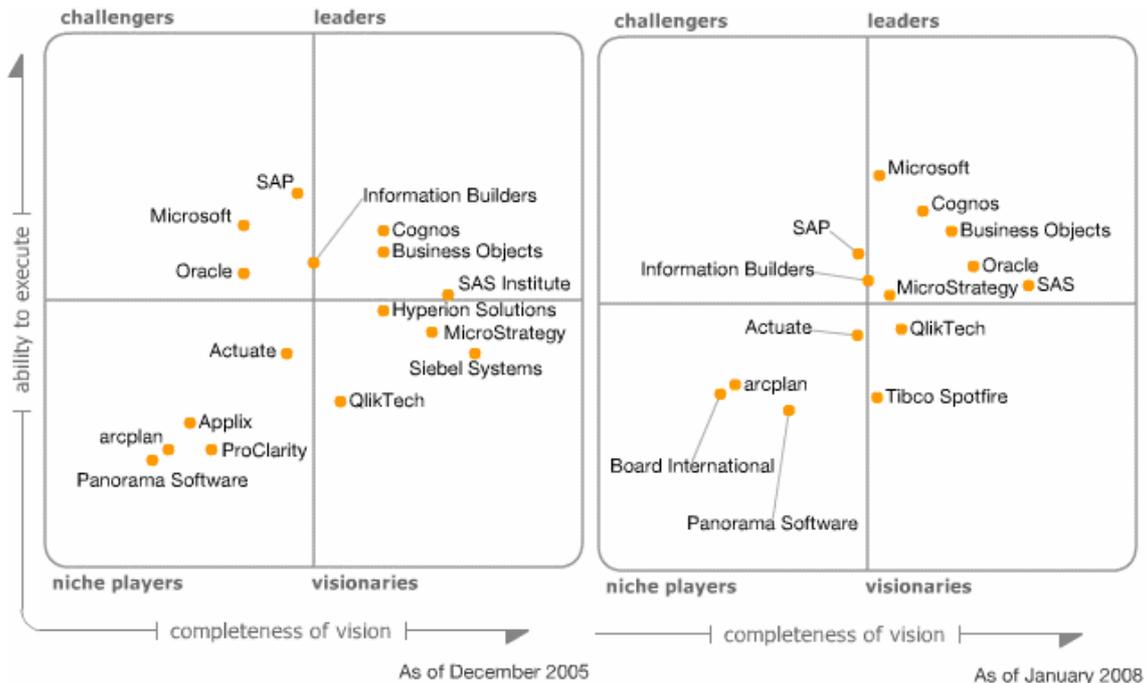
<sup>4</sup> Vgl. Kröger (2005), S. 16.

<sup>5</sup> Vgl. Hannig (2002), S. 3.

<sup>6</sup> A.d.V.: Gartner Group, 2001 umbenannt in Gartner ist ein Anbieter für Marktforschung und Analyse in der weltweiten Technologie-Industrie.

<sup>7</sup> Vgl. Pfaff (2005), S. 27-28.

<sup>8</sup> Vgl. Bange (2005/2006), S. 8f.



**Abb. 1.6 Magic Quadrant, Business Intelligence Platforms 2005, 2008**

Quelle : Gartner (2005), S. 3, (2008), S. 3

Nach den Übernahmen der Softwareanbieter Cognos durch IBM sowie Business Objects durch SAP im Laufe des Jahres 2007 birgt die Studie des nächsten Jahres nur wenig Platz für Überraschungen.<sup>1</sup>

Obwohl Business Intelligence für die Softwareanbieter in den vergangenen Jahren ein sehr lukratives Geschäftsfeld darstellten, sind BI-Lösungen nur bedingt zur Unternehmensführung geeignet und auch nicht als solche zu verstehen. Im engeren Sinne beschränken sich die Funktionalitäten auf die Analyse bzw. Nutzung der in einem Data Warehouse oder Data Mart gespeicherten Daten. Es handelt sich bei einem BI-System also um das informationstechnische Instrumentarium zur Auswertung von unternehmensweit verfügbaren Daten. Die Sichtweise ist dabei ex post auf die Analyse der Ergebnisse konzentriert.<sup>2</sup>

Der Begriff Corporate Performance Management (CPM) wurde wie schon BI ebenso von Gartner geprägt und wird in der Fachpresse oft als die Weiterführung von BI verstanden. Obwohl Dresner beide Begriffe erstmalig eingeführt hat, ist CPM mehr als die Weiterentwicklung von BI. Gartner selbst subsumiert unter dem Begriff CPM Methoden, Metriken und Prozesse des Managens der Unternehmens-Performance.<sup>3</sup> Die Bezeichnung wird in der Literatur oft synonym mit

<sup>1</sup> Vgl. Alexander (2008), S. 19.

<sup>2</sup> Vgl. Hannig(a) (2007), S. 5f.

<sup>3</sup> Vgl. Buytendijk & Rayner (2002), S. 1.

dem Begriff Business Performance Management (BPM) oder auch Enterprise Performance Management (EPM) gebraucht.<sup>1</sup>

Auch wenn der Begriff erst in Verbindung mit der wachsenden Bedeutung der BI-Lösungen seine Bekanntheit entfalten konnte, reichen die Versuche, die Performance zu managen, bis in das 14. Jahrhundert und der Entwicklung der doppelten Buchführung zurück.<sup>2</sup> Bei diesen Darstellungen wird jedoch oft nicht zwischen dem Performance Measurement und dem Performance Management unterschieden. Dabei ist gerade die mangelnde Differenzierung der Ansätze oft die wesentliche Ursache für die schlechten Resultate der Performance-Management-Ansätze in der Praxis.<sup>3</sup>

Anerkennend muss erwähnt werden, dass die systemische Unterstützung der BI-Systeme heute die notwendigen Voraussetzungen für die Effizienz des Performance Measurements mit sich bringt. Die Möglichkeit zur Informationsspeicherung und der notwendigen Strukturierung sowie die eines schnellen Zugriffs auf die relevanten Performancedaten werden heute ebenso vorausgesetzt wie die uneingeschränkte Verfügbarkeit der Systeme. Die Analyse der Daten im Rahmen der Performance-Überwachung ist jedoch nur ein Schritt im Gesamtprozess des Performance-Managements.<sup>4</sup>

### **1.1.5 Der Performance Measurement Anspruch an Kennzahlen**

In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen, die den Begriff Performance Measurement erklären und daraus den Anspruch an ein Performance Measurement-System ableiten. Obwohl bereits Kennzahlen-Systeme der Vergangenheit den Anspruch erhoben, die Performance zu visualisieren, ist ein Kennzahlensystem nach dem Vorbild z.B. eines Du Pont-Schemas aus heutiger Sicht dem Anspruch des Begriffsverständnisses an ein Performance-Measurement-System nicht gewachsen. Liefern für die täglichen repetitiven Prozesse wie Beschaffung, Produktion und Verkauf, diagnostische Kennzahlen noch ausreichende Performanceübersicht, müssen diese um monetäre und nichtmonetäre Steuerungsgrößen ergänzt werden, die sich auf längerfristige Rationalisierungs- und Veränderungsaufgaben richten und zur Vergrößerung des Erfolgspotenzials neben dem Tagesgeschäft benötigt werden.<sup>5</sup>

Eine monetäre Größe wie z.B. Shareholder Value oder der Economic-Value-Added als Maßstab für die erfolgreiche Durchführung der Strategie steht dennoch nicht im Widerspruch zum Einsatz eines Performance-Measurement-Systems.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Hannig(a) (2007), S. 6.

<sup>2</sup> Vgl. Legner (2007), S. 1.

<sup>3</sup> Bgl. Bruner (1999), S. 11.

<sup>4</sup> Vgl. Hannig(a) (2007), S. 7.

<sup>5</sup> Vgl. Gladen (2002), S. 8.

<sup>6</sup> Vgl. Gladen (2005), S. 292.

Gleich<sup>1</sup> beschreibt Performance Measurement sinngemäß als ein System, das Größen unterschiedlicher Dimensionen wie Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit oder Kundenzufriedenheit heranzieht, um die Effektivität und die Effizienz der Leistung und Leistungspotentiale unterschiedlicher Objekte im Unternehmen wie Organisationseinheiten, Prozesse oder Mitarbeiter zu messen. Gerade das Nutzen der „weichen Kenngrößen“, so wie das Herstellen einer Beziehung zu den kritischen Erfolgsfaktoren, zeichnet ein Performance-Measurement-System aus.<sup>2</sup>

Im Informationszeitalter gewinnen die „weichen Kenngrößen“, wie das Wissen oder die damit verbundenen Fähigkeiten der Mitarbeiter, immer stärker an Einfluss für den Unternehmenserfolg. Zwar gibt es über die Bedeutung der menschlichen Leistung im Topmanagement selten Widerspruch und viele Unternehmen werden nicht müde zu beteuern, dass die Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen, geht es jedoch um Weiterbildungsmaßnahmen oder Umsetzung innovativer Personalkonzepte, zeigt sich oft, wo die Prioritäten tatsächlich liegen. Dieses immaterielle Vermögen eines jeden Unternehmens ist hoch sensibel und stark von der Mitarbeiterzufriedenheit abhängig. Empirische Studien belegen einen direkten Zusammenhang zwischen der Human Performance und dem Unternehmenserfolg.<sup>3</sup> Auf der Basis einer bei Sears<sup>4</sup> durchgeführte Studie und der daraus ermittelten Erkenntnissen entwickelten Ruci, Kirn & Quinn die Formel:  $\text{Work} \times \text{Shop} = \text{Invest}$ . Die Formel drückt eine direkte Korrelation zwischen Mitarbeiterzufriedenheit (Work) auf Kundenzufriedenheit (Shop) sowie auf den damit direkt verbundenen finanziellen Erfolg (Invest) des Unternehmens aus. Eine bei dem Pharmaunternehmen Merck durchgeführte Studie liefert die Erkenntnis, dass eine Investition von 50% des Mitarbeiter Einkommens in Aktivitäten zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter sich binnen eines Jahres amortisieren, da z.B. durch die dadurch gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit die Fluktuationsrate gesenkt werden konnte und Kosten für Wiederbesetzung, Schulungen und Einarbeitung sowie Störungen in Projekten und Arbeitsbeziehungen vermieden wurden.<sup>5</sup>

Die Verwendung nicht-monetärer Kennzahlen zur Leistungsmessung wird oft mit Performance Measurement assoziiert. Allein der Einsatz von solchen Kennzahlen begründet jedoch nicht die Existenz eines Performance-Measurement-Systems. Ein grundlegendes Problem vieler Organisationen bei der Erhebung nicht-monetärer Indikatoren besteht in der mangelnden Abstimmung zwischen den einzelnen Bereichen. Daten zu erheben und zu dokumentieren, die keinen Bezug zur Strategieausrichtung haben, monetär oder nicht, liegt nicht im Fokus von Performance

---

<sup>1</sup> A.d.V.: Dr. Ronald Gleich habilitierte im Jahr 2000 an der Universität Stuttgart zum Thema Performance-Measurement-Systeme. Er wurde im Jahre 2002 zum Partner bei Horváth & Partner ernannt und ist darüber hinaus kaufmännischer Geschäftsführer der European Business School sowie Prorektor und Inhaber des Lehrstuhls für ABWL.

<sup>2</sup> Vgl. Schrank (2002), S. 19.

<sup>3</sup> Vgl. Jetter (2004), S. 34ff.

<sup>4</sup> A.d.V.: US-amerikanisches Unternehmen, das weltweit nicht zuletzt durch die im Jahr 1974 in Chicago errichtete Sears Towers bekannt wurde.

<sup>5</sup> Vgl. Jetter (2004), S. 34ff.

Measurement. Oft werden z.B. Größen, ohne Abstimmung mit dem Zielsystem erhoben, die leicht zu zählen und/oder zu erreichen sind.<sup>1</sup> Daher ist ein wesentlicher Aspekt bei der Wahl von Kennzahlen für ein Performance-Measurement-System die strategische<sup>2</sup> Bedeutung dieser.<sup>3</sup>

Klingebiel macht den Nutzen der Verwendung unterschiedlicher nicht monetären Kennzahlen auch von den unterschiedlichen Ebenen der Unternehmensführung abhängig. Tabelle 1.2 listet exemplarisch nicht-monetäre Leistungsindikatoren in Abhängigkeit von unterschiedlichen Ebenen auf.

Ebene	Nicht-monetäre Leistungsindikatoren
Markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktanteil</li> <li>• Qualitätsbeurteilung Markt</li> <li>• Kundenzufriedenheit</li> </ul>
Unternehmung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl neuer Produkte</li> <li>• Anzahl neuer Patente</li> <li>• Qualität</li> <li>• Time to Market</li> </ul>
Teilbereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchlaufzeit</li> <li>• Lieferbereitschaft</li> <li>• Logistik</li> </ul>
Aktivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesszeit</li> <li>• Flexibilität bei Umstellung</li> <li>• Anzahl Buchungen</li> </ul>

**Tab. 1.2 Exemplarische Ausprägungen von nicht-monetären Leistungsindikatoren unterschiedlicher Ebenen**

Quelle: In Anlehnung an Klingebiel (1999), S. 23

Ein weiterer Aspekt von Performance Measurement ist der Einsatz von Kennzahlen, mit denen sich zukünftige Größen prognostizieren lassen. Hierzu werden neben statistischen oder empirisch begründeten Kennzahlen, die z.B. das Marktverhalten voraussagen, Kennzahlen erhoben, die mit einer zeitlich vorseilenden Entwicklung auf die prognostizierte Größen schließen lassen. Dazu muss eine Kausalkette aufgestellt werden (z.B. Lieferstopp Ölprodukte → Benzinverteuerung → weniger Besucher → Umsatzeinbuße). Solche Frühindikatoren können dabei einen direkten Einfluss auf die prognostizierte Größe haben und einfach zu erheben sein, wie z.B. Auftragseingang, sowie auf schwachen Signalen<sup>4</sup> beruhen, die eine komplexe Kausalkette zur Interpretation erfordern und große Unsicherheitsfaktoren mit sich bringen.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Klingebiel (1999), S. 24.

<sup>2</sup> A.d.V.: Als strategisch werden Kennzahlen bezeichnet, die eine hohe Hebelwirkung für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen haben und damit erfolgskritisch sind. Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 157.

<sup>3</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 157.

<sup>4</sup> A.d.V.: Unscharf definierte Informationen, die auf hohem Grad des Nichtwissens beruhen. Vgl. Gladen (2005), S. 34.

<sup>5</sup> Vgl. Gladen (2005), S. 34.

Ein Performance-Measurement-System vereint somit nicht nur Kennzahlen und Indikatoren verschiedener Dimensionen und Ebenen eines Unternehmens, sondern bildet auch Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den einzelnen internen und externen Ereignissen sowie monetären und nicht-monetären Kennzahlen. Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen erfüllen dabei zwei Funktionen. Zum einen unterstützen sie heuristisch die Suche nach Maßnahmen zur Realisierung von Strategien und den daraus abzuleitenden Einflussgrößen, zum anderen tragen sie im Sinne eines Zweck-Mittel-Zusammenhangs dazu bei, dass die Verbesserungsmaßnahmen nicht isoliert beurteilt werden, sondern im Hinblick auf ihren Beitrag zur Erfüllung der strategischen Ziele<sup>1</sup>. Die Umsetzung erfolgt dabei unter der Prämisse, zeitnah entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung zu stellen, die auch ein frühzeitiges Reagieren dem Management ermöglicht.

Den Einsatz von entsprechenden Systemen fordert von den Vorständen börsennotierter Unternehmen spätestens mit dem 1.5.1998 in Kraft getretenen Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) auch die Legislative. Die Unternehmenslenker sind angehalten, Frühwarnsysteme im Unternehmen einzusetzen, um etwaige Risiken frühzeitig erkennen und rechtzeitig gegensteuern zu können. Wörtlich ist im § 91 Abs. 2 des Aktiengesetzes definiert: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“.<sup>2</sup>

Ein weiteres Merkmal von Kennzahlen im Kontext des Performance Measurements ist neben der strategischen Relevanz die Ausgewogenheit. Die gewählten Kennzahlen und Indikatoren sollten nicht nur bezüglich monetärer oder nicht-monetärer Ausrichtung, sondern auch bezüglich der Betrachtung von kurzfristigen und langfristigen Zielen ausgewogen gewählt werden. Hierzu sind auch neben objektiven Messgrößen, subjektive Urteile wie z.B. Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit zu berücksichtigen.<sup>3</sup>

## **1.2 Einsatz des Performance Management zur Strategieumsetzung**

Eines der wesentlichen Aufgaben des Managements ist das Sicherstellen des langfristigen Unternehmenserfolgs. Um dieses Ziel zu erreichen, kann die Unternehmensstrategie als der Weg zu diesem Ziel definiert werden. Die Arbeiten von Chandler und die Weiterentwicklungen von Porter bekräftigen, dass die Strategie der Struktur und den Systemen voranzugehen hat.<sup>4</sup> Ent-

---

<sup>1</sup> Vgl. Gladen (2002), S. 13.

<sup>2</sup> Vgl. Wolf (2003), S. 21.

<sup>3</sup> Vgl. Gladen (2002), S. 8.

<sup>4</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 36.

scheidend für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist jedoch neben der Gestaltung im entscheidenden Maße die effiziente Umsetzung der Unternehmensstrategie.<sup>1</sup>

Ob Kostenführerschaft oder Differenzierung die Entwicklung der Unternehmensstrategie stützt sich im hohen Maße auf Informationen über den Wettbewerb sowie auf die eigene Position in der Branche unter der Beachtung der Branchenattraktivität. Das Top-Management benötigt zeitnahe verlässliche Informationen zum Zeitpunkt der Strategieformulierung aber auch zyklisch zur Kontrolle und rechtzeitigen Justierung oder Änderung der bereits beschlossenen Handlungen. Insbesondere werden Daten über das Marktwachstum, über das Angebot und die Nachfrage von Kunden wie auch Lieferanten, über den technologischen Wandel oder die Änderungen der Gesetzgebung benötigt.<sup>2</sup> Ein Instrument, das das Management bei der Formulierung der Ziele sowie bei der Verfolgung der Maßnahmen unterstützt und auch die Abbildung von Ursache-Wirkungsbeziehungen bietet, stellt z.B. die Balanced Scorecard dar. Die Verknüpfungen der unterschiedlichen Perspektiven der Balanced Scorecard über Ursache-Wirkungsketten gewährleisten auch, dass die Verfolgung einzelner Ziele nicht zum Nachteil anderer erfolgt (s. Kap. 2.1.2).<sup>3</sup>

Resultierende Maßnahmen aus der Strategie sind z.B. Investitionen in Bereichen wie Produktqualität, Technologie, Service oder Markenidentität. Weitere Maßnahmen können auch Änderungen der Preispolitik sein. Die Entscheider benötigen bei der Formulierung der Ziele neben den Marktdaten auch interne Kennzahlen über die Performance des eigenen Unternehmens, um das Wirken der beschlossenen Maßnahmen bewerten zu können. Die Top-down Wirkung von den beschlossenen Handlungen zu dem Bottom-up Rückfluss von Information aus der Performancemessung zurück an das Top-Management bildet z.B. Lynch und Cross mit dem Performance-Management-Instrument, der Performance Pyramid anschaulich ab (s. Kap. 2.1.1).

Da die Unternehmensstrategie das ganze Unternehmen und somit alle Mitarbeiter betrifft und dabei auch von äußeren Faktoren abhängig ist, ist ein ganzheitlicher Ansatz erforderlich, der nicht nur alle Bereiche des Unternehmens einbezieht und auf die Strategie ausrichtet, sondern möglichst auch alle Stakeholder berücksichtigt. In einem hochdynamischen Markt ist die Justierung der Unternehmensstrategie ein fortwährender Prozess, der flexible Instrumente voraussetzt, die die Veränderungen der Rahmenbedingungen nicht nur frühzeitig signalisieren, sondern auch schnelle Anpassungen in allen Unternehmensbereichen ermöglichen. Der Lebenszyklus der Unternehmensstrategie kann dabei in vier Felder unterteilt werden (Abb. 1.7).<sup>4</sup>

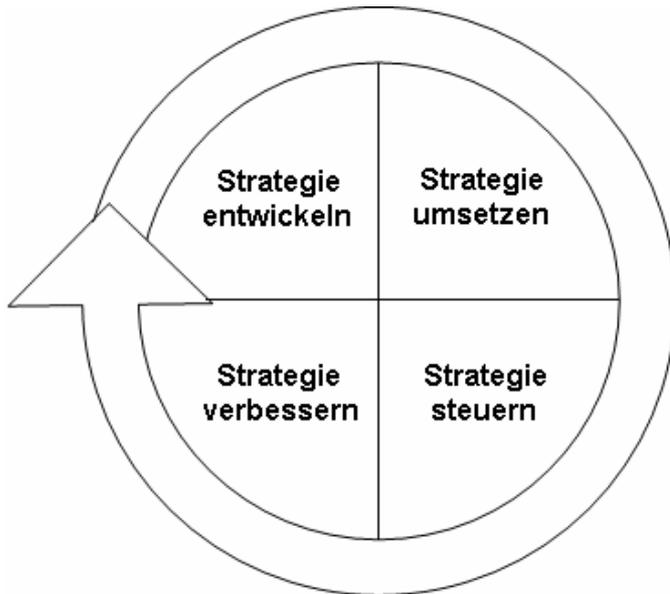
---

<sup>1</sup> Vgl. Nyiri (2007), S. 17.

<sup>2</sup> Vgl. Rappaport (1999), S. 71ff.

<sup>3</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 27f.

<sup>4</sup> Vgl. Nyiri (2007), S. 24f.



**Abb. 1.7 Vier Felder der Unternehmensstrategie**

Quelle: In Anlehnung an Nyiri (2007), S. 27

Nyiri beschreibt die vier Felder der Strategie wie folgt:

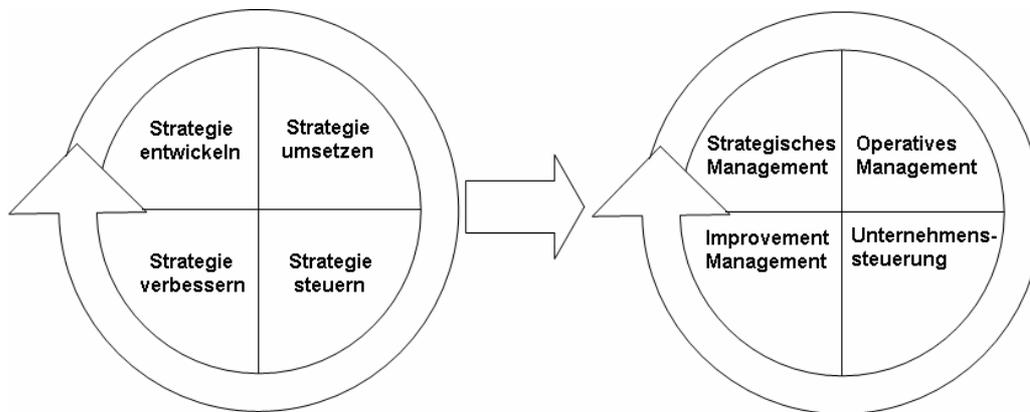
- Strategie entwickeln: Handlungen für die Zukunft planen und deren Überprüfungsmerkmale für deren Erreichung definieren.
- Strategie umsetzen: Geplante Handlungen in Form von Aktivitäten und Maßnahmen durchführen.
- Strategie steuern: Umgesetzte Maßnahmen messen und interpretieren sowie eine integrative Vernetzung sicherstellen.
- Strategie verbessern: Lösungsansätze für neu identifizierte Zusammenhänge und Herausforderungen aufzeigen, aus den Ergebnissen der umgesetzten Maßnahmen lernen und die bestehende Strategie nach Bedarf anpassen oder Input für die neuen Strategien liefern.

Die beste Strategie kann maximal nur so gut sein wie ihre Umsetzung in das operative Umfeld des Unternehmens.<sup>1</sup> Corporate Performance Management erhebt den Anspruch, ganzheitliche Instrumente von der Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie bis hin zur Steuerung und Anpassung derer zur Verfügung zu stellen. Da der Erfolg der Strategie maßgeblich von der Integration der einzelnen Felder abhängt, sollten zur Stützung der Felder mehrere Or-

---

<sup>1</sup> Vgl. Oestreich (2008), S. 7.

organisationsfunktionen einbezogen werden. Die Organisationsfunktionen ermöglichen die Strategie integrativ, kooperativ und organisatorisch im Unternehmen zu verankern.<sup>1</sup> (Abb. 1.8)



**Abb. 1.8 Von den vier Feldern der Strategie zu den Organisationsfunktionen**  
Quelle: In Anlehnung an Nyiri (2007), S. 28

Nyiri sieht zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie vier Organisationsfunktionen vor:

- Strategisches Management: Gestaltung der Strategieentwicklung.
- Operatives Management: Handlungen zur Umsetzung der Vorgaben aus dem Strategischen Management.
- Unternehmenssteuerung: Handlungen und Interaktionen, um die Erreichung der Strategie und der Unternehmensziele im Zuge der Umsetzung sicherzustellen und nach Bedarf korrigierend einzuwirken.
- Improvement Management: Handlungen zur integrativen und kooperativen Verbesserung des strategischen und operative Managements sowie der Unternehmenssteuerung.

Ein wesentliches Ziel des Performance Management ist die Schaffung der Steuerungsdurchgängigkeit ausgehend von der Strategie über die einzelnen Bereiche und Funktionen bis in die Kernprozesse der operativen Einheiten.<sup>2</sup>

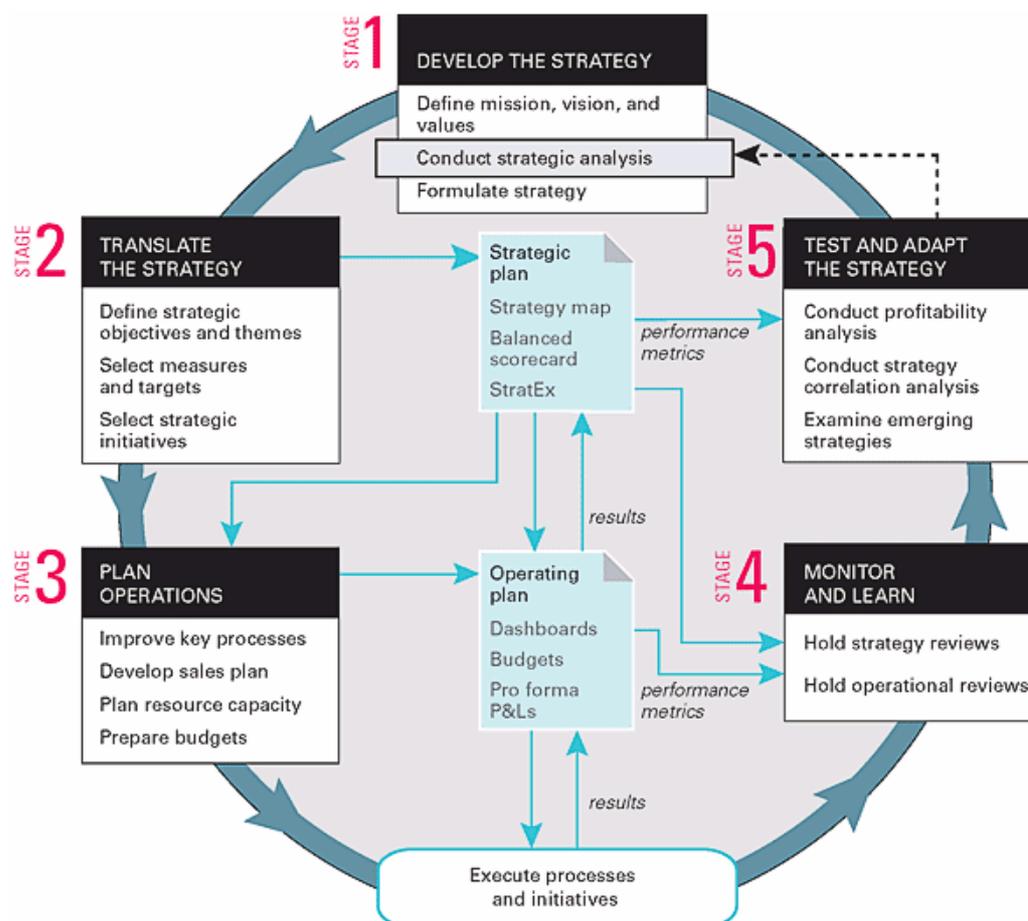
Scheitert eine Strategie, liegt es in der Regel nicht an den Fehlern bei der Strategieentwicklung oder an inkompetenten Managern, sondern ist oft in dem Versagen des Managementsystems begründet. Das Managementsystem bildet in diesem Kontext das Zusammenspiel aus Prozessen und Werkzeugen, mit denen das Unternehmen seine Strategie entwickelt, in die Praxis

<sup>1</sup> Vgl. Nyiri (2007), S. 27.

<sup>2</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 40.

umsetzt und diese Elemente fortwährend überwacht und verbessert. Zahlreiche Studien der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass 60 bis 80 Prozent der Unternehmen bei der Umsetzung ihrer neuen Strategien ihre ursprünglich avisierten Ziele nicht erreichen.<sup>1</sup>

Kaplan und Norton stellen mit dem „Closed-Loop Management System“ ein Modell zur Verfügung, das in 5 Phasen die methodische Umsetzung der Strategie unterstützen soll (s. Abb. 1.9).



**Abb. 1.9 Closed-Loop Management System**  
Quelle: Kaplan / Norton (2008), S. 32

Die Begründer der Balanced Scorecard sehen in der ersten Phase die Entwicklung der Strategie unter Verwendung der klassischen Werkzeuge wie z.B. SWOT-Analyse vor. In dieser Phase werden auch die Mission sowie die Vision des Unternehmens formuliert. In der zweiten Phase werden daraus konkrete Ziele und Maßnahmen abgeleitet. Hierzu können Instrumente wie die Balanced Scorecard und Strategy Map wertvolle Hilfsmittel bieten. Die dritte Phase überführt die Strategie als Bindeglied in das operative Management über. In Phase vier werden die internen und externen Informationen über das Unternehmen sowie die Wettbewerber fortwährend

<sup>1</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2008), S. 30.

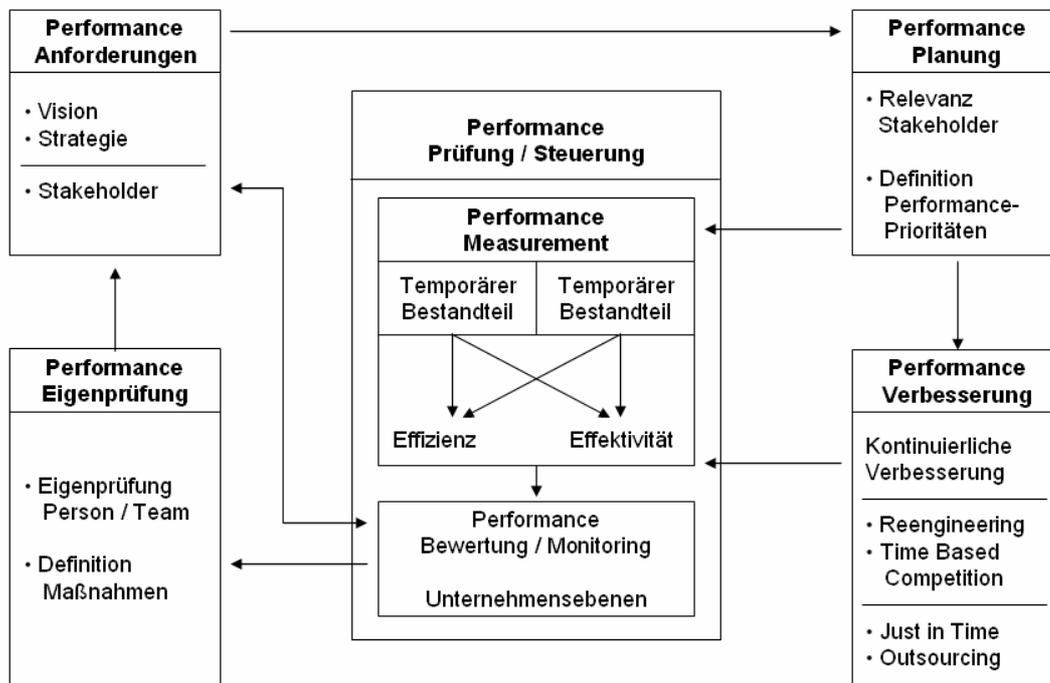
überprüft, was in Phase fünf schließlich zur Überprüfung und einer Anpassung der Strategie führen kann und soll.<sup>1</sup>

Eine erfolgreiche Entwicklung sowie die Implementierung der Strategie ist demnach ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Corporate Performance Management, die Umsetzung ist jedoch ein fortwährender Prozess und erfordert daher ein iteratives und methodisches Vorgehen.

### 1.3 Der Performance Management-Prozess

Der Anspruch von Corporate Performance Management ist, Leistungen eines Unternehmens zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. Der Performance Management-Prozess vereint die verschiedenen Teilaufgaben bezüglich deren Integration auf Datenebene, Modellebene und Anwendungsebene.<sup>2</sup> Es wird vorausgesetzt, dass alle Phasen, Elemente und Ebenen des Managements zudem an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sind.<sup>3</sup>

Um die Leistungen eines Unternehmens planen, steuern und kontrollieren zu können, müssen diese auch messbar erfasst werden. Klingebiel sieht aus diesem Grund das Performance Measurement als ein integrales Element des Performance Managements, das sich im Zentrum eines ganzheitlichen Konzeptes zur Unternehmenssteuerung befindet. (s. Abb. 1.10)



**Abb. 1.10 Elemente des Performance Managements**  
Quelle: In Anlehnung an Klingebiel (1999), S. 16

<sup>1</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2008), S. 30f.

<sup>2</sup> Vgl. Bange (2005/2006), S. 8ff.

<sup>3</sup> Vgl. Jetter (2004), S. 41.

Die erfolgreiche Verankerung eines Performance Management-Systems im Unternehmen setzt mehrere wesentliche Gegebenheiten voraus. Jetter führt folgende Anforderungen als unerlässlich auf:

- Topmanagement-Commitment
- Markt- und Wettbewerbsfokus
- Zielklarheit und -konsistenz im gesamten Unternehmen
- Umsetzungsorientierung und Praxisverzahnung
- Führungs- und Steuerungsinstrument
- Partnerschaftlichkeit und Offenheit
- Leistungshonorierung
- Zukunftsorientierung und Entwicklung

Zur Erfüllung der aufgeführten Punkte bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes, der alle Unternehmensebenen einbezieht und sich darüber hinaus über den gesamten Leistungserstellungsprozess erstreckt. So ist nicht nur die Unternehmensebene zu berücksichtigen, sondern darüber hinaus die Organisations-/Prozessebene sowie die Mitarbeiterebene. Die Phasen der Leistungserstellung umfassen die Leistungsplanung, die Leistungserbringung und decken auch die Leistungskonsequenzen im Prozess ab. Aus den Kombinationen der verschiedenen Ebenen mit den jeweiligen Phasen ergeben sich die Bausteine des Performance Management (s. Tab. 1.3).<sup>1</sup>

	<b>Planungsphase</b>	<b>Umsetzungsphase</b>	<b>Konsequenzphase</b>
<b>Unternehmens- ebene</b>	Unternehmens- ausrichtung	Strategieumsetzung	Neuausrichtung Human Resource Management
<b>Organisations-/ Prozessebene</b>	Zielmanagement	Projektmanagement	Personalmanagement- systeme
<b>Mitarbeiterebene</b>	Zielvereinbarung	Problemlösungs- techniken	Mitarbeitergespräche

**Tab. 1.3 Bausteine des Performance Managements**  
Quelle: Jetter (2004), S. 45

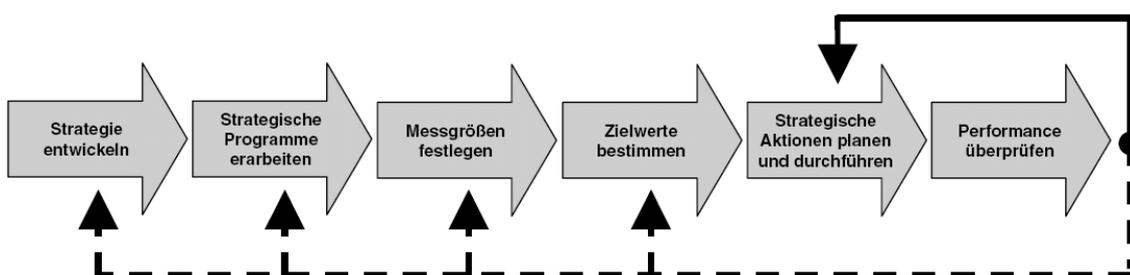
<sup>1</sup> Vgl. Jetter (2004), S. 44.

Demzufolge ist Performance Management mehr als das rudimentäre Überwachen einzelner Aufgabenbereiche oder Ressourcen. Die Implementierung erfordert daher eine methodische und strukturierte Vorgehensweise zur erfolgreichen Umsetzung des definierten Anspruches.<sup>1</sup>

Der Ausgangspunkt des Performance Management ist die Ausrichtung des Unternehmens an der Unternehmensstrategie. Hierzu gehören neben der Entwicklung und einer klaren Definition des Unternehmensziels auch eine breite Kommunikation sowie die Etablierung eines Zielbildungsprozesses auf allen Unternehmensebenen. Im Rahmen der Kommunikation müssen relevante Messgrößen und Indikatoren festgelegt werden, die den Erfüllungsgrad der Ziele nachvollziehbar wiedergeben. Ein Performance-Measurement-System kann hierzu wertvolle Mess- und Steuerungsgrößen zur Verfügung stellen. Wurden die Ziele abgestimmt und Messkriterien definiert, müssen diese auf einzelne Organisationseinheiten und Mitarbeiter herunter gebrochen und im Rahmen von Zielvereinbarungen in den Zielen der Mitarbeiter verankert werden.<sup>2</sup>

Obwohl die Entwicklung der Strategie durchaus als Chefsache angesehen wird und heute in den meisten Konzernen auch mit einem hohen planerischen und personellen Aufwand zustande kommt, existiert für eine erfolgreiche Umsetzung in den meisten Unternehmen keine durchgängig etablierte Vorgehensweise.<sup>3</sup> So hilft der Einsatz von teuren BI-Lösungen zur Implementierung von anerkannten Instrumenten wie Balanced Scorecard und Co. wenig, wenn nicht im Rahmen der Umsetzung strategische Messgrößen festgelegt, Ziele herunter gebrochen, kommuniziert und Aktionen zur Strategieumsetzung verantwortlichen Managern zugeordnet wurden. Der PM-Prozess definiert einen Weg von der Entwicklung der Unternehmensstrategie bis hin zur systematischen Steuerung der Performance.

Um den anspruchsvollen Auftrag der Implementierung der Strategie im Unternehmen erfolgreich bewältigen zu können, werden im Rahmen des PM-Prozesses die Aufgaben von der Strategieentwicklung bis hin zur Überwachung der Performance in einzelne Schritte unterteilt (s. Abb. 1.11).



**Abb. 1.11 Der CPM-Prozess**  
Quelle: Hannig (a) (2007), S. 7

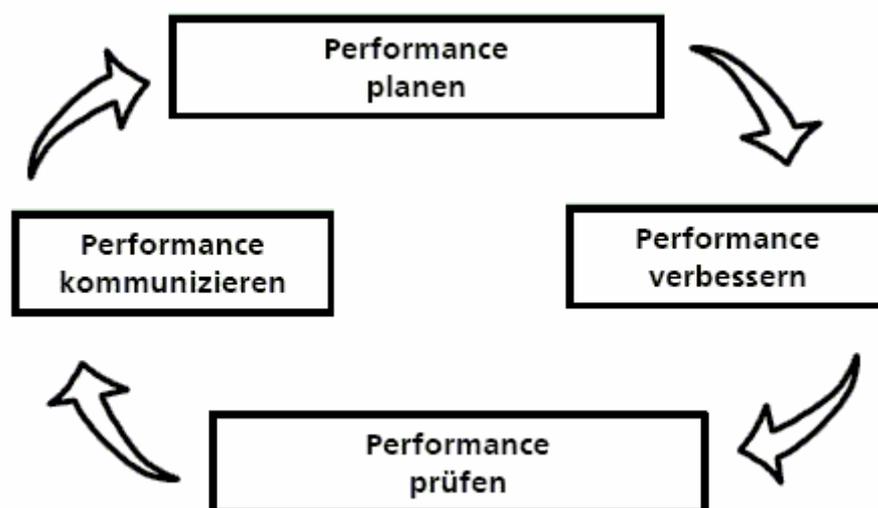
<sup>1</sup> Vgl. Oestreich (2008), S. 7.

<sup>2</sup> Vgl. Jetter (2004), S. 45f.

<sup>3</sup> Vgl. Hungenberg (2006), S317.

Bei der Definition der Messgrößen, die auch als Steuerungsgrößen fungieren sollen, ist die Mehrdimensionalität dieser ein wesentlicher Faktor, der nicht vernachlässigt werden darf. Ein oft auftretender Fehler bei der Umsetzung ist die Konzentration auf reine Ergebnisgrößen, die meist vergangenheitsorientiert sind. Zwar repräsentieren ergebnisorientierte Finanzkennzahlen im Wesentlichen den Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens, diese müssen jedoch durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen den Mitarbeitern transparent den eigenen Beitrag klar und nachvollziehbar erscheinen lassen.<sup>1</sup>

Die zu durchlaufende Schritte zur Einführung eines erfolgreichen Performance Managements sind laut Krause auch als ein iterativer Prozess zu verstehen. Hierzu stehen die Elemente Performance planen, Performance verbessern, Performance prüfen sowie Performance kommunizieren in ständiger Interaktion zu einander (s. Abb. 1.12).



**Abb. 1.12 Performance Management-Aktivitätenmodell<sup>2</sup>**  
 Quelle: In Anlehnung an Krause (2006), S. 7

Im Rahmen der Performance-Planung werden nach der Identifikation der Anforderungen Key Performance-Indikatoren festgelegt und die Zielniveaus bestimmt. Bei der Bestimmung der Zielniveaus ist zu beachten, dass diese zwar anspruchsvoll, dennoch aber erreichbar gewählt werden. Die Verbesserung der Performance kann entweder inkrementell oder grundlegend erfolgen. Konzepte zur Umsetzung beider Ansätze bieten z.B. prozessorientierte Instrumente des Performance Management wie Six Sigma oder TQM (s. Kap. 2.2). Die Überprüfung der Performance kann schließlich mit Hilfe eines Performance-Measurement-Systems erfolgen, das auch zur Kommunikation der Ergebnisse hilfreiche Kennzahlen liefern kann.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 41f.

<sup>2</sup> A.d.V.: vereinfachte Darstellung.

<sup>3</sup> Vgl. Krause (2006), S. 46ff.

## 2 Instrumente des Corporate Performance Management

Das Messen der weichen Faktoren erfordert Instrumentenwissen und Wissen über die Interpretation bestimmter finanzieller und nicht finanzieller Kennzahlen.<sup>1</sup> Im folgenden Kapitel werden Instrumente des Corporate Performance Managements vorgestellt, die nicht nur die relevanten finanziellen und nicht-finanziellen Werttreiber erfassen, sondern darüber hinaus einen ganzheitlichen Ansatz zur Unternehmenssteuerung aufzeigen. Die vorgestellten Instrumente können dabei zwei unterschiedlichen Ausprägungen der Umsetzung zugeordnet werden. Neben den strategieorientierten Konzepten haben sich parallel Ansätze entwickelt, die die Prozesse in den Vordergrund der Betrachtung stellen. Die Verwendung eines bestimmten Ansatzes geschieht jedoch nicht zwingend exklusiv. Vielmehr zeigt die empirische Untersuchung auch, dass sich gerade die strategieorientierten sowie die prozessorientierten Ansätze ergänzen und von den Unternehmen durchaus auch parallel verwendet werden. Auch Kaplan und Norton als Entwickler des bekanntesten strategieorientierten Ansatzes sehen die Koexistenz eines prozessorientierten Ansatzes wie z.B. Six Sigma oder Total Quality Management als eine durchaus sinnvolle Ergänzung des eigenen Konzeptes.<sup>2</sup> Während die prozessorientierten Ansätze maßgeblich auf die operative Exzellenz abstellen, bedarf es Instrumente die das Management bei der Entwicklung einer Strategie unterstützen, ein Unternehmen vom Wettbewerb abzuheben. Strategieorientierte Ansätze schlagen die Brücke von der Entwicklung der Unternehmensstrategie bis zur Erlangung der operativen Exzellenz.<sup>3</sup>

Neben den in dieser Arbeit beschriebenen Instrumenten des Performance Management haben zahlreiche Beratungsunternehmen eigene Konzepte aufgelegt, die in Ihren Ansätzen oft Ergänzungen oder Abwandlungen der bekannten Instrumente darstellen.

<b>Unternehmensberatung</b>	<b>Konzept</b>
Arthur Andersen	Quantum Performance Measurement Modell
Boz, Allen & Hamilton (BAH)	PERFORM-System
Coopers & Lybrand	SIPOC-Model
Gemini Consulting	Business Transformation

**Tab. 2.1 Ansätze von Beratungsunternehmen**

Quelle: Eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Klingebiel (1999), S. 63ff

<sup>1</sup> Vgl. Horváth & Partners (2008), S. 24f.

<sup>2</sup> Vgl. Kaplan u. Norton (2008), S. 38.

<sup>3</sup> Vgl. Porter (2008), S. 107.

Neben den in der Tab. 2.1 Aufgeführten Ansätzen haben Beratungsunternehmen wie KPMG, Ernst & Young oder Price Waterhouse eigene Konzepte für die Umsetzung entwickelt, ohne dass in der Literatur hierfür eigene Bezeichnungen bekannt sind.<sup>1</sup>

Im Folgenden werden die bekanntesten strategie- sowie prozessorientierte Instrumente des Corporate Performance Management in Grundzügen vorgestellt, ohne dass der Anspruch der Vollständigkeit erhoben wird.

## **2.1 Strategieorientierte Instrumente**

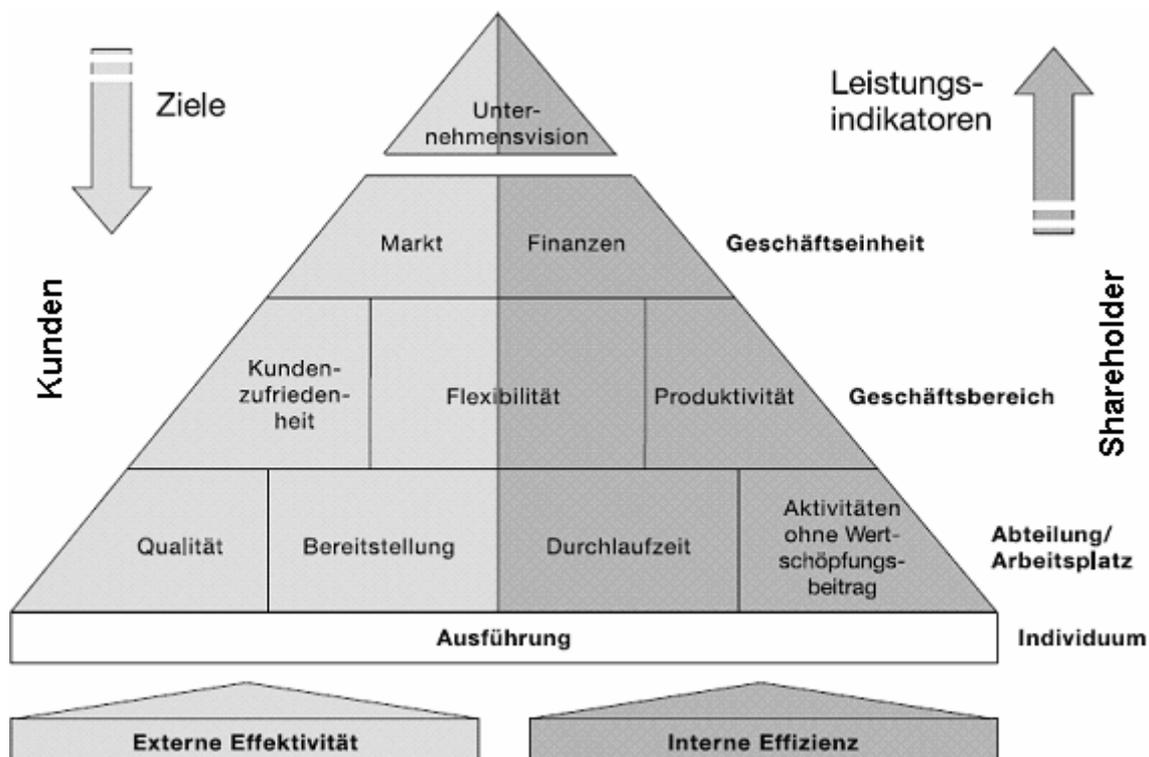
### **2.1.1 Performance Pyramid**

Das Konzept der Performance Pyramid wurde erstmalig von A.S. Judson 1991 entwickelt und 1995 von Cross und Lynch verbessert. Mit der Vision an der Spitze repräsentieren die Kanten der Pyramide zum einen die Top-down-Umsetzung der Strategie in operative Ziele und Maßnahmen sowie die Bottom-up-Implementierung der sich daraus ergebenden Kenngrößen aus der Performance Messung. Die Pyramide gliedert sich in 5 Ebenen, die der Linienorganisation eines Unternehmens zugeordnet werden können. Die Spitze der Pyramide repräsentiert die Ebene der Unternehmensleitung und ist neben der Entwicklung der Vision auch für die Definition der Strategie zuständig. Auf der zweiten Ebene übernehmen die Geschäftseinheiten die strategischen Ziele auf der einen Seite und liefern vor allem Finanzergebnisse auf der anderen dem Top-Management zurück. Die eigentliche Umsetzung der von dem Top-Management vorgegebenen strategischen Vorgaben erfolgt auf der dritten Ebene, die den operativen Geschäftsbereichen zugeordnet werden kann. Hier werden die eigentlichen Maßnahmen implementiert, die zur Verankerung der Strategie notwendig sind. Auf dieser Ebene werden die Managementbereiche Kundenzufriedenheit, Flexibilität und Produktivität unterschieden (s. Abb. 2.1).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Klingebiel (1999), S. 63ff.

<sup>2</sup> Vgl. Gatorna (2003), S. 254f.



**Abb. 2.1 Die Performance Pyramide**

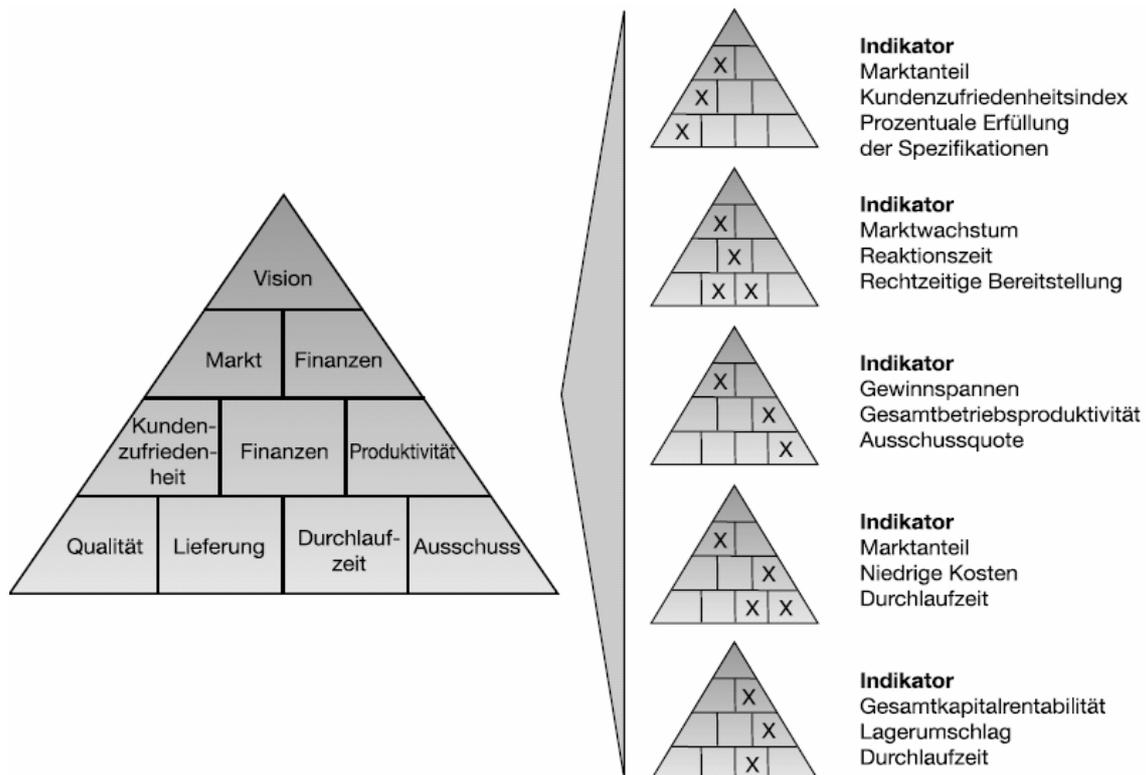
Quelle: In Anlehnung an Lynch/Cross (1995), S. 65<sup>1</sup>

Neben einer hierarchischen Gliederung sieht Lynch und Cross auch eine stakeholderorientierte<sup>2</sup> Betrachtung vor. Dabei wird zwischen der externen Effektivität sowie der internen Effizienz unterschieden. Der Ansatz ordnet die linke Hälfte der Pyramide mit den Elementen Markt, Kundenzufriedenheit, Qualität und Bereitstellung der Kundenorientierung sowie die rechte Hälfte mit den Elementen Finanzen, Produktivität, Durchlaufzeit und sonstige Aktivitäten den Anteilseignern zu. Die Performance Pyramide berücksichtigt damit namentlich die Interessen von Kunden und Anteilseignern. Den Mitarbeitern wird grundsätzlich auch ein indirekter Platz im Konzept gewährt, bezüglich der festzulegenden Indikatoren müssen sich diese jedoch mit den Indikatoren der Kunden bzw. Anteilseignern identifizieren.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Entnommen aus Hannig (b) (2007), S. 10.

<sup>2</sup> A.d.V.: Zwar berücksichtigt der Ansatz der Performance Pyramide neben den Shareholdern auch ausdrücklich die Interessen der Kunden, eine Stakeholderorientierung, wie diese z.B. von der Performance Prism vorgesehen wird, ist jedoch nur bedingt gegeben.

<sup>3</sup> Vgl. Grüning (2002), S. 36f.



**Abb. 2.2 Building Block of Success**

Quelle: In Anlehnung an Lynch/Cross (1995), S. 88<sup>1</sup>

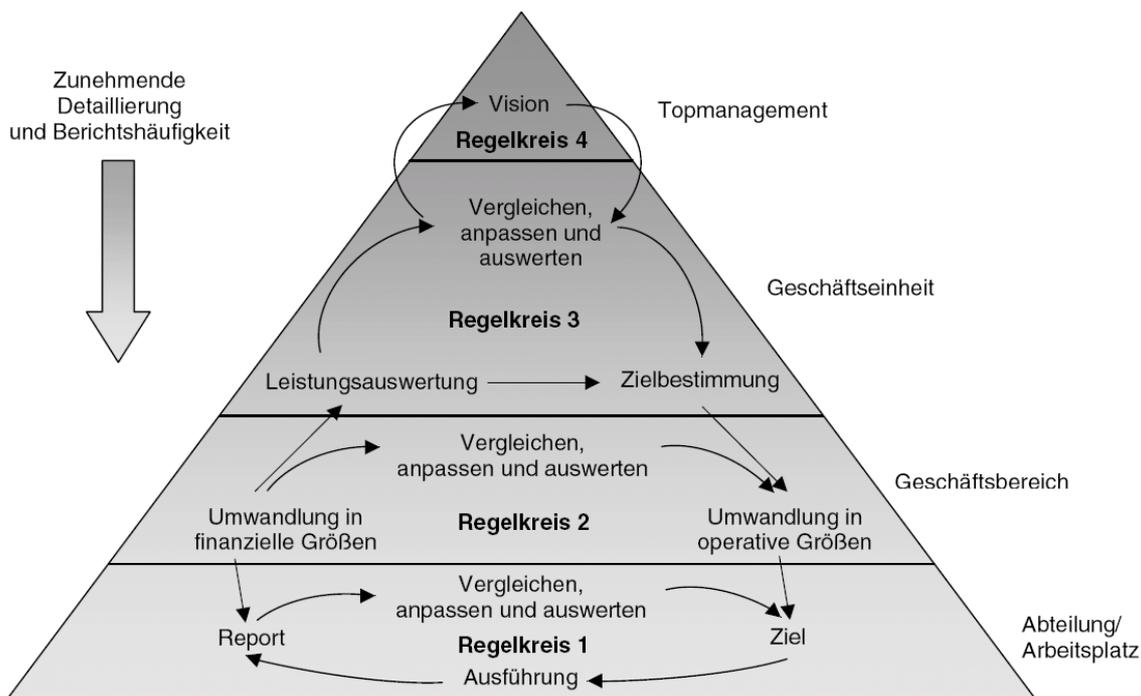
Zur Unterstützung bei der Umsetzung der Performance Pyramid geben Lynch und Cross mit mehreren vordefinierten Ursache-Wirkungs-Beziehungen sowie Vorschlägen für die zu wählenden Indikatoren die so genannten „Building Blocks of Success“ vor. Sie sind als eine abstrakte Annäherung an die realen Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu verstehen und erheben nicht den Anspruch, die tatsächliche Komplexität in allen Facetten abzubilden.<sup>2</sup>

Lynch und Cross beschreiben darüber hinaus ein detailliertes und systematisches Vorgehen zur Anpassung der Performance Pyramid auf die sich verändernde Umweltbedingungen. Die Autoren sehen dazu insgesamt vier Regelkreise (sog. Performance Loops) vor (s. Abb. 2.3). Im ersten Regelkreis der innerhalb der untersten Ebene definiert ist, werden ausschließlich nicht-finanzielle Größen gebildet, die im Rahmen eines iterativen Prozesses, z.B. die Minimierung der Durchlaufzeiten, zum Gegenstand haben. Im Regelkreis 2 werden die nicht finanziellen Messgrößen der untersten Ebene mit Größen des Rechnungswesens der Geschäftsbereichsebene verknüpft und führen damit, nach der Reduzierung der Durchlaufzeiten im zweiten Schritt, zur Anpassung der Rohstoffe, die wiederum als Grundlage der Planung im operativen Geschäft verwendet werden.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Entnommen aus Hannig (b) (2007), S. 11.

<sup>2</sup> Vgl. Gladen (2002), S. 13.

<sup>3</sup> Vgl. Grüning (2002), S. 39.



**Abb. 2.3 Performance Loops**

Quelle: In Anlehnung an Lynch/Cross (1995), S. 176<sup>1</sup>

Im dritten Regelkreis werden die aus den Maßnahmen der operativen Ebene resultierende Ergebnisse auf ihre strategische Konformität überprüft. Dabei wird z.B. sichergestellt, dass sich die durch die eingeleitete Maßnahmen ergebende Bewegungen der Kostenstruktur eines Unternehmens im angemessenen Maße bewertet werden. So können Gewinne beim Marktanteil oder der Marge durchaus höhere Fixkosten der operativen Einheiten begründen. So soll die Vernachlässigung strategischer Ziele durch sich im engeren Betrachtungswinkel widersprechende Ziele, wie z.B. der Reduzierung der Fixkosten, vermieden werden. Schließlich soll im vierten Regelkreis der Abgleich der Vision mit der Strategie erfolgen. Zwar ist hier kein direkter Bezug auf die operative Ebene mehr gegeben, durch eine zyklische Überprüfung der strategischen Ziele sollen Einflüsse aus der Umwelt zur schnellen Justierung der Strategie und damit der Festigung der Vision führen. Die sich daraus ergebenden Maßnahmen führen damit zu einem neuen Iterationsschritt aller Regelkreise.<sup>2</sup>

Lynch und Cross stellen mit der Performance Pyramid ein übersichtliches und stimmiges Instrument zur Steuerung eines Unternehmens zur Verfügung. Das Modell berücksichtigt die wichtigsten Indikatoren der Performancemessung unter der expliziten Beachtung der Kunden und Shareholder-Interessen.<sup>3</sup> Die Berücksichtigung weiterer Stakeholdergruppen ist im Konzept nicht direkt vorgesehen. Der Gedanke der ganzheitlichen Erfassung der Unternehmensperformance ist damit geringer ausgeprägt als z.B. bei der Balanced Scorecard. Zwar sieht Klinge-

<sup>1</sup> Entnommen aus Hannig (b) (2007), S. 13.

<sup>2</sup> Vgl. Grüning (2002), S. 40.

<sup>3</sup> Vgl. Hannig (b) (2007), S. 12.

biel<sup>1</sup> grundsätzlich die Möglichkeit zur Erweiterung der Performance Pyramid bezogen auf die Berücksichtigung anderer Gruppen als gegeben, dies wäre jedoch nur unter der Aufgabe der von Lynch und Cross vorgesehenen geographischen Form möglich, was jedoch ein wesentliches Verständniselement des Konzeptes darstellt.<sup>2</sup>

### 2.1.2 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard zählt zu den bekanntesten Ansätzen, die den Aspekt der Strategieorientierung in den Vordergrund der Betrachtung rücken. Das Konzept wurde von Kaplan und Norton als Antwort auf die mangelnde Strategieimplementierung in den meisten Unternehmen initiiert.<sup>3</sup> Die Väter des Ansatzes sahen zudem in der starken finanziellen Ausrichtung US-amerikanischer Managementsysteme ein Defizit bei der adäquaten Beurteilung der Unternehmensperformance. Durch die Aufnahme sowohl monetärer als auch nicht-monetärer Messgrößen sollte diese einseitige fiskalische Orientierung relativiert werden. Zugleich sollte die Leistung eines Unternehmens aus unterschiedlichen Perspektiven in ihrer Gestammtheit berücksichtigt werden können.<sup>4</sup>

Die Umsetzung der Balanced Scorecard soll primär vier als kritisch eingestufte Managementprozesse unterstützen:<sup>5</sup>

- Klärung und Operationalisieren von Vision und Strategie
- Kommunizieren und Verknüpfen von strategischen Zielen und Maßnahmen
- Planung, Festlegen von Zielen und Abstimmung strategischer Initiativen
- Verbesserung von strategischem Feedback und Lernen

Das Konzept sieht daher mehr als die rudimentäre Erreichung vorgegebener Ziele durch die Verbesserung der Ergebniswerte relevanter Messgrößen vor. Dem Ansatz liegt ein ausgeprägtes Verständnis des Strategiebegriffs zugrunde, bei dem Strategie als langfristiger Plan betrachtet und in einem iterativen Prozess eine ständige Anpassung der strategischen Ziele vorgesehen wird.<sup>6</sup>

Eines der Mittel des Modells zur Unterstützung der aufgeführten Prozesse ist eine plausible Herstellung einer Verbindung von finanziellen Steuerungsgrößen zu den Unternehmenszielen. Dabei erfolgt die Verknüpfung der finanziellen Perspektive mit der Kundenperspektive, der internen Prozessperspektive sowie mit der Wissens- und Entwicklungsperspektive (s. Abb. 2.4).<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Klingebiel (1999), S. 62.

<sup>2</sup> Vgl. Grüning (2002), S. 35f.

<sup>3</sup> Vgl. Krause (2005), S. 96.

<sup>4</sup> Vgl. Horváth & Partners (2007), S. 2.

<sup>5</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 11ff.

<sup>6</sup> Vgl. Krause (2005), S. 97.

<sup>7</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 26.

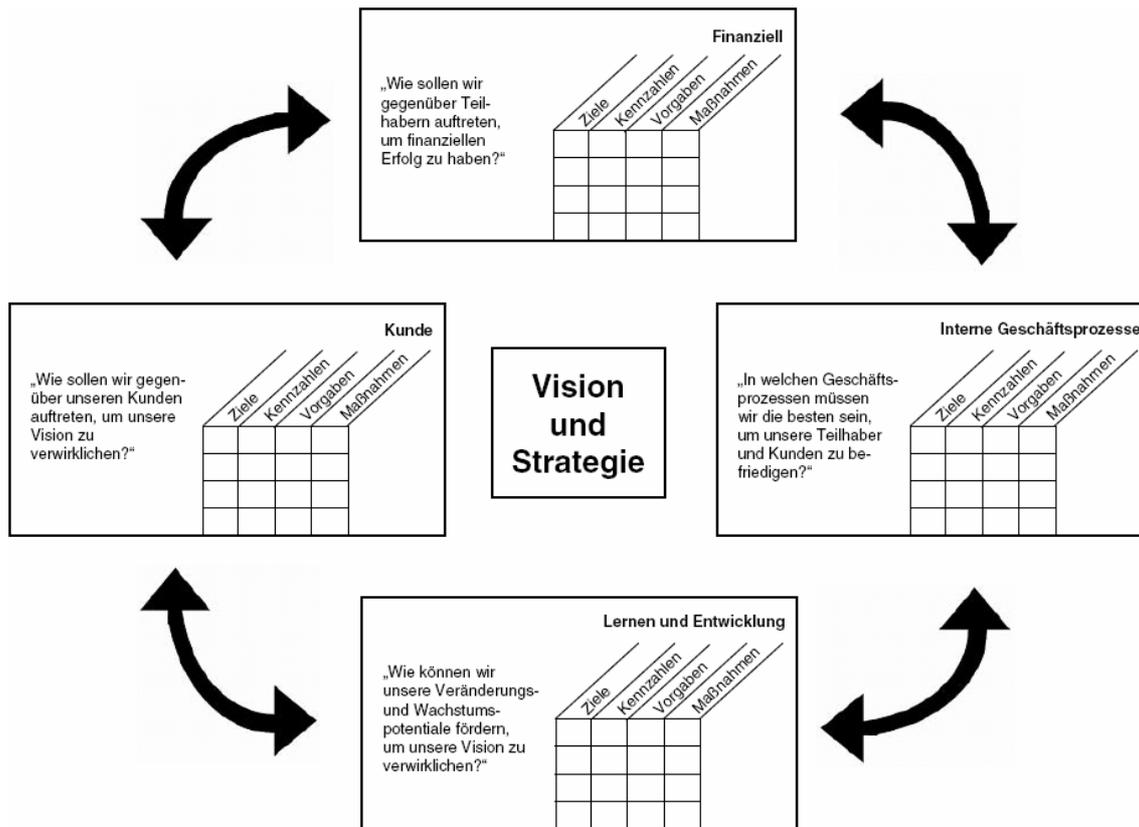


Abb. 2.4 Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard

Quelle: Kaplan/Norton (1997), S. 9<sup>1</sup>

Die vier von Kaplan und Norton hervorgehobene Sichten können wie folgt charakterisiert werden:<sup>2</sup>

- **Finanzperspektive** : investororientierte Sicht des finanziellen Erfolgs eines Unternehmens. Mögliche Kenngrößen können z.B. Ergebnis, Wachstumsraten oder Shareholder Value sein.
- **Kundenperspektive** : stellt eine Sicht auf Kenngrößen dar, die für den Erwerb eines Produkts oder einer Dienstleistung aus Sicht eines Kunden relevant sein können. Mögliche Kennzahlen sind z.B. Preislevel, Qualität oder Verfügbarkeit eines Produkts oder einer Dienstleistung. Ergänzend kann auch die Bedeutung einzelner Kundengruppen, die Kundenzufriedenheit oder die Kundenloyalität visualisiert werden.
- **Prozessperspektive** : ausgehend von den Kundenanforderungen sind die internen Abläufe, die Kernkompetenzen sowie andere Aspekte, die für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind, Gegenstand der Perspektive. Mögliche Indikatoren können Fehlerquoten oder Durchlaufzeiten von Produktionsprozessen aber auch Dienstleistungen sein.

<sup>1</sup> Entnommen aus Hannig (a) (2007), S. 9.

<sup>2</sup> Vgl. Klingebiel (1999), S. 57f.

- **Lern- und Entwicklungsperspektive** : zur Gewährleistung der operativen Exzellenz werden in der Perspektive die notwendige Anforderungen identifiziert, die z.B. die Qualifikation der Mitarbeiter bestimmen oder Maßnahmen zur Investitionen in neue Produkte begründen. Indikatoren können z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation oder Zahl der Verbesserungsvorschläge sein.

Die Balanced Scorecard erhebt dabei ausdrücklich den Anspruch die vier Perspektiven in einem ausgewogenen System durch definierte Wirkungszusammenhänge gegenseitig auszubalancieren. Die Ausgewogenheit zielt darüber hinaus auch auf die Balance bei der Nutzung monetärer und nichtmonetärer Indikatoren.<sup>1</sup>

Abgeleitet von der Vision und Strategie werden im Rahmen der Umsetzung erfolgskritische Ziele festgelegt. Zur Planung und Verfolgung des Erreichungsgrads werden die Messgrößen mit Soll- und Istwerten gegenübergestellt. Darüber hinaus wird jeder strategischen Aktion ein Verantwortlicher zugewiesen. Charakteristisch für die Balanced Scorecard ist, dass Aktionen und Messgrößen jeweils einer konkreten Perspektive zugeordnet werden, um einseitiges Denken bei der Ableitung und Verfolgung der Ziele zu verhindern (s. Abb. 2.4). Strategische Ziele und deren Messgrößen können im Verständnis des Konzepts daher nicht losgelöst voneinander betrachtet werden. Vielmehr sind sie im Rahmen der Umsetzung mit Ursache-Wirkungs-Beziehungen durch „Strategy Maps“ eng miteinander verknüpft.<sup>2</sup>

Strategy Maps sind Diagramme, die verdeutlichen wie die Finanzziele auf der obersten Ebene mit den Kundenzielen korrelieren. Diese hängen wiederum mit den Zielen auf der Prozessebene zusammen, welche in Abhängigkeit mit den Zielen auf der Personalebene ihre Wirkungsbeziehungen finden. Kaplan und Norton empfehlen zur besseren Übersichtlichkeit die Strategy Map sowohl horizontal nach den Perspektiven als auch vertikal nach definierten strategischen Zielen aufzubauen. So lassen sich die einzelnen Kernelemente der Strategie in Themenblöcke unterteilen, ohne die Funktionszusammenhänge zu verlieren (s. Abb. 2.5).<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Krause (2005), S. 95.

<sup>2</sup> Vgl. Horváth & Partners (2007), S. 2f.

<sup>3</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2008), S. 37.



Durch die Verknüpfung der vier Perspektiven mit Ursache-Wirkungs-Ketten wird eine Balance zwischen den einzelnen Zielen und Maßnahmen sichergestellt und verhindert, dass einzelne Handlungen zu Lasten anderer erfolgen.<sup>1</sup>

Die Balanced Scorecard stellt damit ein Instrument zur Verfügung, das die Überführung der strategischen Ziele in konkrete Maßnahmen und damit in die operative Planung ermöglicht. Mit der Definition von Ursache-Wirkungs-Ketten als ein wesentliches Merkmal einer BSC-Implementierung wird die Brücke von der Strategie zur operativen Steuerung geschlagen.<sup>2</sup> Damit unterstützt die Balanced Scorecard nicht nur das Management bei der Formulierung und Umsetzung der Strategie, sondern verankert auch ein Kommunikations- und Steuerungsinstrument, das eine Zielüberprüfung in allen Unternehmensbereichen ermöglicht.<sup>3</sup>

Die Zukunftsorientierung der BSC wird durch die Perspektive Lernen und Entwicklung besonders deutlich. Kaplan und Norton stellen die Potenziale des Unternehmens, die diese Sicht repräsentiert, auf eine Ebene mit der Kunden-, Finanz- sowie der Prozessperspektive. Das Ziel ist es, das Wissen in der Organisation zu mehren und mittels Informationstechnologie dort zur Verfügung zu stellen, wo es benötigt wird.<sup>4</sup>

Die Balanced Scorecard hat sich als Management-Instrument der strategischen Unternehmensführung etabliert. Sie erlaubt sowohl einen ganzheitlichen Blick auf die Key-Performance-Indikatoren eines Unternehmens als auch eine Umsetzung von Visionen und Strategien in konkrete Kennzahlen und Maßnahmen.<sup>5</sup> Sie stellt ein einfaches und prägnantes Instrument des Performance Managements dar, das im gesamten Unternehmen verstanden wird und transparent die Strategie in Ziele und Maßnahmen übersetzt. Es werden konzentriert vier wesentliche Bereiche zur Umsetzung der Strategie mit aggregierten und strategisch relevanten KPI's abgebildet. Die Balanced Scorecard bietet damit eine ganzheitliche Sicht auf die Organisation und fördert zugleich das Denken in Ursache-Wirkungsnetzen.<sup>6</sup> Die Abbildung von vielen durchaus komplexen und bereichsübergreifenden Zusammenhängen der einzelnen Perspektiven erfordert jedoch eine hohe integrative Systemunterstützung, was durchaus auch mit hohen Investitionskosten verbunden sein kann.<sup>7</sup> Die ausgeprägte Top-down-Orientierung kann die Umsetzung in großen Konzernen erschweren, in denen oft dezentral agierende Bereiche selbständig handeln.<sup>8</sup> Der überwältigende Erfolg des Ansatzes von Kaplan und Norton zeigt, dass ungeachtet des fortschrittlichen Alters die Balanced Scorecard ein praktikables und etabliertes Instrument zur Messung und Steuerung der Unternehmensperformance darstellt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 28.

<sup>2</sup> Vgl. Gladen (2005), S. 393f.

<sup>3</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 27.

<sup>4</sup> Vgl. Hannig (a) (2007), S. 9.

<sup>5</sup> Vgl. Bange (2004/2005), S. 8f.

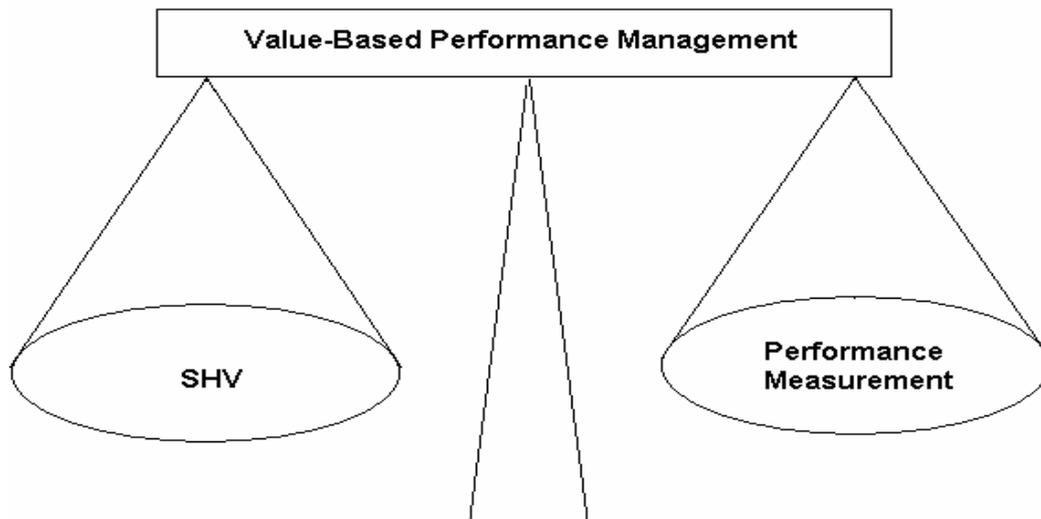
<sup>6</sup> Vgl. Krause (2006), S. 99.

<sup>7</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 29.

<sup>8</sup> Vgl. Krause (2006), S. 99.

### 2.1.3 Value Based Performance Management

Neben der Balanced Scorecard und der Performance Pyramid versteht sich das Value Based Performance Management (VBPM), das Brunner 1999 erstmals beschrieb, als das dritte Instrument, das den Gedanken des Corporate Performance Managements konsequent umsetzt.<sup>1</sup> Brunner sieht in dem Ansatz eine integrative Vereinigung der wertorientierten Unternehmensführung mit der des Performance Measurements (s. Abb. 2.6).



**Abb. 2.6 Balanceakt einer integrativen, wertorientierten Unternehmensführung**  
 Quelle: In Anlehnung an Brunner (1999), S. 34

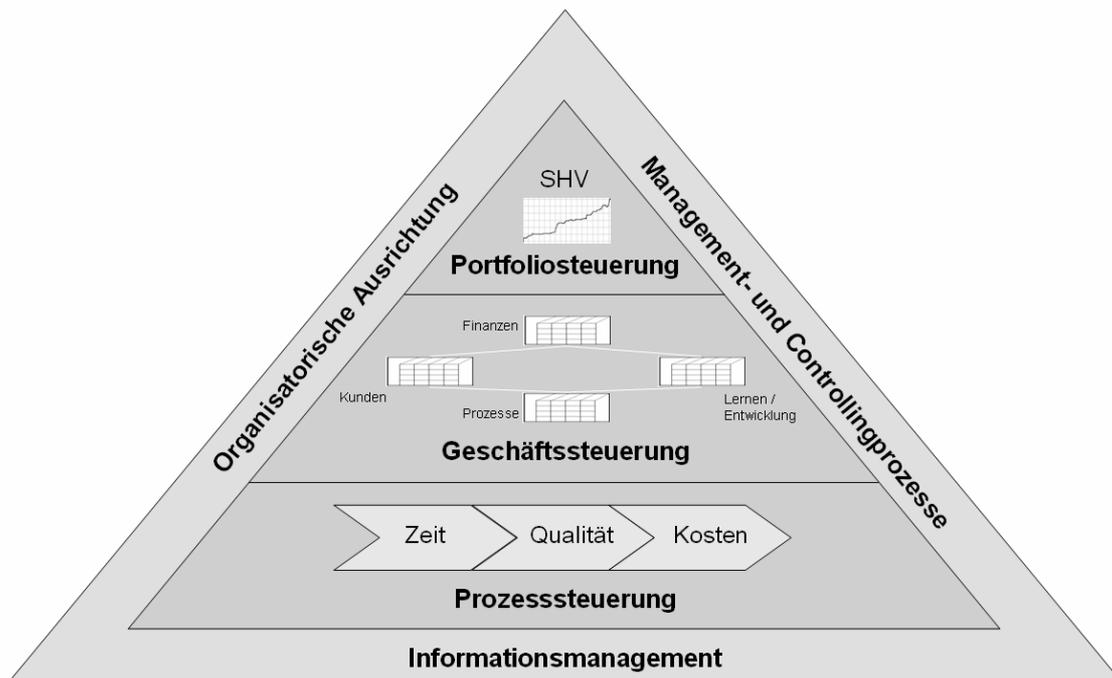
Die Abbildung verdeutlicht den Anspruch, den der Ansatz des VBPM verfolgt. Auf der einen Seite müssen die Ansprüche der Shareholder befriedigt werden, auf der anderen Seite wird ein adäquates Steuerungsinstrument benötigt, um diesen Ansprüchen gerecht zu werden. Die integrative Methode soll die Durchgängigkeit der Wertorientierung über alle Unternehmensebenen, aber auch im Führungskreislauf, gewährleisten.<sup>2</sup>

Das Konzept sieht drei Ebenen der Steuerung vor, dargestellt im inneren Dreieck: die Prozesssteuerung als Basis, die Geschäftssteuerung als Kern sowie die Portfoliosteuerung als die Spitze des Dreiecks. Diese sind durch ein äußeres Dreieck umschlossen, das die Notwendigkeit der Umsetzung in der organisatorischen Ausrichtung, in den Management- und Controllingprozessen und in dem Informationsmanagement veranschaulicht darstellt (s. Abb. 2.7).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Hannig (c) (2007), S. 13.

<sup>2</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 34.

<sup>3</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 36.



**Abb. 2.7 Value-Based Performance Management-Konzept**  
 Quelle: Brunner (1999), S. 35

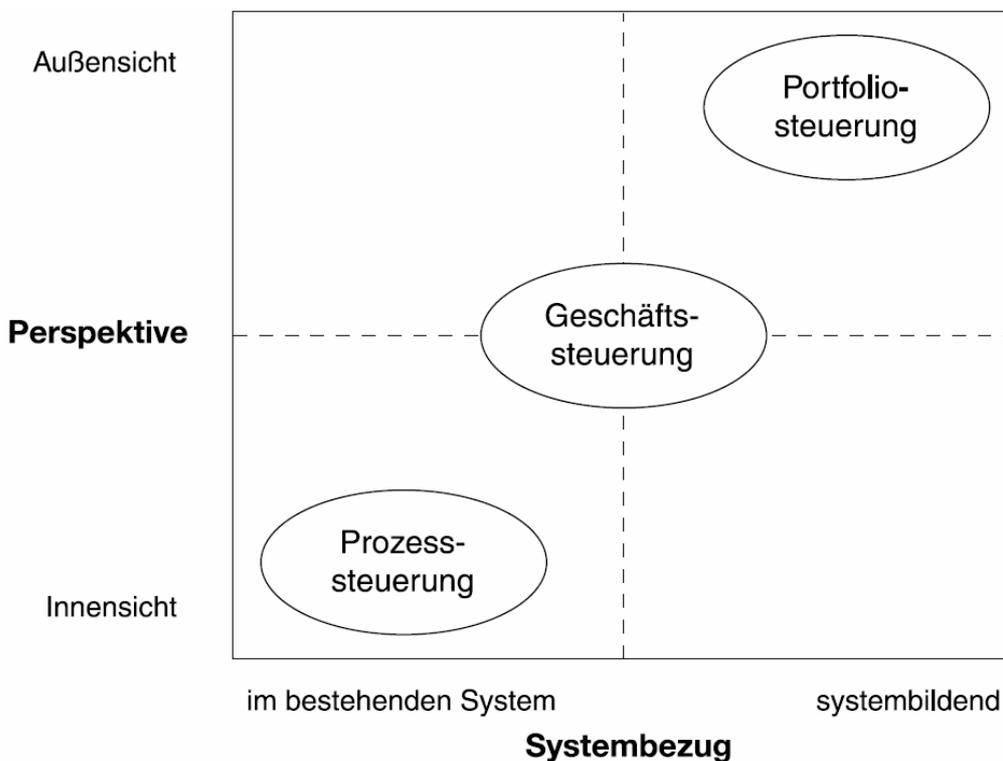
In einem Top-down Ansatz werden im Rahmen der Portfoliosteuerung, die die Außensicht des Unternehmens repräsentiert, auf Basis der Strategie Maßnahmen festgelegt, die die einzelnen Geschäftsfelder des Unternehmens zur Steigerung des Shareholder Values leisten müssen. Innerhalb des Prozesses werden profitable Geschäftsfelder identifiziert, um diese z.B. durch Investitionen zu stärken. Auf dieser Ebene werden richtungweisende Impulse und strategische Maßnahmen festgelegt, die für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind. Die beschlossenen Vorgaben werden anschließend auf der Geschäftssteuerungsebene in konkrete Maßnahmen umgesetzt und nach dem Vorbild der Balanced Scorecard operativ verankert.<sup>1</sup>

Brunner betont, dass im Rahmen der Festlegung von Indikatoren die Kennzahlen wertorientiert, transparent beeinflussbar und messbar gewählt werden müssen, um Wertsteigerungspotentiale ausschöpfen zu können.

Auf der Ebene der Prozesssteuerung erfolgt die eigentliche Wertschöpfung. Hier werden Indikatoren mit den Dimensionen Zeit, Qualität und Kosten definiert. Damit soll eine effiziente und strategiekonforme Ausgestaltung der Kernprozesse und Teilprozesse erfolgen. Die Steuerungsgrößen sind dabei aus der Geschäftssteuerungsebene auf die Prozesse herunter gebrochen, so dass diese als maßgebliche Stellhebel zur Umsetzung der Strategie in Wertschöpfung

<sup>1</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 36f.

wirken können.<sup>1</sup> Die Abbildung 2.8 veranschaulicht die Charakteristika der jeweiligen Steuerungsebenen. Hervorzuheben ist die Ebene der Geschäftssteuerung, die als Kernelement die Strategievorgaben auf der einen Seite in die operativen Einheiten übersetzt sowie geeignete Schnittstelle zur Kommunikation der Ergebnisse wieder an das Topmanagement zur Verfügung stellen muss.<sup>2</sup>



**Abb. 2.8 Charakteristika der Steuerungsebenen**  
Quelle: Brunner (1999), S. 36

Alle drei Ebenen werden durch organisatorische Strukturen unterstützt, um sicher zu stellen, dass sich die Ausrichtung nicht an einzelnen Personen orientiert, sondern gemäß dem Slogan „structure follows strategy“ umgesetzt wird.<sup>3</sup> Graphisch werden die Ebenen durch die Kanten der Pyramide repräsentiert. Brunner trägt damit auch dem Umstand Rechnung, dass das Fehlen einer ganzheitlichen organisatorischen Vernetzung empirisch belegt als primäre Ursache für mangelnde Steuerungsinstrumente gesehen wird.<sup>4</sup>

Die unternehmensübergreifende Management- und Controllingprozesse sollen motivierend zum wertorientierten Handeln durch fortwährendes Überwachen der Fortschritte und durch Partizipation der Mitarbeiter am Erfolg sowie dem Misserfolg des Unternehmens beitragen. Diese bilden die zweite Kante des äußeren Dreiecks. Das Informationsmanagement vervollständigt schließ-

<sup>1</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 38.

<sup>2</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 40.

<sup>3</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 39.

<sup>4</sup> Vgl. Klingebiel (1999), S. 73.

lich das Konzept des VBPM indem es die Steuerungsinformationen in notwendiger Qualität, zeitnah und unter Berücksichtigung der Kosten-Nutzen-Relation in den operativen Einheiten und dem Management zugleich zur Verfügung stellt. Neben der Systemunterstützung werden dabei die erforderlichen Vorgehensmodelle und Strukturen zur Verfügung gestellt, um langfristige Erhaltung der Flexibilität sowie der Integration von Daten und Prozessen zu gewährleisten.<sup>1</sup>

Value Based Performance Management erfüllt mit dem beschriebenen und durchgängigen Konzept den Anspruch eines ganzheitlichen Instruments des Corporate Performance Managements. Die Einbeziehung der Mitarbeiter sowie die Verwendung zukunftsorientierter Indikatoren können als Stärken des Ansatzes hervorgehoben werden. Die Verwendung von DCF-Verfahren im Rahmen der Unternehmensbewertung bringen jedoch auch Nachteile mit sich und bilden damit die Schwäche des Ansatzes (s. Kap. 1.1.3.1).<sup>2</sup> Brunner schafft es mit der Umsetzung des VBPM dennoch erfolgreich, die heute als radikale geltende Ausrichtung von Rappaport auf den Shareholder Value salonfähig zu machen.

#### 2.1.4 Performance Prism

Das Performance Prism Modell wurde von der Unternehmensberatung Andersen Consulting in Kooperation mit der Cranfield School of Management entwickelt. Im Gegensatz zu den bereits vorgestellten Instrumenten des Performance Management, stellt die Performance Prism die Stakeholder mit zwei Facetten gezielt in den Vordergrund. Obwohl die Berücksichtigung der Stakeholderinteressen in der Fachliteratur ein nicht unumstrittenes Thema darstellt<sup>3</sup>, tauchen in der jüngsten Vergangenheit immer mehr Quellen die diesen Ansatz unterstützen.<sup>4</sup> Neben den beiden Stakeholder Facetten, werden zudem die Dimensionen Strategie, Prozesse sowie die Ressourcen in den Vordergrund der Betrachtung gerückt (s Abb. 2.9).

Die fünf Perspektiven des Modells stellen damit nach Neely und Adams folgende Themen in den Vordergrund der Performancebetrachtung:

- Stakeholder Zufriedenheit : Identifikation der Stakeholder, derer Wünsche und Anforderungen.
- Strategien : Entwicklung von Strategien zur Erfüllung der Bedürfnisse der identifizierten Schlüsselstakeholder.
- Prozesse : Identifikation der kritischen Prozesse zur Umsetzung der Strategie.
- Fähigkeiten : Identifikation der Ressourcen und Fähigkeiten, um die Prozesse effektiv und effizient betreiben zu können

---

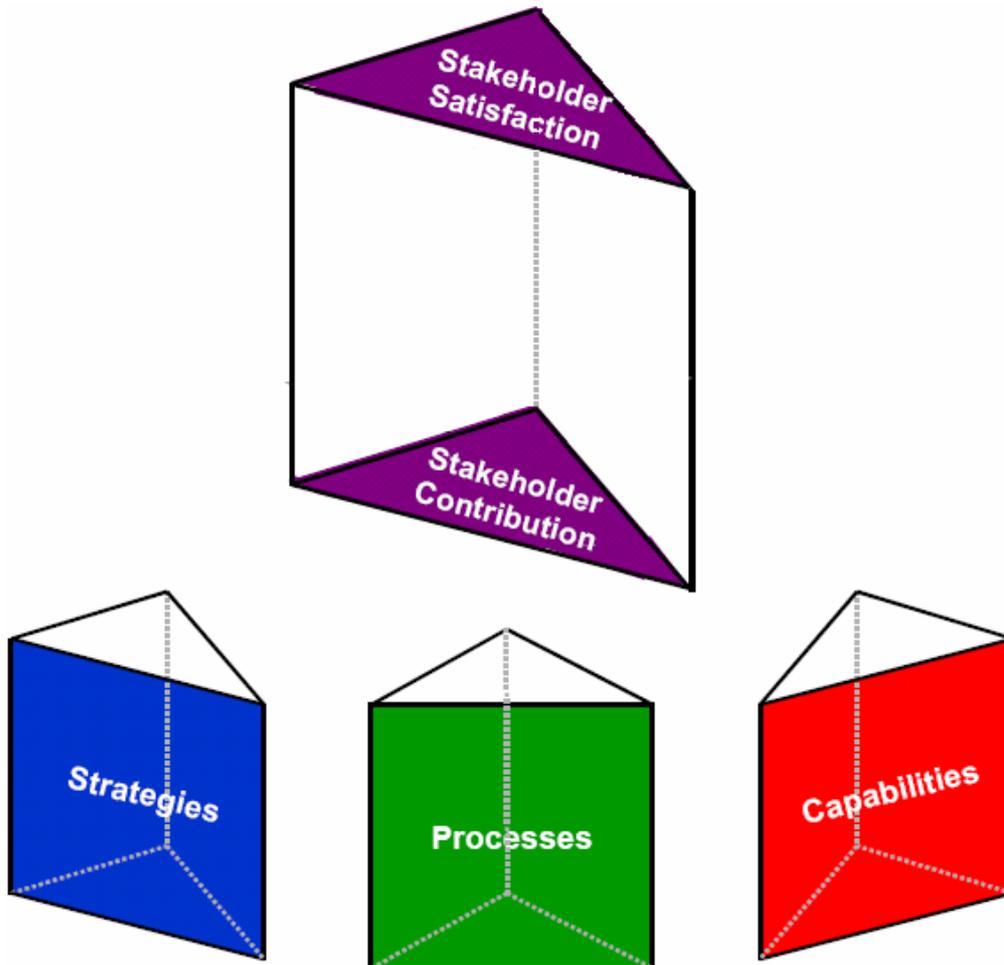
<sup>1</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 39.

<sup>2</sup> Vgl. Hannig(c) (2007), S. 16.

<sup>3</sup> Vgl. Rappaprot (1999), S. 8f.

<sup>4</sup> Vgl. Schreyer (2007), S. 57.

- Beitrag der Stakeholder : Identifikation der Leistungen, die die Stakeholder zur Unterstützung der Unternehmensziele beitragen können.



**Abb. 2.9 Facetten des Performance Prism**  
 Quelle: In Anlehnung an Neely / Adams (2001), S. 8

Obwohl das Performance Prism die Strategie mit einer Facette des Modells bewusst berücksichtigt, heben die Autoren ausdrücklich hervor, dass die zu wählende Performance-Kriterien nicht von der Strategie abgeleitet werden. Da die Strategie primär als der Weg zur Erfüllung der Stakeholderinteressen dient, ist der Ausgangspunkt zur Betrachtung der Performance-Perspektiven die Identifikation der Stakeholder sowie das Nachdenken über die Befriedigung derer Interessen. Stakeholderinteressen sind im Rahmen des Konzeptes jedoch auch immer in Bezug zu den Forderungen an dieselbige Gruppe zu verknüpfen. Von Kunden mit deren Wünschen wird aus Unternehmenssicht z.B. Loyalität und Profit erwartet. Das erfordert eine konsequente strategische Ausrichtung, um die Forderungen aus Unternehmenssicht zur Erfüllung der Interessen aus Kundensicht in Einklang zu bringen. Kein Kunde ist in der Regel intrinsisch motiviert, gegenüber dem Unternehmen loyal oder profitabel zu sein. Vielmehr ist diese Motivation

aus Unternehmenssicht steuerbar, z.B. über die Steigerung der Kundenzufriedenheit. Die Steigerung der Kundenzufriedenheit führt wiederum nicht im unbegrenzten Maße zur Steigerung des Profits. Da jede Maßnahme auch mit Kosten verbunden ist, ist bei der Suche nach entsprechenden Kenngrößen eine Balance zu berücksichtigen. Analog werden sämtliche Interessensgruppen im Vorfeld der Definition einer Strategie analysiert und basierend auf den Ergebnissen im zweiten Schritt Messkriterien und Ziele festgelegt.<sup>1</sup> Im Rahmen der Analyse sind die Stakeholdergruppen auch nach Wichtigkeit zu bewerten und entsprechend zu priorisieren. Für unterschiedliche Branchen und Unternehmen kann die Bedeutung der Zufriedenheit bzw. der Forderungen unterschiedlicher Stakeholdergruppen von starken Schwankungen geprägt sein. Im Konzept werden keine festgelegten Gruppen zur Analyse explizit ausgewiesen. So sind neben den Kunden die Investoren, die Mitarbeiter, die Lieferanten, aber auch Behörden, Presse oder die Gemeinden ständig zu beobachten und zu berücksichtigen.

Wurden die wichtigsten Stakeholder und deren Bedürfnisse in der ersten Perspektive identifiziert und die Anforderungen an dieselben in der zweiten Perspektive definiert, wird im nächsten Schritt die Strategie zur Erreichung dieser Ziele ausgearbeitet. In der strategischen Perspektive des Performance Prism werden diese Ziele mit adäquaten Kennzahlen versehen und dokumentieren die Erfüllung der Stakeholderwünsche in einer Balance zu den Forderungen. Die Verknüpfung der strategischen Ziele mit Kennzahlen zur Performance-Messung und Steuerung ist dabei in einer höheren Detaillierungstiefe vorgesehen als z.B. bei der Performance Pyramid.<sup>2</sup> Die Väter des Konzepts stellen vor allem für die Messung vielfältiger Stakeholderwünsche und Beiträge unterschiedlichster Gruppen umfangreiche KPI's zur Verfügung.<sup>3</sup> Die definierten Kennzahlen erfüllen im Sinne des Modells jedoch nicht nur die Funktion der Messung und Verfolgung des Erfüllungsgrads der jeweiligen Ziele, sondern dienen auch als Mittel zur Kommunikation der Strategie. Durch die Festlegung erreichbarer Zielgrenzen soll zudem die Motivation gesteigert werden.<sup>4</sup>

Die strategischen Ziele werden in der Prozessperspektive anschließend in konkrete Maßnahmen übersetzt. Die Autoren empfehlen, zur strukturierten und methodischen Vorgehensweise bei der Definition der Messkriterien eine Unterteilung in die Kategorien: Qualität, Quantität, Zeit, Flexibilität und Kosten vorzunehmen.<sup>5</sup> Dabei bestehen die Prozesse im Sinne des Modells immer aus vier Hauptelementen (s. Abb. 2.10). Der Input wird durch eine bestimmte Aktion zum Output. Das Durchlaufen dieser drei Schritte generiert im Ergebnis eine definierte Leistung<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. Neely/Adams (2002), S. 161ff.

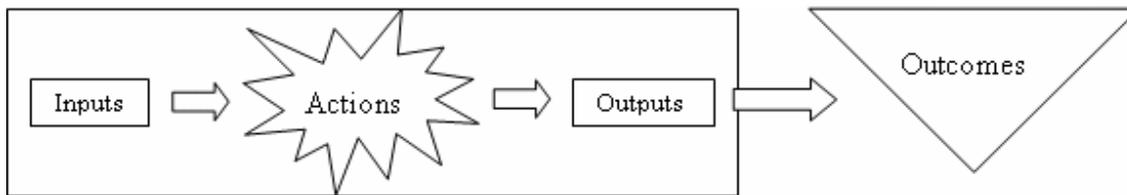
<sup>2</sup> Vgl. Krause (2005), S. 86.

<sup>3</sup> Vgl. Neely/Adams (2002), S. 182ff.

<sup>4</sup> Vgl. Neely/Adams (2002), S. 170.

<sup>5</sup> Vgl. Neely/Adams (2002), S. 175f.

<sup>6</sup> A.d.V.: Das englische Wort „Outcomes“ wurde hier sinngemäß mit Leistung übersetzt.



**Abb. 2.10 Die vier Hauptelemente eines Prozesses**  
 Quelle: In Anlehnung an Neely / Adams (2001), S. 8

Der Output bzw. die erbrachte Leistung kann wiederum gemessen werden in den vorgeschlagenen Kategorien, die in Kombination eine Aussage über die Effizienz der Prozesse erlauben.

Die Fünfte Perspektive, Capabilities, repräsentiert die Ressourcen bzw. die Fähigkeiten des Unternehmens, die zur Erfüllung der Ziele vorhanden sind oder auch benötigt werden. Adams und Neely beschreiben die Perspektive als die Summe der Fähigkeiten der Mitarbeiter, der verfügbaren Technologien und der Infrastruktur, aber auch Praktiken und Konzepte die dem Unternehmen zugänglich sind, um die Stakeholder-Interessen erfüllen zu können. Die Autoren sehen es als essentiell für den Erfolg eines Unternehmens an, dieses oft immaterielle Gut des Unternehmens in einem Benchmark zu beobachten. Kein Manager wird in der Lage sein, zu beurteilen, ob seine Ressourcen zur Erfüllung einer bestimmten Leistung wettbewerbsfähig sind wenn er keine Informationen darüber erhebt.<sup>1</sup>

Analog Kaplan und Norton sehen Neely, Adams und Kennerly die Abbildung der Ursachen-Wirkungsbeziehungen zur Verlinkung der einzelnen Perspektiven und zur Erhöhung der Transparenz in einer Strategy Map vor. Die Autoren favorisieren die Bezeichnung „Success Map“ und führen an, darin alle fünf Facetten des Performance Prism zu berücksichtigen.

Das Performance Prism hebt sich von den alternativen Instrumenten des Performance Managements durch die Betonung der Stakeholderbedeutung hervor. Die Urheber des Konzeptes tragen damit der wachsenden Bedeutung unterschiedlichster Anspruchsgruppen auf den Unternehmenserfolg Rechnung. Der differenzierte Blick aus zwei unterschiedlichen Perspektiven des Modells auf die Stakeholder des Unternehmens ermöglicht eine adäquate Beurteilung derer Interessen und definiert zugleich die Anforderungen zur Erfüllung des Anspruches. Neely und Adams stellen damit ein Konzept zur Messung und Steuerung der Unternehmensperformance vor, das als sehr innovativ gesehen werden kann. Obwohl die Autoren eine erfolgreiche Umsetzung in der Praxis bescheinigen<sup>2</sup>, ist das Konzept aktuell noch wenig verbreitet<sup>3</sup> und dürfte als solches nur geringe Systemunterstützung unter den etablierten BI-Anbietern erfahren. In einem sich rasant entwickelnden Markt stellt dieser Umstand jedoch nur einen unwesentlichen Nachteil dar. Das Performance Prism ist das fortgeschrittenste, aber auch komplexeste der vorge-

<sup>1</sup> Vgl. Neely/Adams (2002), S. 177f.

<sup>2</sup> Vgl. Neely/Adams (2002), S. 344ff.

<sup>3</sup> A.d.V.: persönliche Einschätzung nach ausgiebiger Recherche ohne Anspruch auf empirischen Beleg.

stellten Modelle. Es integriert viele Charakteristika etablierter Konzepte, erweitert diese jedoch zugleich um eine ausgeprägte Stakeholderorientierung. Diese Erweiterung sowie die Multidimensionale Betrachtungsebenen können jedoch auch zu Lasten der Übersichtlichkeit und Steuerbarkeit des Systems führen.<sup>1</sup> Mit seiner Philosophie und mehrdimensionalen Darstellungsform erfüllt das Modell jedoch einen hohen Anspruch an die Komplexität der Performance-Messung und Steuerung eines Unternehmens und sieht sich damit nicht zu Unrecht als ein Instrument des Performance Managements der nächsten Generation<sup>2</sup>.

## 2.2 Prozessorientierte Instrumente

### 2.2.1 Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) wurde in den USA in den 1940er Jahren von William Edwards Deming entwickelt. Beachtung fand das im Heimatland des Erfinders in dieser Zeit wenig gewürdigte Konzept erst nach einer Verfeinerung in der Automobilindustrie Japans. In Europa hat die European Foundation für Quality Management (EFQM) eine europäische Variante des TQM entwickelt, das unter dem Namen EFQM-Modell for Business Excellence bekannt ist. Das Modell zeichnet sich durch ein strukturiertes Vorgehen aus, das bei der Etablierung operativer Prozesse zur Gewährleistung einer hohen Qualität systematisch die Schritte: Result, Approach, Deployment, Assessment und Review (RADAR) durchläuft.<sup>3</sup> Das Vorgehensmodell der EFQM folgt damit der von Deming entwickelten PCDA-Logik, die auch in anderen Qualitätskonzepten wie Kaizen Einzug hält (s. Kap. 2.2.2). Die wesentlichen Elemente von TQM wurden von der Industrie zur Gewährleistung der unternehmensübergreifenden Qualitätsmaßstäbe in diversen Normen festgehalten.

Das primäre Ziel ist dabei die Qualitätssicherung, die durch festgelegte Methoden und Verfahren erreicht werden soll. Durch systematisches Anwenden von definierten Vorgehensmodellen soll zudem die Verhaltensweise der Mitarbeiter positiv beeinflusst werden. Total Quality Management kann somit in zwei große Bereiche gegliedert werden<sup>4</sup>:

- Methoden und Verfahren
- Verhaltensweisen und Einstellungen

Obwohl sich in der Literatur unter TQM ein breites Spektrum an Realisierungsansätzen finden lässt, werden drei Elemente als Voraussetzung zur erfolgreichen Einführung als unerlässlich aufgeführt. Diese sind im Wesentlichen<sup>5</sup>:

---

<sup>1</sup> Vgl. Schreyer (2007), S. 58.

<sup>2</sup> Vgl. Neely/Adams (2002), S. 158.

<sup>3</sup> Vgl. Toutenburg (2008), S. 12f.

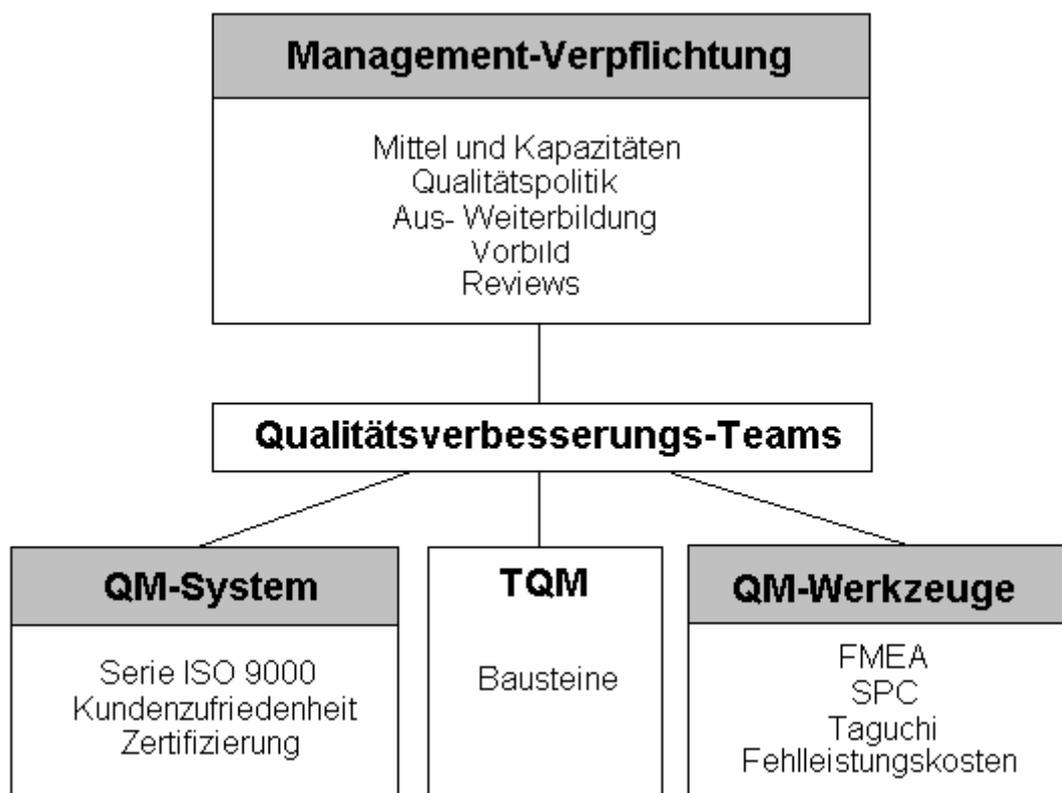
<sup>4</sup> Vgl. Frehr (1994), S. 1.

<sup>5</sup> Vgl. Frehr (1994), S. 10.

- Die Managementverpflichtung und Vorbildfunktion
- Qualitätssicherungssystem
- Qualitätswerkzeuge

Ein wirkungsvolles TQM erfordert ein unternehmensübergreifendes Zusammenwirken der aufgeführten Elemente. Frehr bezeichnet die Kombination der Elemente als TQM-Gebäude. Dieses wird durch die TQM-Bausteine zusätzlich gestützt (s. Abb. 2.11). Dazu zählen Methoden wie:

- Führen mit Zielen
- Kundenorientierung des gesamten Unternehmens
- Interne und externe Kunden – Lieferantenbeziehungen
- Null – Fehlerprogramme
- Arbeiten in Prozessen
- Kontinuierliche Verbesserungen mit Messgrößen
- Einbeziehung aller Mitarbeiter
- Kontinuierliche Schulung und Weiterbildung
- Regelmäßige Managementaudits



**Abb. 2.11 Das TQM-„Gebäude“**  
Quelle: Frehr (1994), S. 11

Ein wesentlicher Punkt des Konzeptes ist die Managementverpflichtung. Die Bedeutung dieses Aspektes wird durch die Positionierung an der Spitze des TQM-Gebäudes verdeutlicht. Jeder Vorgesetzte muss sich im Rahmen der Umsetzung im Unternehmen über seine Vorbildfunktion im Klaren sein. Eine entscheidende Regel lautet daher: Qualität ist Managementverantwortung. Doch auch wenn die direkten Vorgesetzten eine wesentliche Rolle auf der operativen Ebene übernehmen, geht die Vorbildfunktion vom Top-Management aus. Ein Unternehmen, das sich für TQM entschieden hat, übernimmt daher automatisch folgende Verpflichtungen<sup>1</sup>:

- Ständige, fördernde Begleitung des TQM-Prozesses im Unternehmen
- Vorleben der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung im täglichen, persönlichen Auftreten und Handeln

Diese Verpflichtungen umfassen die Bereitstellung von Mitteln und Kapazitäten, um TQM ein- und durchführen zu können, sowie die Teilnahme an TQM-Schulungen. Frehr sieht darüber hinaus die ausdrückliche Anerkennung von guten Leistungen im Rahmen erfolgreicher Durchführung von Verbesserungsprozessen vor sowie explizite Einbeziehung von TQM-Ergebnissen in Budget- und Ergebnisbesprechungen.<sup>2</sup>

Eine konsequente und erfolgreiche Umsetzung von Qualitätsstandards wird auch von unterschiedlichen Organisationen mit Auszeichnungen auf Unternehmensebene gewürdigt. So wird in Japan der Deming Application Prize seit 1951 von der Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) an Unternehmen verliehen, die Spitzenleistungen durch die Umsetzung des eigens vorgesehen Qualitätskonzeptes beweisen. In den USA wurde zur Förderung einer hohen Qualität auf Unternehmensebene im Jahr 1987 der Malcolm Baldrige National Quality Award gar gesetzlich eingeführt. In Europa zeichnet die Foundation of Quality Management seit 1998 mit dem European Quality Award herausragende Umsetzungen des EFQM-Modells aus.

TQM wird in der Literatur als aufzeichnendes und kontrollierendes Vorgehen beschrieben, das nicht streng quantitativ orientiert ist. Das Konzept stellt auf das kontinuierliche Verbessern der Qualität neben der täglichen Arbeit ab. Es existieren unterschiedliche Interpretationen des Ansatzes, sodass nicht immer eine eindeutige Methodik angewandt werden kann.<sup>3</sup> Da TQM zur Erreichung der Qualitätsziele umfangreiche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen vorsieht, sind vor allem in der Einführungsphase signifikante Aufwendungen einzuplanen. Empirisch lässt sich jedoch belegen, dass Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen von bis zu 50 Prozent des Mitarbeiterereinkommens sich in weniger als einem Jahr amortisieren.<sup>4</sup> In der Praxis zeigt sich dennoch ein hohes Risiko des Scheiterns bei dem Versuch, TQM nur zum Teil oder nur in einzelnen Unternehmensteilen einzuführen. Wird der Qualitätsanspruch des Ansatzes nicht vom

---

<sup>1</sup> Vgl. Frehr (1994), S. 26.

<sup>2</sup> Vgl. Frehr (1994), S. 26f.

<sup>3</sup> Vgl. Toutenburg (2008), S. 13.

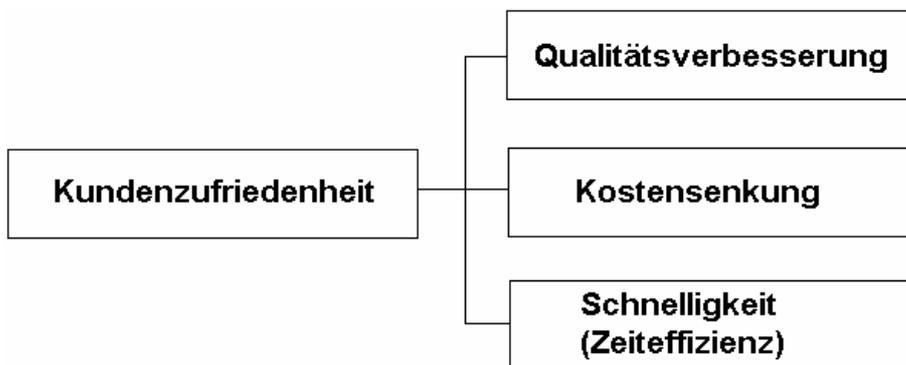
<sup>4</sup> Vgl. Jetter (2004), S. 34ff.

Top-Management getragen, überträgt sich die erforderliche Motivation oft nur ungenügend auf die operativen Einheiten. Investitionen in teure Qualitätssysteme und umfangreiche Weiterbildungsmaßnahmen stehen in der Gefahr, schnell zu verpuffen.<sup>1</sup>

### 2.2.2 Kaizen

Kaizen ist eine aus Japan stammende Management-Methode, die mitarbeiterorientiert auf Prozessverbesserungen abstellt. In Deutschland wird das Konzept synonym als "Kontinuierlicher Verbesserungsprozess" (KVP) bezeichnet. Der Ursprung des Ansatzes lässt sich bis in die 50er Jahre zurückverfolgen. Taiichi Ohno, Produktionsleiter von Toyota, begann in dieser Zeit mit kleinen Schritten die Fließbandarbeit, die in Amerika in dieser Zeit von Verschwendung geprägt war, auf japanische Verhältnisse anzupassen.<sup>2</sup>

Das globale Ziel von Kaizen ist die stetige Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Alle Aktivitäten sollen demnach der Verbesserung der Kundenzufriedenheit dienen. Aus dem übergeordneten Ziel werden die Subziele Qualitätsverbesserung, Kostensenkung sowie Schnelligkeit bzw. Zeiteffizienz abgeleitet. An diesen Zielen sollen alle Funktionsbereiche eines Unternehmens ausgerichtet werden. Der Zielerreichungsgrad aller drei Subziele dient zugleich als ein Indikator für die Kundenzufriedenheit.<sup>3</sup>



**Abb. 2.12 Ziele von KAIZEN**  
Quelle: Bullinger (2003), S. 505

Die Basis des Konzeptes bilden die Grundsätze Prozessorientierung und Kundenorientierung. Dabei kann die Prozessorientierung als ein fundamentales Prinzip von Kaizen angesehen werden. Prozesse bilden das Bindeglied zwischen den Ressourcen als Input und dem Leistungsprogramm als Output. Verbesserungen des Endproduktes lassen sich nur durch die Verbesserung der zu Grunde liegenden Prozesse realisieren. Nach dem Kaizen Verständnis ist daher die Prozessorientierung gleichbedeutend mit Wertschöpfungsorientierung.<sup>4</sup>

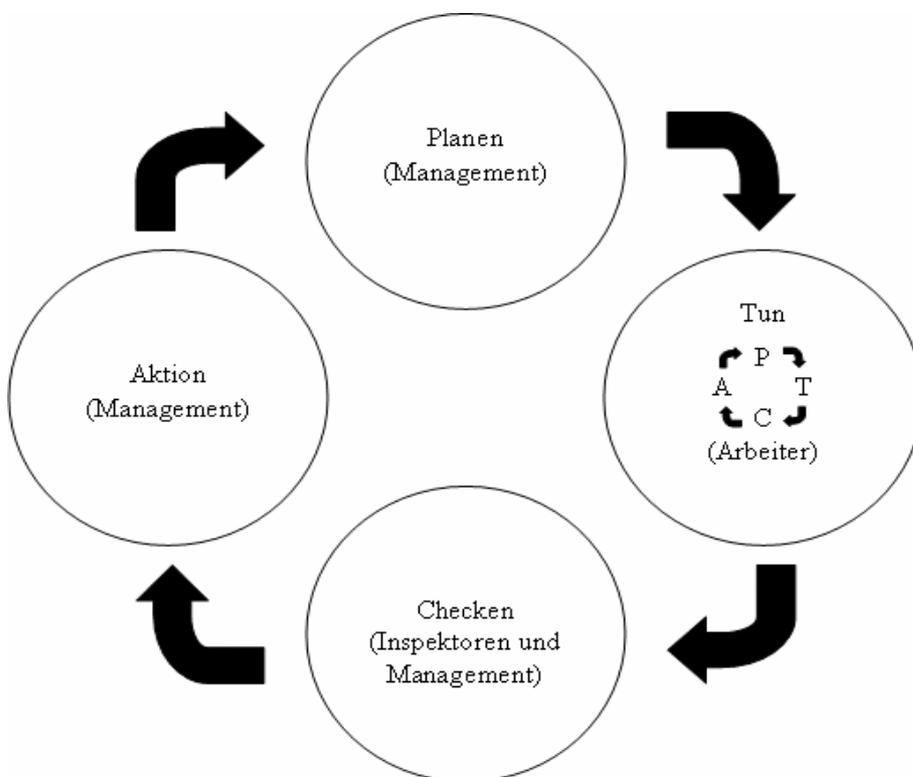
<sup>1</sup> Vgl. Frehr (1994), S. 24.

<sup>2</sup> Vgl. Kraus (2006), S. 32.

<sup>3</sup> Vgl. Bullinger (2003), S. 505.

<sup>4</sup> Vgl. Bullinger (2003), S. 505.

Die Prozesse folgen dabei einem festgelegten Zyklus, der von japanischen Managern in Anlehnung an das Deming-Rad modifiziert übernommen wurde (s. Abb. 2.13). Der PTCA-Kreis ist eine Abfolge von Aktivitäten mit dem Ziel, etwas zu verbessern. Beginnend mit der Analyse der aktuellen Situation, die in die Ausarbeitung eines Verbesserungsplans mündet, wird dieser im zweiten Schritt sofort umgesetzt. Im dritten Schritt wird überprüft, ob die Vorgehensweise zu einer Verbesserung geführt hat. Kann dies bestätigt werden, werden die Maßnahmen standardisiert. PTCA ist jedoch als ein Prozess zu verstehen, in dem die so neu geschaffene Standards nach der Etablierung sofort wieder mit dem Ziel einer Verbesserung hinterfragt werden. Um einen Qualitätsstand zu erreichen, der die Kunden befriedigt, sollen sich die vier Elemente wie ein Rad ständig drehen.<sup>1</sup>



**Abb. 2.13 Verbesserter PTCA-Zyklus**  
Quelle: In Anlehnung an Imai (1992), S. 88

Die Kundenorientierung schließt im Kontext des Konzeptes sowohl die externen Endverbraucher als auch die internen Abteilungen ein. Die Gleichbehandlung der internen Kunden führt zur Verbesserung der Kommunikation sowie der Qualität der internen Abläufe. Dies gilt für alle Lieferanten-Kunden-Beziehungen in sämtlichen Unternehmensbereichen und schließt auch die direkten Kollegen mit ein. Das Zurückweisen fehlerhafter Teile eines Kollegen setzt damit veränderte Denk- und Verhaltensweisen voraus, die Probleme nicht als Belastung, sondern als

<sup>1</sup> Vgl. Imai (1992), S. 86f.

Chance zur Verbesserung erkennen. Dies führt zu gesteigertem Verantwortungsbewusstsein mit dem Ziel, die Mitarbeiter zu Unternehmern im Unternehmen zu entwickeln.<sup>1</sup>

Durch Mitbestimmung sowie Übertragung von Verantwortung werden Mitarbeiter nachweislich nicht nur zusätzlich motiviert, sondern entwickeln auch Problemlösungsfähigkeiten. Menschen, die in ihrem Privatleben Entscheidungen treffen und Verantwortung tragen, sei es beim Projektmanagement des eigenen Hausbaus oder der Beschließung von Gemeinde oder Vereins-  
etats, besitzen unterschätzte Fähigkeiten, die ernst genommen werden müssen.<sup>2</sup>

Ein weiteres wesentliches Element des Ansatzes ist die Quantifizierung von Problemen sowie des Fortschritts bei der Problemlösung. Kaizen sieht darin die intrinsische Motivation der Mitarbeiter begründet. Die Erfolgserlebnisse bei der Lösung der Probleme fördern demnach das Streben nach Verbesserungen. Die Entwicklung einer entsprechenden Unternehmensphilosophie, die alle Mitarbeiter einbezieht, setzt besondere Anforderungen an die Personalentwicklung und Personalführung voraus. Von den Vorgesetzten wird primär eine Orientierung auf die Mitarbeiter anstatt auf die Aufgaben gefordert. Der Umgang mit den weisungsunterstellten Mitarbeitern muss zudem von Kooperation und Information geprägt sein. Eine breite und zeitnahe Kommunikation der Ziele sowie der erreichten Fortschritte seitens der Führungskräfte gehört zur Philosophie des Konzeptes. Eine offene Informationspolitik schafft entsprechend der Kaizen Ideologie das notwendige Vertrauen und fördert so die Entwicklung eines verbesserungsfreundlichen Klimas.<sup>3</sup>

Kaizen setzt primär auf fortwährende Verbesserungsaktivitäten. Der Idee liegt die Tatsache zugrunde, dass es sich beim Unternehmensmanagement um einen Prozess handelt, der aktiv betrieben werden muss. Einmal eingeführt kann auch ein Qualitätskonzept nicht fortan funktionieren, ohne dass dieses ständig am laufen gehalten wird. Motivationspsychologisch handelt es sich bei KAIZEN um den Versuch, eine Unternehmenskultur als Umfeld zu schaffen, in der intrinsisch motivierter Verbesserungswille gedeihen kann.<sup>4</sup> Ein prominentes Unternehmen, das es geschafft hat, eine entsprechende Unternehmenskultur eindrucksvoll und mit einem unbestrittenen Erfolg zu etablieren, ist Google. Entwickler und Manager dürfen und sollen bei Google bis zu 30 Prozent ihrer Arbeitszeit in eigene Projekte investieren, die nicht zum Kernaufgabenbereich gehören. Diese Maxime wird nicht nur ausgerufen, sondern aktiv betrieben, und die Mitarbeiter müssen die Fortgesetzten über ihre „20%-Projekte“ fortwährend informieren. Die bewusste Investition in Innovation, die durch die Strategie des Managements unterstützt wird, hat nicht

---

<sup>1</sup> Vgl. Bullinger (2003), S. 506.

<sup>2</sup> Vgl. Heß (1997), S. 17.

<sup>3</sup> Vgl. Bullinger (2003), S. 506f.

<sup>4</sup> Vgl. Heß (1997), S. 19f.

nur die Mitarbeiter motiviert, mehr Unternehmertum zu zeigen, sondern auch zu einer Flut neuer Produkte und Funktionen geführt.<sup>1</sup>

Zusammenfassend kann Kaizen als eine unternehmensübergreifende Managementmethode charakterisiert werden, die auf graduelle und stetige Verbesserungen der Unternehmensleistung setzt und alle Unternehmensbereiche und Beschäftigten aktiv einbezieht. So viel Potenzial bezüglich der Produktivitäts- und Qualitätssteigerung diese Philosophie mit sich bringt, so schwierig zeigt sich die Umsetzung in der Unternehmenspraxis. Eine Studie der Unternehmensberatung A.T.Kearney zu 500 umsatzstärksten Unternehmen zeigte, dass zwar 80 Prozent der Beteiligten unterschiedliche Qualitätszirkel-Programme nach Kaizen-Vorbild starteten, davon jedoch 83 Prozent diese Programme nach einer Laufzeit von maximal 18 Monaten wieder einstellten. Die von Kaizen geforderte grundlegende Veränderung der Unternehmenskultur, so erstaunliche Produktivitätsvorsprünge diese auch erzielt, ist auch gleichzeitig die größte Hürde der Philosophie. Eine kurzfristige Einführung ist meist nicht von Erfolg gekrönt und kann ihre Wirkung nur langfristig entfalten.

### **2.2.3 Six Sigma**

Dem Management-Konzept von Six Sigma liegt der Kerngedanke der qualitativen Prozessverbesserung zu Grunde. Mit dem griechischen Buchstaben Sigma wird in der Wissenschaft der Statistik die Standardabweichung der Grundgesamtheit bezeichnet. Als Maßeinheit für die Qualitätsbewertung wurde Six Sigma erstmalig in den 1920er Jahren von dem Walter Shewhart verwendet. Mit der Kennzahl wird ausgedrückt, wie nahe man in einem Prozess der Null-Fehler-Grenze gekommen ist. Shewhart zeigte seinerzeit, dass bei einer Abweichung von drei Sigma der Prozess verbessert werden muss. Bekanntheit erlangte das Konzept jedoch erst in den 1980er Jahren durch den erfolgreichen Einsatz im Qualitätsmanagement von Motorola durch den Ingenieur Bill Smith.<sup>2</sup>

Führende Unternehmen operieren heute auf einem Qualitätsniveau von vier Sigma, was einem Effizienzgrad von 99 Prozent entspricht. Six Sigma sieht eine drastische Reduzierung der Fehlerquote auf 99,99966 Prozent. In absoluten Zahlen ausgedrückt lässt dieser Qualitätsmaßstab maximal 3,4 Defekte bei einer Million Fehlermöglichkeiten zu. Als Defekt gilt dabei alles, was die Kundenzufriedenheit negativ beeinflussen könnte unabhängig davon, ob der Fehler in der Produktion oder im Service festgestellt wird. Damit dieser Qualitätsanspruch realisiert werden kann, muss das Konzept unternehmensübergreifend ausgerichtet werden. Da die Anzahl der Fehler der Kunde definiert, hilft es wenig, wenn in der Produktion zwar fehlerfrei gearbeitet wird, aber beim Verpacken, Versand oder Service durch die hohe Anzahl der Fehler der Qualitätsan-

---

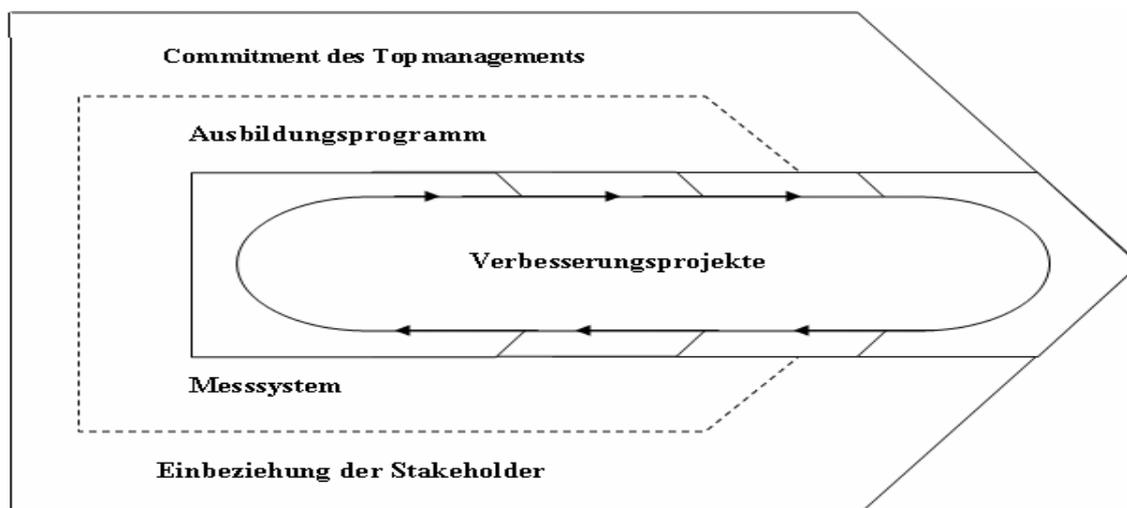
<sup>1</sup> Vgl. Iyer (2008), S. 53.

<sup>2</sup> Vgl. Broecheler (2004), S. 33f.

spruch verpufft. Die strategische unternehmensübergreifende Ausrichtung grenzt das Konzept von vielen existierenden Qualitätskonzepten ab.<sup>1</sup>

Der konzeptionelle Rahmen von Six Sigma umfasst die 4 Elemente Commitment der Unternehmensleitung, Einbeziehung von Stakeholder, Ausbildungsprogramm und Messsystem (s. Abb. 2.14).<sup>2</sup>

Das Kernstück des Rahmenkonzeptes bilden die Verbesserungsprojekte. Sie sind der Hauptbestandteil von Six Sigma. Obwohl die Projekte abhängig von dem Anwendungsgebiet und der Zielsetzung unterschiedliche Formen annehmen können, folgen sie immer einer eindeutig definierten Methodik. Diese sieht eine klar strukturierte Vorgehensweise mit fest definierten Phasen vor. Die fünf Phasen Define, Measure, Analyze, Improve und Control bilden den so genannten DMAIC-Zyklus. Handelt es sich bei dem Projekt um eine Designverbesserung, wird eine leicht modifizierte Vorgehensweise, genannt DMADV, angewandt. In diesem Fall werden die Phasen Improve und Control durch Design und Verify ersetzt.<sup>3</sup> Bei der Einführung des Ansatzes in die Unternehmenspraxis werden zunächst Pilot-Projekte mit dem Ziel einer physischen Prozessverbesserung nach dem DMAIC-Zyklus systematisch gewählt. Forschungsbereiche, die nach dem DMADV-Zyklus von Designverbesserungen profitieren sollen, haben höhere Anforderungen an den Methodeneinsatz und werden bewusst nicht in der Einführungsphase von Six Sigma ausgewählt.<sup>4</sup>



**Abb. 2.14 Six Sigma Rahmenkonzept**  
Quelle: Magnusson (2004), S. 19

Die Verbesserungsprojekte als Kern des Ansatzes erfordern im Rahmen des Six Sigma Konzeptes einen uneingeschränkten Zuspruch des Managements. Da die Projekte unternehmens-

<sup>1</sup> Vgl. Hungenberg (2005), S. 729.

<sup>2</sup> Vgl. Magnusson (2004), S. 19.

<sup>3</sup> Vgl. Magnusson (2004), S. 19.

<sup>4</sup> Vgl. Töpfer (2007), S. 207.

weite Qualitätsverbesserungen zum Ziel haben, sind Entscheidungen von strategischer Tragweite zu treffen, die nur mit der Einbeziehung des Top Managements möglich sind.

Neben den definierten Phasen sieht das Konzept von Six Sigma klare Rollen und Verantwortlichkeiten vor. Neben dem Champion und einem Master Black Belt sind die Rollen Black Belt, Green Belt und White Belt klar definiert. Die aufgeführten Rollen sind jeweils einem Mitarbeiter zugeordnet, die beim Six Sigma-Konzept auch gleichzeitig die wichtigste Stakeholder-Gruppe bilden.<sup>1</sup> Die Auswahl der Akteure, die im Rahmen der Einführung des Konzeptes die entsprechenden Rollen besetzen sollen, gehört zum wesentlichen Schritt beim Aufbau der Six Sigma-Organisation und wird mit Bedacht und unter Berücksichtigung der Persönlichkeitsprofile der Mitarbeiter durchgeführt.<sup>2</sup>

Die Einbeziehung der Mitarbeiter steht dabei in einem engen Zusammenhang mit der Unternehmenskultur des verfolgten Anspruches. Mitarbeiter werden gezielt gefordert Verantwortungsgefühl zu entwickeln, z.B. durch attraktive Ausbildungskurse oder durch formale Verleihungen bestimmter Rollen und Verantwortlichkeiten. Die Bezeichnung für diese Rollen wurden aus dem Gürtelsystem des Kampfsports übernommen (s. Tab.2.5).<sup>3</sup>

Rollen	Position/Verantwortung
Champion	Mitglied der Unternehmensleitung
Master Black Belt	Vollzeitverbesserungsexperten/ Trainer und Ausbilder
Black Belt	Vollzeitverbesserungsexperten/ Projektmanager und Spezialist
Green Belt	Mittleres Management, Meister Projektmanager und Teammitglied
White Belt	Arbeiter/Teammitglied

**Tab. 2.2 Die Hierarchie der Six Sigma-Rollen und Verantwortlichkeiten**  
Quelle: In Anlehnung an Magnusson (2004), S. 24

Die Besetzung der Rollen erfolgt nicht willkürlich und erfordert von den Mitarbeitern und Führungskräften die Teilnahme an einem standardisierten Ausbildungsprogramm, infolge dessen die notwendige Qualifikation erworben und nachgewiesen werden muss. Während die Ausbildung zum White Belt dem Umfang nach eher einer Kurzeinweisung entspricht, kann die Ausbildung zum Black Belt Wochen und Monate in Anspruch nehmen. Obwohl keine formellen Zugangsvoraussetzungen bestehen, erfordern die Kurse für die Erlangung der Black Belt-Qualifikation von den Teilnehmern grundlegendes Verständnis von Mathematik und Statistik

<sup>1</sup> Vgl. Magnusson (2004), S. 22.

<sup>2</sup> Vgl. Töpfer (2007), S. 208.

<sup>3</sup> Vgl. Magnusson (2004), S. 22f.

sowie das Wissen über die unternehmensinterne Prozesse. Darüber hinaus müssen die Teilnehmer ihre erworbene Qualifikation oft fortwährend mit der Teilnahme an erfolgreichen Verbesserungsprojekten nachweisen.<sup>1</sup> Die entscheidende Rolle bei den Verbesserungsprojekten kommt den Black Belts zu. Dabei gilt als Regel, dass mindestens ein bis zwei Prozent der Mitarbeiter eines Unternehmens als aktive Black Belts oder Master Black Belts die kritische Masse für den Erfolg des Six Sigma bilden. Als Projektleiter in Vollzeittätigkeit setzen sie Six Sigma im Unternehmen operativ um. Zur Auswahl kommen herausragende Nachwuchsführungskräfte in Frage, die damit auch eine Aufstiegschance erhalten.<sup>2</sup>

Weitere Stakeholdergruppen sind Lieferanten und Kunden. Um die geforderte Qualität zu gewährleisten, ist die Leistung der Lieferanten ein wesentliches Kriterium, das nicht unberücksichtigt bleiben kann. In der Praxis werden die Lieferanten durch frühzeitiges Einbeziehen in die Projekte angehalten, eigene Six Sigma-Initiativen einzuleiten. Neben den Lieferanten bilden die Kunden eine dritte Stakeholdergruppe, die für den Erfolg der Projekte von entscheidender Bedeutung ist. Da der Maßstab für die zu erreichende Qualität der Kunde vorgibt, müssen die Qualitätsmerkmale, die für den Kunden relevant sind, erkundet werden. Dies wird z.B. durch Kundenumfragen oder durch das direkte Einbeziehen in ein Projekt bewerkstelligt.<sup>3</sup>

Die Erreichung des angestrebten Qualitätsniveaus kann nur durch ein adäquates Messsystem ermittelt und nachgewiesen werden. Die dominierende Maßeinheit des Systems ist defects per million opportunities (Dpmo) und wird verwendet, um die qualitätskritischen Merkmale (engl. critical-to-quality characteristics) kurz CTQs zu messen. Es wird verwendet, um sowohl Produkte und Prozesse als auch Systeme zu bewerten. Durch wöchentliche oder monatliche zyklische Messungen werden die Leistungen der CTQs ermittelt und mit Verbesserungszielen verglichen, um Entwicklungen aufzuzeigen. Mit dem Messsystem werden auch Verbesserungsprojekte identifiziert, indem die Leistungswerte verschiedener qualitätskritischer Merkmale miteinander verglichen werden. Zur Ermittlung von qualitätskritischen Merkmalen wird dabei das Heranziehen von kunden-, prozess- und vorgabekritischen Merkmalen als Best Practice gesehen (s. Abb. 2.15).<sup>4</sup>

Six Sigma kann als eine systematische und ergebnisorientierte Methodik zur Qualitätsverbesserung gesehen werden. Als ein umfassendes Programm ist sie dazu geeignet, Produkte und Dienstleistungen sowie die zugrunde liegenden Prozesse nahe zu fehlerfrei zu gestalten.<sup>5</sup>

---

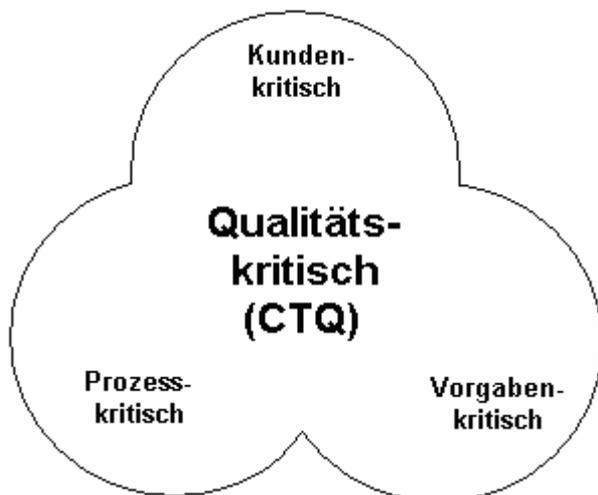
<sup>1</sup> Vgl. Magnusson (2004), S. 28f.

<sup>2</sup> Vgl. Töpfer (2007), S. 212.

<sup>3</sup> Vgl. Magnusson (2004), S. 26f.

<sup>4</sup> Vgl. Magnusson (2004), S. 31f.

<sup>5</sup> Vgl. Töpfer (2007), S. 41.



**Abb. 2.15 Die drei Dimensionen der qualitätskritischen Merkmale (CTQs)**  
 Quelle: Magnusson (2004), S. 33

Der Six Sigma-Ansatz hat im Wesentlichen zum Ziel, Verbesserungsprojekte zu generieren, zu priorisieren, auszuführen und zu verifizieren. Zur Unterstützung werden systematische Methoden zur Prozess- und Designverbesserung zur Verfügung gestellt. Das Messsystem des Konzeptes stellt primär ein auf die Qualität ausgerichtetes Instrument zur Bewertung der Performance zur Verfügung.<sup>1</sup> Im Gegensatz zu TQM werden bei Six Sigma die Projekte systematisch ausgewählt und auch explizit bearbeitet. Während die Qualitätsmaßstäbe bei TQM prozessbezogen gemessen werden, erfolgt bei Six Sigma die Definition der Qualität aus der Kundenperspektive. Auch kann als Unterschied die schrittweise Verbesserung von TQM gegenüber der durchgreifenden Qualitätsverbesserung von Six Sigma angeführt werden.<sup>2</sup> Der Einsatz von Six Sigma schließt darüber hinaus nicht die Koexistenz alternativer Qualitätsmanagement-Konzepte aus. Vielmehr ergänzen sich die Konzepte wie Kaizen oder TQM mit Six Sigma und entfalten eigene Stärken und Methoden unterstützt durch die Systematik des Six Sigma-Ansatzes.<sup>3</sup> Die Initiativen des Six Sigma-Prozesses decken sich grundsätzlich auch mit den elementaren strategischen Zielen jedes Unternehmens: Erhöhung des Umsatzes und Verbesserung der finanziellen Ergebnisse.<sup>4</sup> Einschränkend muss jedoch angemerkt werden, dass Six Sigma wie auch alternative prozessorientierte Instrumente nur beschränkt dazu geeignet sind, die Strategie eines Unternehmens zu entwickeln. Die Erlangung der operativen Exzellenz kann nur zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit geeignet sein, solange nicht jeder Konkurrent ähnliche Qualitätsmaßstäbe für sich beansprucht. Eine Strategie, die zu einem Vorteil im Markt führt, besteht jedoch darin, sich vom Wettbewerb abzuheben.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Magnusson (2004), S. 39.

<sup>2</sup> Vgl. Toutenburg (2008), S. 13.

<sup>3</sup> Vgl. Töpfer (2007), S. 322ff. o. Heß (1997), S. 28.

<sup>4</sup> Vgl. Töpfer (2007), S. 41.

<sup>5</sup> Vgl. Porter (2008), S. 108.

### 3 Empirische Studie zum Corporate Performance Management

Durch die Globalisierung und der damit einhergehenden Steigerung des Wettbewerbs ist der Erfolg am Markt oft nur noch in der Effizienz, Qualität und Flexibilität der Prozesse des Unternehmens begründet. Getreu dem Leitspruch „Man kann nur managen, was man auch messen kann“ sind Performance Measurement und Management aktueller denn je. Corporate Performance Management bietet Ansätze für die Unternehmensführung, die die Umsetzung der Strategie im Markt bei gleichzeitiger Transparenz der eigenen Leistungskraft unterstützt. Unternehmenslenker erhalten durch die Umsetzung von CPM und damit durch die Verknüpfung der KPIs quer über Funktionen und Abteilungen einen übergreifenden Blick auf ihre Performance. Dies ist die Grundvoraussetzung, um die Prozesse effizient überwachen und steuern zu können. Ein weiterer nicht zu unterschätzender Seiteneffekt besteht darin, dass Management-Entscheidungen zeitnah auf Fakten gestützt und so auch nachvollziehbar werden.

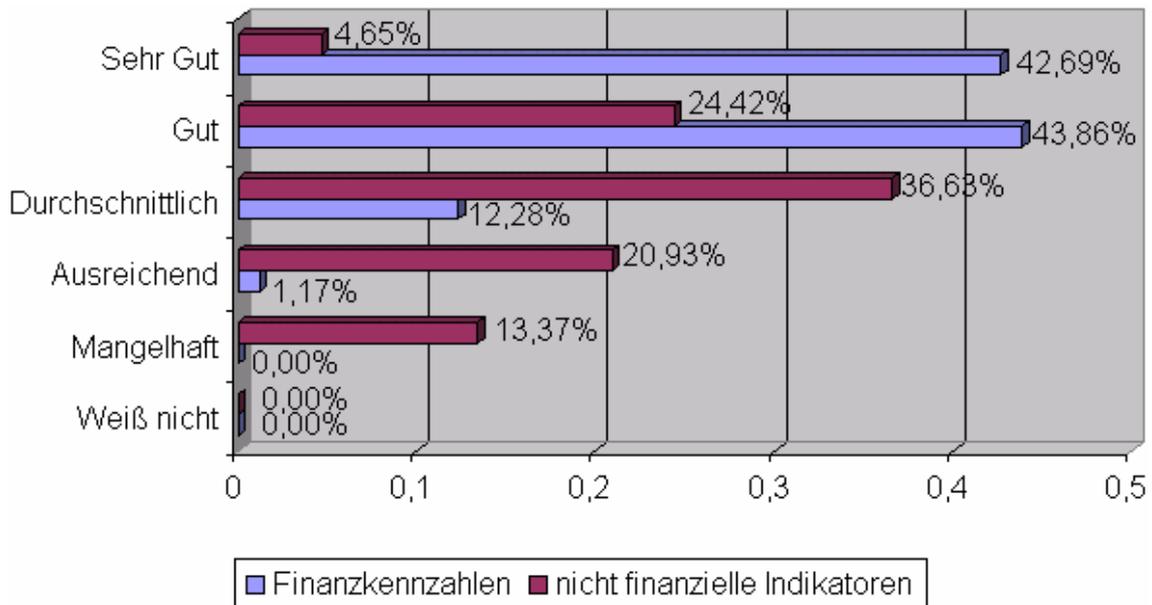
Mit der im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten empirischen Studie soll der Verbreitungsgrad von Performance Management-Methoden sowie die Nutzung verschiedener Indikatoren in der deutschen Unternehmenslandschaft beleuchtet werden. In einer Gegenüberstellung der Ergebnisse sollen ferner etwaige Korrelationen der Angaben, z.B. auf den Unternehmenserfolg, auf die Branche und Größe, eruiert werden.

#### 3.1 Status Quo

Im Jahr 2004 führte Deloitte in Kooperation mit Economist Intelligence Unit die Studie "In the Dark" durch, bei der weltweit Führungskräfte u.a. über den Einsatz von Messinstrumenten zur Erfassung von nicht finanziellen Faktoren in den Unternehmen befragt wurden. Die Studie "In the Dark II", die 2007 wiederholt von Deloitte durchgeführt wurde, zeigt, dass sich zwar tendenziell mehr Führungskräfte mit den nicht finanziellen Kennzahlen auseinandersetzen, als es 2004 der Fall war, der Anteil der Toplenker, die die Eignung Ihrer Konzepte für die Verfolgung dieser Kennzahlen als gut oder sehr gut bewerteten, jedoch lediglich bei 29 Prozent lag (s. Abb. 3.1). Demgegenüber liegt der Anteil der in der Studie befragten Manager, die eine Verbesserung bei der Erhebung finanzieller Kennzahlen wünschen, lediglich bei 20 Prozent. Die Studie zeigt ferner, dass detailliertes Wissen über die nicht finanzielle KPIs sowie geeignete Messinstrumente in der Praxis immer noch eine Seltenheit darstellen.<sup>1</sup>

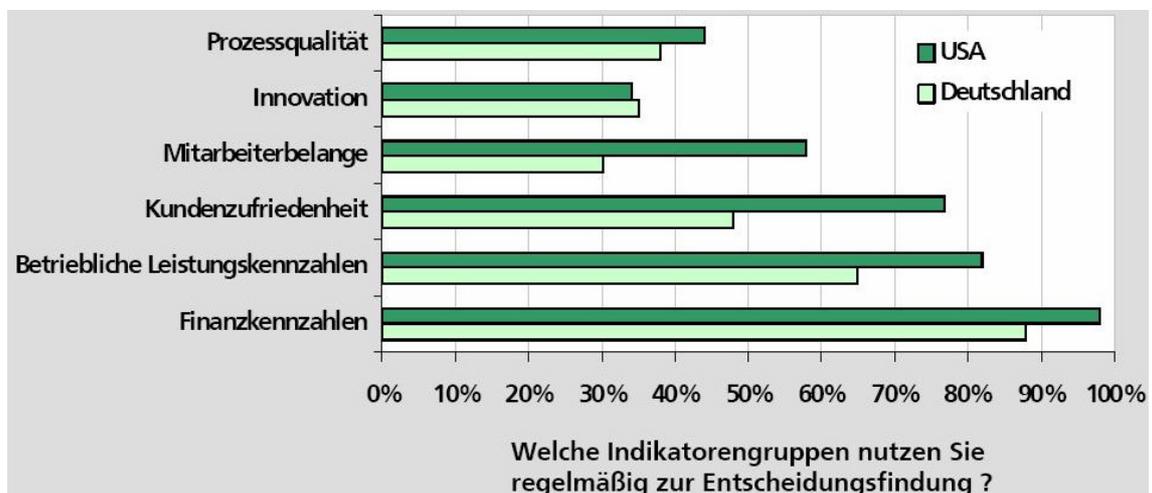
---

<sup>1</sup> Vgl. Deloitte (2007), S. 3.



**Abb. 3.1 Fähigkeit, Kennzahlen zu erheben und zu verfolgen**  
 Quelle: In Anlehnung an Deloitte (2007), S. 7

Eine von Brunner 1999 veröffentlichte Studie zum Einsatz von Performance-Indikatoren zeigte ähnliche Ergebnisse bezüglich der Verwendung nichtfinanzieller Kennzahlen zur Entscheidungsfindung auf Vorstandsebene (s. Abb. 3.2).



**Abb. 3.2 Nutzung bestimmter Indikatorengruppen auf Vorstandsebene**  
 Quelle: Krause (2006), S. 28 in Anlehnung an Brunner (1999), S. 156

Deutschland fiel dabei bei der Nutzung von nichtfinanziellen Kennzahlen deutlich hinter die USA zurück. Die Studie zeigt aber auch, dass die Vorstände deutscher Unternehmen ihre Entscheidungen grundsätzlich weniger auf Kennzahlen stützten als ihre Kollegen aus Übersee. Brunner führt die mangelnde Einbeziehung nicht-monetärer Indikatoren bei den strategischen Entschei-

dungen u.a. auf fehlende Definition von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zurück.<sup>1</sup> Wird das Management mit einer Flut von Kennzahlen versorgt und fehlt das Verständnis für das strukturierte Zusammenwirken der einzelnen Faktoren, erfolgen die Entscheidungen tendenziell aus dem Bauch heraus und die kostspielige Erhebung der Kennzahlen bleibt ergebnislos.

Dabei zeigt die Studie von Deloitte, dass unter den Toplenkern Konsens auch bezüglich der Wichtigkeit von zukunftsgerichteten Indikatoren besteht. So gaben mehr als 54 Prozent der befragten Manager an, die Bedeutung derartiger Indikatoren als höher einzuschätzen als die der historischen Informationen. Der Studie nach stehen daher Unternehmen im 21. Jahrhundert zunehmend unter Druck, ihre Performance-Messung um nichtfinanzielle Kennzahlen zu erweitern. So gaben 37 Prozent der Unternehmensrepräsentanten in der Deloitte Studie an, der Meinung zu sein, die Unternehmensperformance würde tendenziell stärker von den immateriellen Vermögenswerten wie z.B. Mitarbeiterzufriedenheit oder Kundenloyalität abhängen als von den materiellen Anlagewerten.<sup>2</sup>

### **3.2 Konzeption der Studie**

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte empirische Studie basiert auf einer an dem Institut für Managementinformationssysteme 2007 durchgeführten Untersuchung. Infolge einer zeitlich beschränkten wissenschaftlichen Arbeit konnten 54 Führungskräfte deutscher Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen zu dem Einsatz verwendeten Performance Management-Methoden befragt werden. Der am Institut hierzu konzipierte Fragebogen wurde daher als Grundlage übernommen, um die Auswertung der 2007 durchgeführten Untersuchung kumuliert mit der vorliegenden Untersuchung auf eine breite Basis zu heben.

Im ersten Ansatz wurden alle 30 im DAX gelisteten Unternehmen über die im Internet veröffentlichten Kontaktdaten per E-Mail angeschrieben. Hierzu wurden, um die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen, die Investor Relations und die Presseabteilungen parallel und unabhängig voneinander kontaktiert. Sofern über die jeweiligen Internetpräsenzen recherchierbar wurden zur Erhöhung der Rücklaufwahrscheinlichkeit die Mitarbeiter der jeweiligen Abteilungen namentlich angeschrieben. Obwohl jedes der 30 Unternehmen über meist zwei unterschiedliche Wege angeschrieben wurde, ist die Bitte einen Manager befragen zu dürfen, in 23 Fällen sofort freundlich abgelehnt worden. Drei Kontaktversuche blieben unbeantwortet und lediglich vier Unternehmen baten um die Zusendung des Fragebogens zur Prüfung des Inhalts.

Die direkte Kontaktaufnahme der Unternehmen, mit dem Ziel eine repräsentative Auskunft von Managern zu erhalten, erwies sich somit als ineffektiv und nur bedingt geeignet, eine adäquate Menge an auswertbaren Ergebnissen zu generieren. Da im Rahmen einer Master Thesis nur

---

<sup>1</sup> Vgl. Brunner (1999), S. 158.

<sup>2</sup> Vgl. Deloitte (2007), S. 3.

eine beschränkte Zeit zur Verfügung steht, wurden zusätzlich zur Kontaktaufnahme einzelner Unternehmen daher parallel über 137 MBA Schulen (s. Anhang) angeschrieben, mit der Bitte die berufstätigen Studenten, Absolventen sowie die Alumnis befragen zu dürfen. Kooperation zeigten 14 MBA Schulen, was einer Quote von ca. zehn Prozent entspricht.

MBA Studenten sowie Absolventen stellen zwar grundsätzlich eine qualifizierte Zielgruppe dar, um eine möglichst repräsentative und qualitativ hochwertige Studienergebnisse zu gewährleisten, wurden dennoch nur die Fragebögen berücksichtigt, die Führungskräften zugeordnet werden konnten bzw. eine lückenlose Bearbeitung aufwiesen und ein repräsentativ und fachlich adäquates Meinungsbild ergaben.<sup>1</sup>

Ein wesentlicher Faktor, der die Rücklaufquote maßgeblich beeinflusst, ist das zur Befragung eingesetzte Medium. Hier muss gewährleistet sein, dass dem Befragten eine einfache und komfortable Möglichkeit zur Verfügung gestellt wird, den Fragebogen mit einem geringen Maß an Aufwand zu bearbeiten. Es muss ferner gewährleistet sein, dass der Fragebogen anschließend an die richtige Stelle, und möglichst ohne Kosten zu verursachen unkompliziert zurückgesandt werden kann.

Während der im Vorfeld durchgeführten Studie aus dem Jahr 2007 wurde der Fragebogen an über 4000 Abonnenten der Fachzeitschrift „Journal of Performance Management“ verteilt. Die Rücklaufquote belief sich auf lediglich 55 Fragebögen, was einer Quote von 1,3 Prozent entsprach. Obwohl über die Gründe der geringen Resonanz nur gemutmaßt werden kann, kann mit hoher Wahrscheinlichkeit behauptet werden, dass das angebotene Incentive in Form von vier kostenfreien Ausgaben des Journals bei dieser Gruppe der Befragten nicht den gewünschten Anreiz darstellte, und die Möglichkeit, den Bogen ausschließlich per Fax zu versenden von den Bearbeitern nicht als komfortabel genug eingestuft wurde.

Ein Medium, das im Zeitalter des Internets sowie des papierlosen Dokumentenmanagements als zeitgemäß gilt, ist zweifelsfrei der E-Mail-Verkehr. Eine Möglichkeit, ein Formular direkt am Office PC ausfüllen und per E-Mail zurücksenden zu können, stellt eine komfortable Ergänzung zum Versenden eines Faxes dar. Um diese Möglichkeit den Befragten zu Verfügung zu stellen, wurde ein interaktives Word-Formular entwickelt, das bequem am PC bearbeitet und nach dem Speichern per E-Mail oder nach dem Ausdruck per Fax an das Institut zurückgesandt werden konnte.

Da bei dem Rücklauf mehr als 70 Prozent der Fragebögen per E-Mail zurückgesandt wurden, kann davon ausgegangen werden, dass diese Maßnahme die Rücklaufquote deutlich erhöht hat. Ferner hat bei der vorliegenden Zielgruppe auch das angebotene Incentive seine Wirkung

---

<sup>1</sup> A.d.V.: Obgleich damit eine gewissenhafte Auslese vorgenommen wurde und offensichtlich unseriöse Fragebögen im Vorfeld der Auswertung aussortiert wurden, unterlag die Auswahl der Subjektivität des Autors. Es wurden insgesamt 6 Fragebögen von der Auswertung ausgeschlossen.

besser entfalten können. Ein großer Dank gilt an dieser Stelle Prof. Dr. Hannig, der mit der zur Verfügung gestellten Fachzeitschrift entscheidend zum Erfolg der Studie beigetragen hat.

Zusätzlich zu dem direkten Anschreiben der Unternehmen und der MBA Schulen wurden als dritte Zielgruppe 17 Key Account Manager unterschiedlichster Firmen angeschrieben. Vor allem bei mittelständischen Unternehmen sind Key Account Manager oft in der zweiten bis dritten Führungsebene anzutreffen und stellen für die Befragung eine repräsentative Zielgruppe mit der notwendigen Qualifikation zur Beantwortung des vorliegenden Fragebogens dar.<sup>1</sup> Mit über sieben Rückläufern belief sich die Quote bei dieser Gruppe auf über 41 Prozent.

Um die Rücklaufquote zusätzlich zu erhöhen, wurde der Fragebogen der Vorstudie leicht modifiziert (s. Anhang II). Einfache Fragen, die eine schnelle Beantwortung versprachen, wurden vorangestellt. In der Studie von 2007 wurde bezüglich der Umsatzgröße keine Differenzierung oberhalb von 50 Millionen Euro vorgenommen. In der vorliegenden Arbeit wurden daher die Fragen nach dem Umsatz sowie der Mitarbeiteranzahl um eine Differenzierungstiefe erweitert, um eine detaillierte Auswertung auch unter den großen Unternehmen zu ermöglichen.

Eine weitere Änderung wurde bei der Frage nach der Führungsebene vorgenommen. So wurden gegenüber der Studie von 2007 die vier Antwortmöglichkeiten, die den jeweiligen Leitungsebenen entsprachen, in der aktuellen Arbeit in drei Kategorien Top-, Mittel- und unteres Management geändert.

Als abschließende Maßnahme wurde das Anschreiben neu gestaltet und alternativ in englischer und in deutscher Sprache zur Verfügung gestellt (s. Anhang). Um die Seriosität der Studie mehr zu betonen, wurde ferner eigens für die Studie eine E-Mail-Adresse, [cpm-studie@imis.de](mailto:cpm-studie@imis.de), am Institut eingerichtet und als Kontaktmöglichkeit angegeben.

Die im Folgenden beschriebenen Auswertungen wurden mit Hilfe der Software SPSS sowie Excel durchgeführt. Zur einheitlichen Darstellung der Abbildungen und Tabellen wurden die daraus resultierenden Ergebnisse ausschließlich mit Excel visualisiert.

### **3.3 Untersuchungsergebnisse**

Zur Erhöhung der Repräsentativität der Resultate wurden die Fragebögen, die mehrfach von Führungskräften gleicher Unternehmen beantwortet wurden, im unternehmensbezogenen Frageanteil bei der Auswertung nur einmal berücksichtigt.<sup>2</sup> Da zudem die Fragebögen nicht in allen

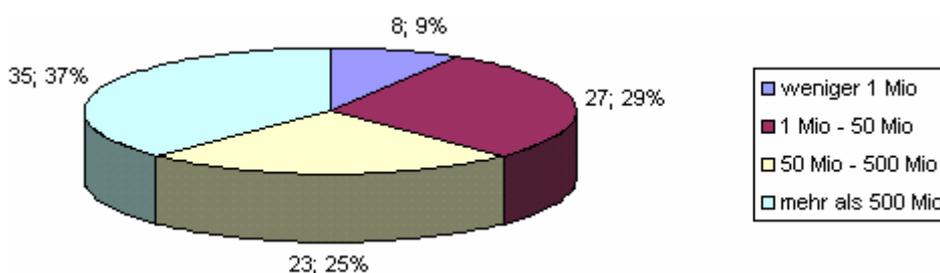
---

<sup>1</sup> A.d.V.: Bei kleineren Unternehmen übernimmt nach eigener Erfahrung die Position des Key Accounts oft der Geschäftsführer selbst.

<sup>2</sup> A.d.V.: Da bei der Akquise eine anonyme Beantwortung offeriert wurde, konnte diese Maßnahme nicht uneingeschränkt durchgeführt werden. Es kann daher nicht ausgeschlossen werden, dass in der vorliegenden Menge Repräsentanten des gleichen Unternehmens in der Auswertung berücksichtigt wurden.

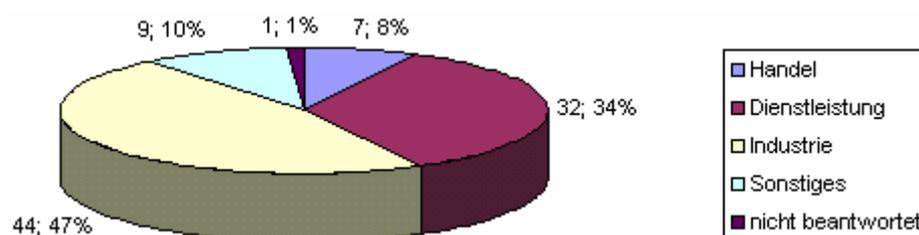
Fällen zu 100 Prozent beantwortet wurden, variiert die Menge der statistisch relevanten Ergebnisse (n) bei der Auswertung der einzelnen Fragen. Insgesamt konnten im Rahmen der vorliegenden Studie 93 Repräsentanten von Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größen befragt werden. Davon wurden 69 Fragebögen und somit mehr als 74 Prozent von Führungskräften beantwortet. Die quantitative Basis der 2007 durchgeführten Studie kann infolge der vorliegenden Arbeit damit deutlich erhöht werden. Für eine kumulierte Auswertung stehen in Summe 148 Ergebnisse zur Verfügung.

Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit akquirierten Fragebögen zeigen in der statistischen Verteilung nach Umsatzgröße der Unternehmen, dass eine zusätzliche Differenzierung oberhalb der 50-Millionen-Euro-Grenze gegenüber der 2007 durchgeführten Studie eine homogenere Verteilung bezüglich der Anzahl der Rückläufer in den jeweiligen Kategorien bietet. So stehen für eine Analyse nach Unternehmensgröße annähernd gleich viele Fragebögen zur Verfügung (s. Abb. 3.3). Lediglich in der Kategorie, die der kleinsten Unternehmensgruppe zuzuordnen ist, wäre eine höhere Quote für eine statistische Gleichverteilung wünschenswert.



**Abb. 3.3 Verteilung der Fragebögen nach Umsatzgrößen; n = 92**  
Quelle: Eigene Darstellung

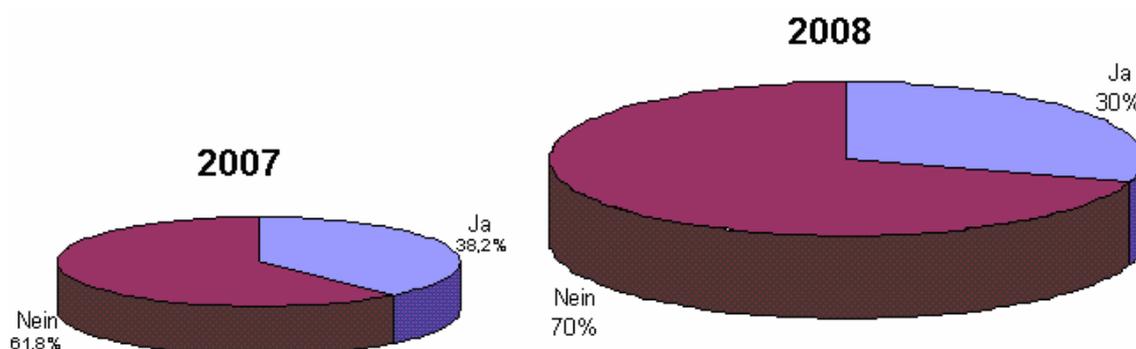
In der Verteilung der Antworten bezogen auf die Unternehmensbranchen zeigt sich wie schon in der 2007 durchgeführten Studie ein deutliches Übergewicht des Industriesektors. Gefolgt von Unternehmen, die dem Dienstleistungssektor zuzuordnen sind, waren lediglich acht Prozent der befragten Probanden der Handelsbranche zuzuordnen (s. Abb. 3.4).



**Abb. 3.4 Verteilung der Fragebögen nach Unternehmensbranchen; n = 92**  
Quelle: Eigene Darstellung

In der ersten Frage sollte eruiert werden, wie viele der Unternehmen ihre Strategie in den vergangenen beiden Jahren geändert haben. Von der Auswertung musste lediglich ein Fragebogen der vorliegenden Studie ausgeschlossen werden, da die Frage im vorliegenden Fall nicht be-

antwortet wurde. Die Auswertung bestätigt weitestgehend die Untersuchungsergebnisse des Vorjahres, auch wenn eine leichte Tendenz zur Beständigkeit zu beobachten ist. 70 Prozent der Unternehmen sind ihrer Strategie in den vergangenen beiden Jahren im Kern treu geblieben (s. Abb. 3.5).



**Abb. 3.5 Änderung der Strategie in den letzten beiden Jahren; n = 55; n = 92**  
Quelle: Eigene Darstellung

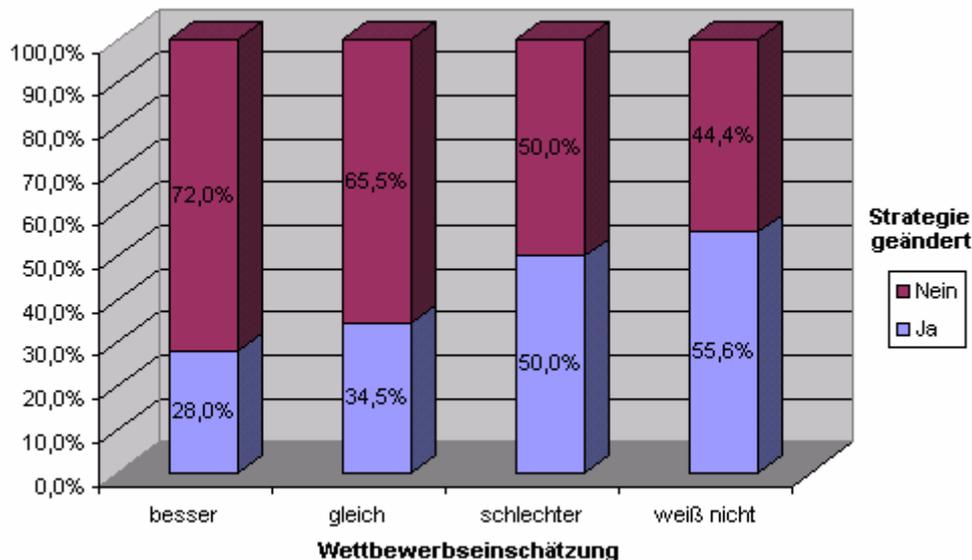
Ein detaillierter Blick zeigt bei einer kumulierten Auswertung, dass die Unternehmen eine Änderung ihrer strategischen Ausrichtung über alle Branchen hinweg ähnlich oft vornehmen. Daher müssen die Ergebnisse aus der Vorstudie zumindest kritisch hinterfragt werden, da diesbezüglich vorgenommene Auswertungen sich nur auf eine unzureichende Menge von Fragebögen stützten (s. Tab. 3.1). Selbst bei einer kumulierten Auswertung der Frage nach der Änderung der Strategie beider Studien liegen zu einer statistisch repräsentativen Auswertung der Ergebnisse auf Sektorebene in den Branchen Handel oder Sonstige nur unzureichende Mengen an Ergebnissen zu Grunde. Für die Unternehmen, die den Sektoren Dienstleistung und Industrie zugeordnet werden können, kann hingegen eine repräsentativ hochwertige Aussage getroffen werden.

Branche	2007				2008				Gesamt			
	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent
Handel	4	2	50,0	50,0	7	2	28,6	71,4	11	4	36,4	63,6
Dienstleistung	25	9	36,0	64,0	32	8	25,0	75,0	57	17	29,8	70,2
Industrie	24	8	33,3	66,7	43	15	34,9	65,1	67	23	34,3	65,7
Sonstiges	2	2	100,0	0,0	9	3	33,3	66,7	11	5	45,5	54,5
nicht beantwortet	0				1	0	0	100	1	0	0	100
Summe	55	21	38,2	61,8	92	28	30,4	69,6	147	49	33,3	66,7

**Tab. 3.1 Änderung der Strategie im Vergleich zur Branche<sup>1</sup>**  
Quelle : Eigene Darstellung

<sup>1</sup> A.d.V.: Da nicht bei jeder Auswertung eine repräsentative Menge der Ergebnisse gewährleistet werden kann, wurde bei der tabellarischen Auflistung eine visuelle Differenzierung vorgenommen in: Rot : nicht ausreichend repräsentativ, Gelb : bedingt repräsentativ, Grün : repräsentativ.

Interessante Erkenntnisse liefert die Auswertung in Bezug auf die Einschätzung der Befragten nach der aktuellen Lage des Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb. Repräsentanten der Unternehmen, die gegenüber der Branche schlechter stehen, geben an, in der kumulierten Betrachtung gegenüber den erfolgreicheren Wettbewerbern die Strategie öfter zu ändern (s. Abb. 3.6).



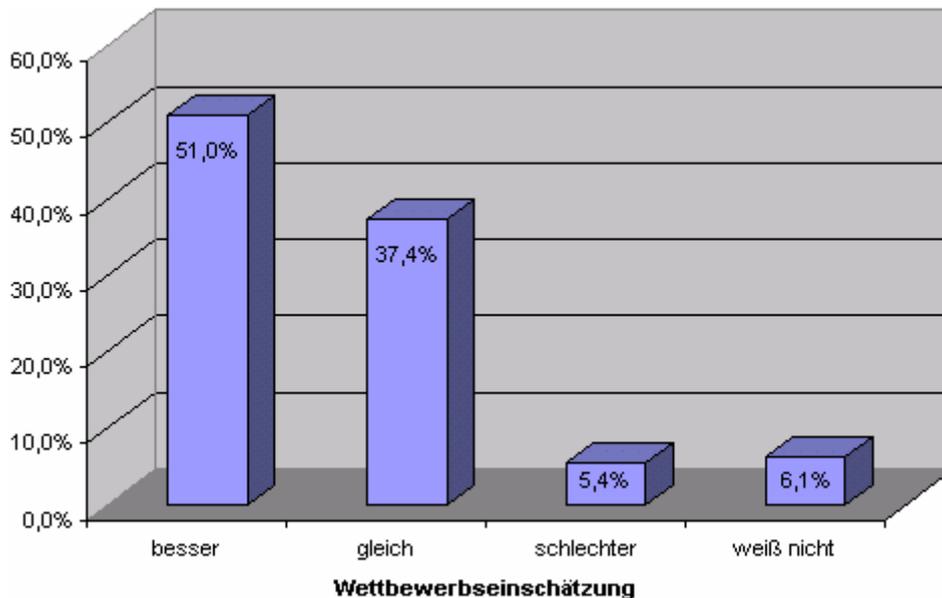
**Abb. 3.6** Änderung der Strategie im Vergleich zum Unternehmenserfolg; n=147  
Quelle : Eigene Darstellung

Unabhängig von der bedingt repräsentativen Aussagekraft dieser Gruppe (s. Tab. 3.2) kann zumindest in Frage gestellt werden, ob die Führungskräfte deutscher Firmen den Erfolg des Unternehmens, in dem sie tätig sind, richtig einschätzen.

Wettbewerbs- einschätzung	2007				2008				Gesamt			
	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent
besser	32	8	25,0	75,0	43	13	30,2	69,8	75	21	28,0	72,0
gleich	15	7	46,7	53,3	40	12	30,0	70,0	55	19	34,5	65,5
schlechter	4	3	75,0	25,0	4	1	25,0	75,0	8	4	50,0	50,0
weiß nicht	4	3	75,0	25,0	5	2	40,0	60,0	9	5	55,6	44,4
nicht beantwortet	0				1	0	0	100	1	0	0	100
Summe (relevant)	55	21	38,2	61,8	92	28	30,4	69,6	147	49	33,3	66,7

**Tab. 3.2** Änderung der Strategie im Vergleich zum Unternehmenserfolg  
Quelle : Eigene Darstellung

Von den insgesamt 147 Befragten gaben 75 – und damit über 50 Prozent – an, das eigene Unternehmen sei erfolgreicher als der Durchschnitt der Branche, während lediglich 8 – und damit weniger als 6 Prozent – dies genau umgekehrt sehen (s. Abb. 3.7).



**Abb. 3.7 Unternehmenserfolg im Vergleich zur Branche; n = 148**  
**Quelle : Eigene Darstellung**

Diese Einschätzung kann schon aufgrund der vorausgesetzten Normalverteilung in Frage gestellt werden. Offensichtlich schätzt eine Großzahl der Beschäftigten die Lage des eigenen Unternehmens zu optimistisch ein. Da die Umfrage jedoch auf Deutschland beschränkt war, könnte -eine realistische Einschätzung der befragten Führungskräfte vorausgesetzt- auch die These aufgestellt werden, deutsche Unternehmen stehen im internationalen Vergleich grundsätzlich besser dar.

Eine differenzierte Betrachtung nach Unternehmensgröße zeigt, dass kleinere Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als einer Million Euro tendenziell die Strategie öfter ändern. Für eine kumulierte Betrachtung mit drei Differenzierungsstufen wurden die Ergebnisse aus der Studie 2008 oberhalb von 50 Millionen zusammenaddiert (s. Tab. 3.3).

Umsatzgröße	2007				2008				Gesamt			
	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent
weniger 1 Mio	4	2	50,0	50,0	8	3	37,5	62,5	12	5	41,7	58,3
1 Mio bis 50 Mio	22	9	40,9	59,1	27	7	25,9	74,1	49	16	32,7	67,3
mehr als 50 Mio	29	10	34,5	65,5	57	18	31,6	68,4	86	28	32,6	67,4
Summe	55	21	38,2	61,8	92	28	30,4	69,6	147	49	33,3	66,7

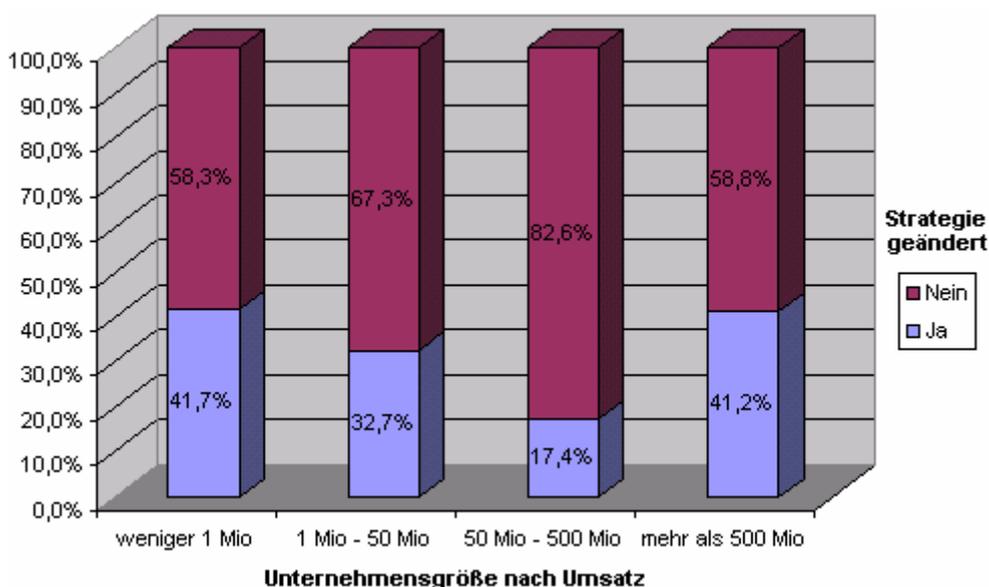
**Tab. 3.3 Änderung der Strategie im Vergleich zur Umsatzgröße (3 Differenzierungstiefen)**  
**Quelle : Eigene Darstellung**

Einem höheren Informationsgehalt geschuldet, werden die Ergebnisse im Folgenden hinsichtlich der Umsatzgröße mit vier Differenzierungstiefen vorgenommen. Zur Erhöhung der Datenbasis werden dazu aus der 2007 durchgeführten Studie die Antworten übernommen, die dem gleichen Umsatzbereich eindeutig zugeordnet werden können. (s. Tab. 3.4).

Wettbewerbs- einschätzung	Abs. Prozent				Abs. Prozent				Abs. Prozent			
	2007	Ja	Ja	Nein	2008	Ja	Ja	Nein	Gesamt	Ja	Ja	Nein
weniger 1 Mio	4	2	50,0	50,0	8	3	37,5	62,5	12	5	41,7	58,3
1 Mio - 50 Mio	22	9	40,9	59,1	27	7	25,9	74,1	49	16	32,7	67,3
50 Mio - 500 Mio					23	4	17,4	82,6	23	4	17,4	82,6
mehr als 500 Mio					34	14	41,2	58,8	34	14	41,2	58,8
Summe	26	11	42,3	57,7	92	28	30,4	69,6	118	39	33,1	66,9

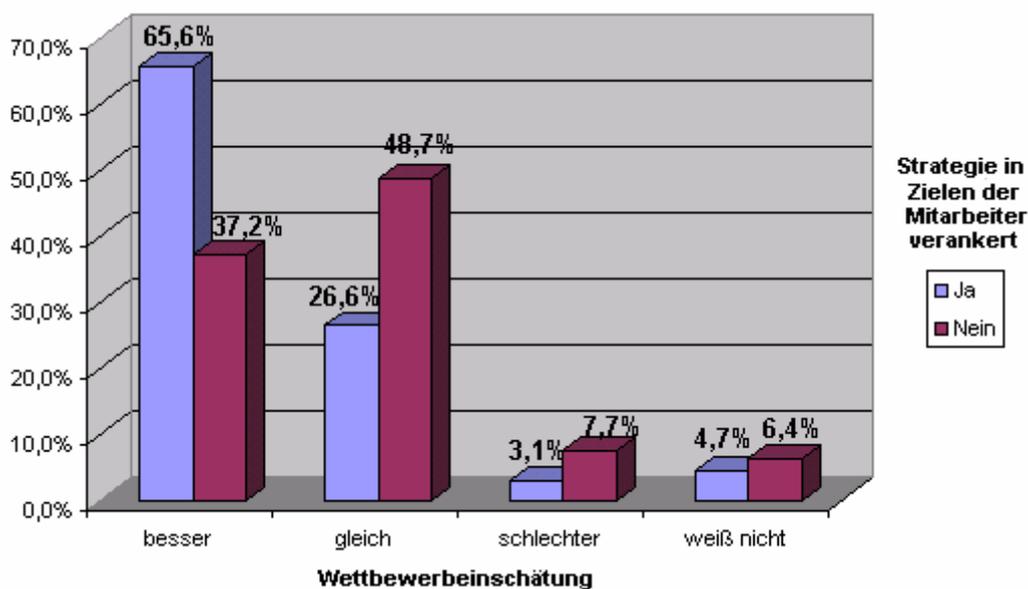
**Tab. 3.4 Änderung der Strategie im Vergleich zur Umsatzgröße (4 Differenzierungstiefen)**  
Quelle : Eigene Darstellung

Die zusätzliche Detaillierungsstufe der vorliegenden Studie zeigt, dass Unternehmen oberhalb der 50-Millionen-Euro-Umsatzgröße bezüglich der Strategie bzw. derer Änderungshäufigkeit durchaus große Unterschiede aufweisen. So scheinen Unternehmen, die der Umsatzgröße 50 bis 500 Millionen zuzuordnen sind, eine beständigere Strategie zu fahren, als Unternehmen jenseits der 500-Millionen-Euro-Umsatzgröße. Unternehmen mit einem Umsatz kleiner als 50 Millionen Euro ändern ihre Strategie dagegen öfter. Dies gilt für Kleinunternehmen unterhalb der 1-Million-Euro-Umsatzgröße noch verstärkt. Obwohl über die Gründe der Verteilung nur spekuliert werden kann, scheinen Manager von Großkonzernen, die oft als Aktiengesellschaften an den Börsen notiert sind, durch den Druck der Kapitalmärkte öfter gezwungen zu sein, die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu ändern. Mittelständische Unternehmen scheinen hingegen, ihre strategische Ausrichtung längerfristig zu halten. Gerade die rege Änderung der strategischen Ausrichtung bei den Unternehmen unterhalb 1-Million-€-Umsatzgröße zeigt, dass kleinere Firmen ihre Flexibilität ständig unter Beweis stellen müssen, um auf den Märkten bestehen zu können.



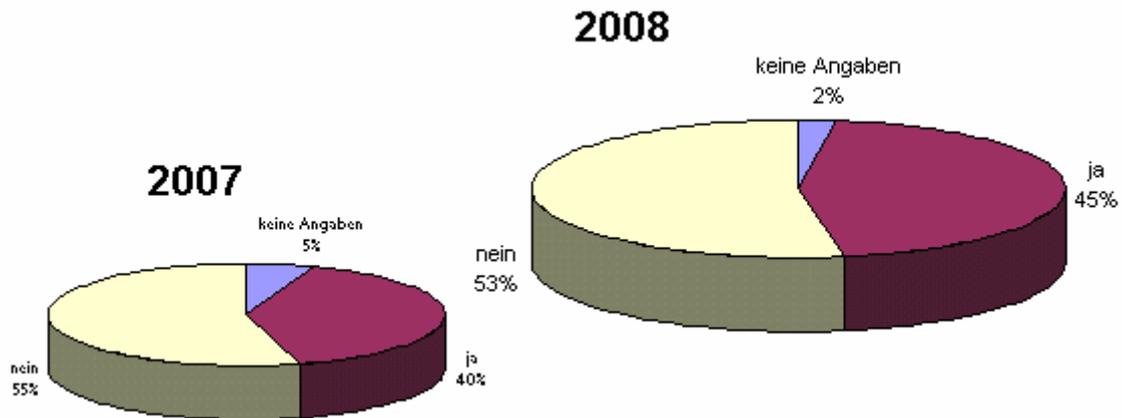
**Abb. 3.8 Strategieänderung im Vergleich zur Umsatzgröße; n = 118**  
Quelle : Eigene Darstellung

Bei der Untersuchung der Fragebögen zeigte sich bereits, dass Führungskräfte deutscher Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung offensichtlich dazu tendierten, ihr Unternehmen im Wettbewerbsvergleich als erfolgreich einzustufen. Zusätzlich soll im Folgenden eruiert werden, ob die Unternehmen, die angaben, die Strategie in den Zielen der Mitarbeiter verankert zu haben, bezogen auf den Erfolg des Unternehmens, besser stehen als der Durchschnitt. Hier zeigt sich dass obwohl bereits über 50 Prozent der Befragten der Ansicht waren, ihr Unternehmen stehe besser dar als der Wettbewerb, diese Einschätzung auf über 65 Prozent steigt, wenn man die Auswertung mit der positiven Beantwortung der Frage nach der Verankerung der Strategie in den Zielen der Mitarbeiter kombiniert. Obwohl die Unternehmenslage in der Grundgesamtheit bereits sehr optimistisch eingeschätzt wird, zeigt die Analyse der Ergebnisse, dass erfolgreiche Unternehmen ihre Strategie tendenziell öfter in den Zielen der Mitarbeiter verankert haben. Umgekehrt lässt die Auswertung auch die Interpretation zu, Unternehmen, die ihre Strategie in den Zielen der Mitarbeiter verankert haben, sind erfolgreicher als ihre Konkurrenten, die das nicht getan haben (s. Abb. 3.9).



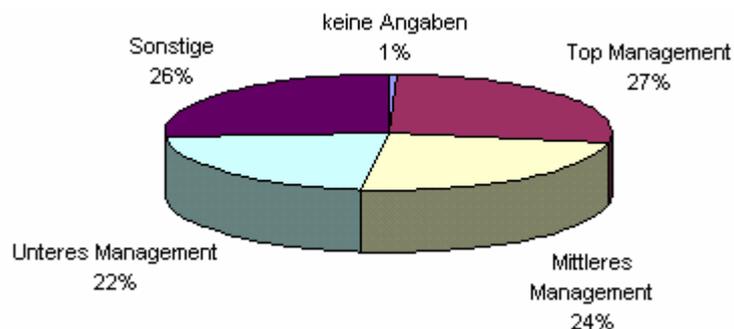
**Abb. 3.9 Unternehmenserfolg im Vergleich zur Verankerung der Strategie; n=142**  
**Quelle : Eigene Darstellung**

Insgesamt haben Unternehmensrepräsentanten aus der vorliegenden Studie in 45 Prozent der Fälle angegeben, die Strategie des Unternehmens in den Zielen aller Mitarbeiter verankert zu haben. Gegenüber den Ergebnissen der Vorstudie kann hier diesbezüglich eine Steigerung beobachtet werden. So gaben in der 2007 durchgeführten Studie lediglich 40 Prozent der Probanden an die Strategie des Unternehmens in den Zielen der Mitarbeiter verankert zu haben.



**Abb. 3.10 Verankerung der Strategie in den Zielen der Mitarbeiter; n = 55, n = 93<sup>1</sup>**  
 Quelle : Eigene Darstellung

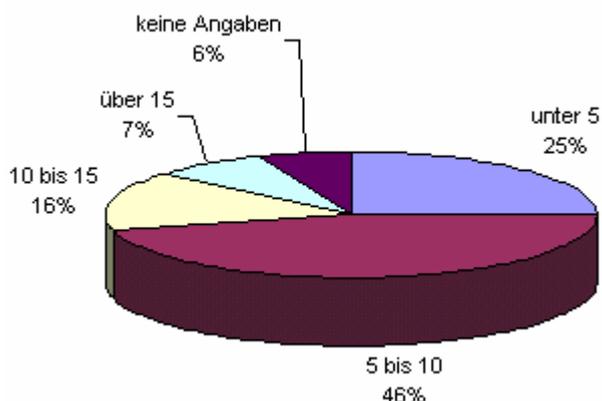
Vor der kumulierten Auswertung der Antworten beider Studien in Korrelation mit der Frage nach der Führungsebene musste zunächst eine Vorverarbeitung der Daten durchgeführt werden (s. Tab. 4.6 u. Tab. 4.7 Anhang I). Da die Antwortmöglichkeiten bezüglich der Führungsebene der Studien 2007 und 2008 unterschiedlich gestaltet waren, wurde folgende Zuordnung der Ergebnisse vorgenommen. Die Leitungsebene eins wurde dem Topmanagement zugeordnet. Die Leitungsebene zwei sowie die Leitungsebene drei wurden bei Unternehmen mit mehr als 2000 Mitarbeitern dem mittleren Management gleichgesetzt. Die Leitungsebene drei bei Unternehmen mit weniger als 2000 Mitarbeitern wurde in die Kategorie unteres Management einsortiert. Eine kumulierte Auswertung beider Studien ergab folgende Verteilung (s. Abb. 3.11).



**Abb. 3.11 Verteilung der Fragebögen nach Führungsebenen; n = 148**  
 Quelle : Eigene Darstellung

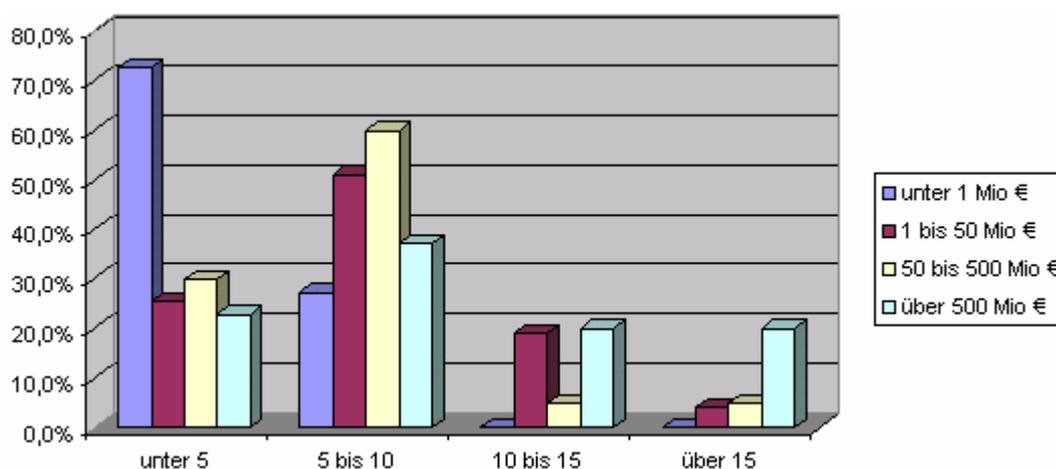
In der Frage nach der Anzahl der regelmäßig verfolgten Indikatoren gaben 46 Prozent der Befragten an, zwischen 5 bis 10 Kennzahlen zu nutzen. Ein Viertel der Repräsentanten kommen mit weniger als 5 Kennzahlen aus. 10 bis 15 Kennzahlen werden von 16 Prozent der Probanden regelmäßig beobachtet, während über 15 Kennzahlen nur noch von 7 Prozent der Befragten benötigt werden (s. Abb. 3.12).

<sup>1</sup> A.d.V.: Eine statistische Auswertung bereinigt um die nicht beantworteten Fragebögen in Bezug auf die Fragestellung kann im Anhang I ab S. 86 eingesehen werden.



**Abb. 3.12 Regelmäßig verfolgte Kennzahlen; n = 148<sup>1</sup>**  
**Quelle : Eigene Darstellung**

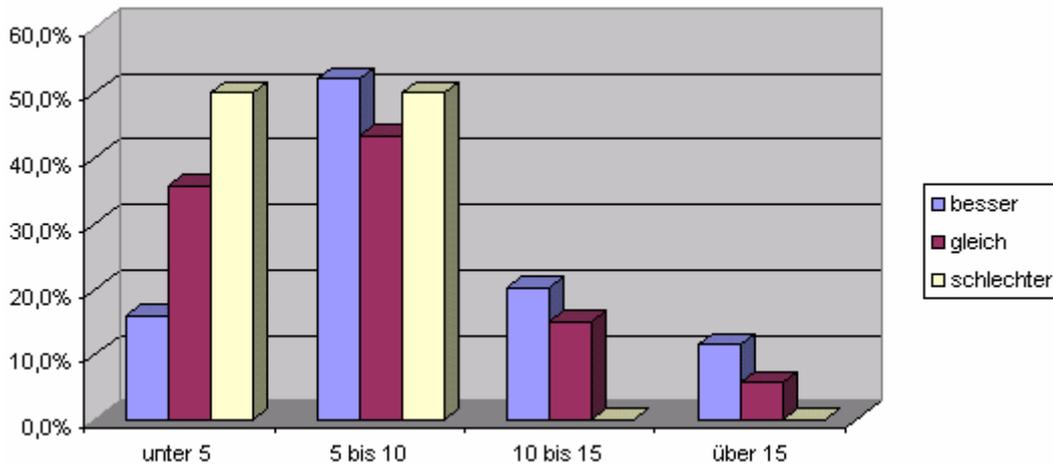
Eine detaillierte Betrachtung in Abhängigkeit der Umsatzgröße deckt deutliche Unterschiede auf. Obwohl die meisten Probanden fünf bis zehn Indikatoren zu Nutzen angaben, scheinen 70 Prozent der Vertreter kleinerer Unternehmen mit einer Umsatzgröße von bis zu einer Million Euro mit weniger als 5 Indikatoren auszukommen (s. Abb. 3.13).



**Abb. 3.13 Regelmäßig verfolgte Kennzahlen vs. Unternehmensgröße; n = 113**  
**Quelle : Eigene Darstellung**

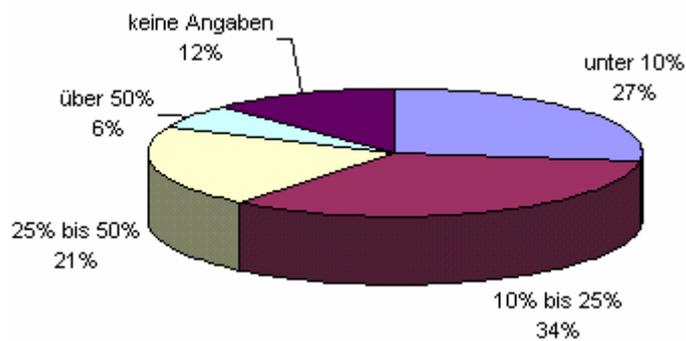
In der Gegenüberstellung zum Unternehmenserfolg zeigt sich, dass erfolgreiche Unternehmen dazu tendieren mehr Kennzahlen zu Nutzen. Obwohl in allen drei Gruppen der Durchschnitt der Befragten die Nutzung von fünf bis zehn Indikatoren bevorzugt, ist der Anteil derjenigen die mehr als 10 Kennzahlen regelmäßig verfolgen bei erfolgreichen Unternehmen höher als bei der Vergleichsgruppe (s. Abb. 3.14).

<sup>1</sup> A.d.V.: Eine statistische Auswertung bereinigt um die nicht beantworteten Fragebögen in Bezug auf die Fragestellung kann im Anhang I eingesehen werden.



**Abb. 3.14 Regelmäßig verfolgte Kennzahlen vs. Unternehmenserfolg; n = 130**  
 Quelle : Eigene Darstellung

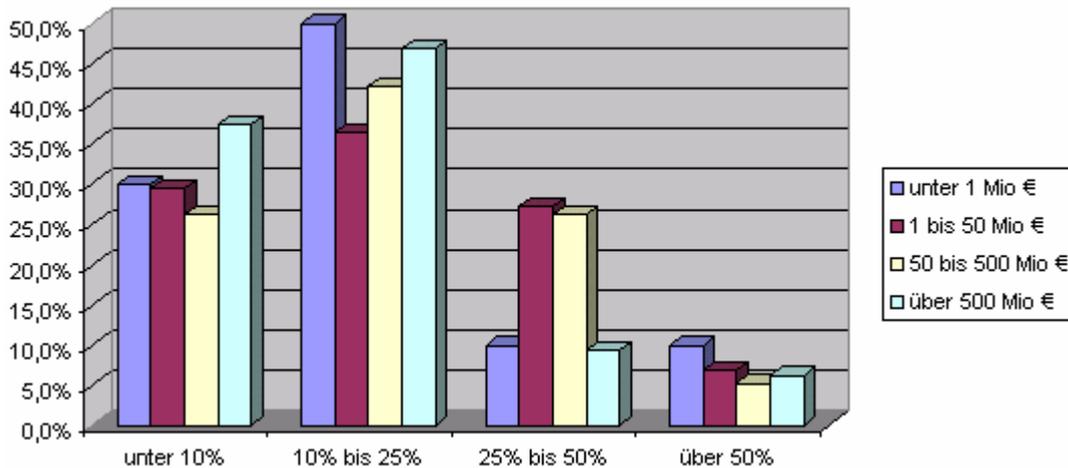
Der größte Anteil der Führungskräfte, 34 Prozent, gab in der nächsten Frage an, zwischen 10 und 25 Prozent zukunftsgerichtete Indikatoren einzusetzen. 27 Prozent gaben an, der Anteil zukunftsgerichteter Indikatoren liege unter 10 Prozent. Nur bei 6 Prozent der Befragten liegt der Anteil bei über 50 Prozent, während 21 Prozent einen Anteil von 25 bis 50 Prozent angaben (s. Abb. 3.15).



**Abb. 3.15 Anteil zukunftsgerichteter Indikatoren; n = 148<sup>1</sup>**  
 Quelle : Eigene Darstellung

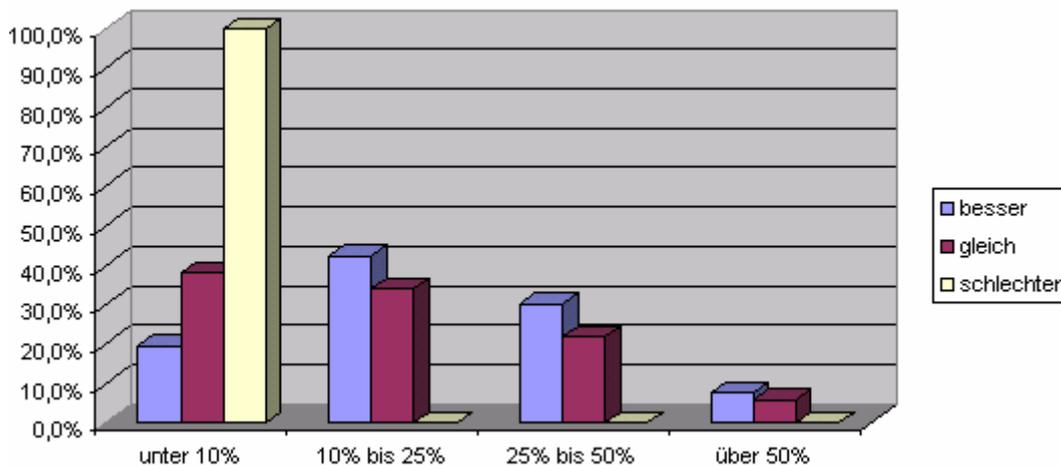
Bezogen auf die Umsatzgröße zeigt die Auswertung dieser Frage keine signifikanten Unterschiede (s. Abb. 3.16).

<sup>1</sup> A.d.V.: Eine statistische Auswertung bereinigt um die nicht beantworteten Fragebögen in Bezug auf die Fragestellung kann im Anhang I eingesehen werden.



**Abb. 3.16 Anteil zukunftsgerichteter Indikatoren vs. Umsatzgröße; n = 105**  
Quelle : Eigene Darstellung

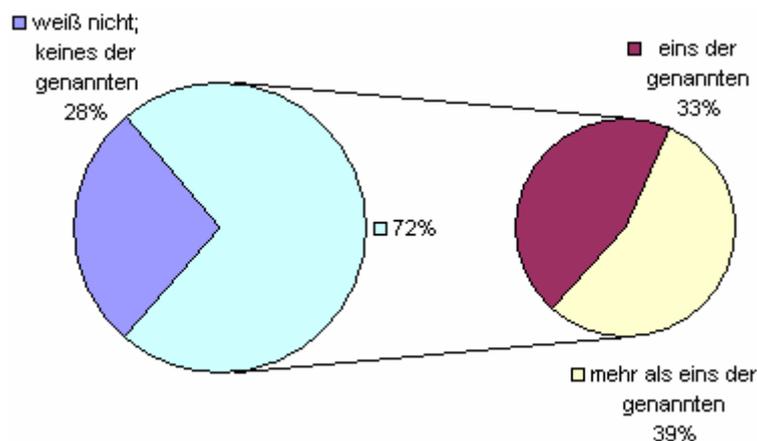
Angeknüpft an den Erfolg der Unternehmen deckt die Analyse jedoch deutliche Unterschiede auf. So geben ausnahmslos alle Probanden, die ihr Unternehmen im Wettbewerbsvergleich im Nachteil sehen, an, weniger als 10 Prozent zukunftsgerichteter Indikatoren einzusetzen. Erfolgreiche Unternehmen verfolgen demnach nicht nur tendenziell mehr Kennzahlen als die Vergleichsgruppe, sondern setzen auch einen höheren Anteil zukunftsgerichteter Indikatoren ein. Auch wenn die Ergebnisse durch einen geringen Anteil der Befragten dieser Gruppe bezüglich der Repräsentativität an Gewicht verlieren, müssen die Manager der Unternehmen sich zumindest die Frage gefallen lassen ob hier nicht ein Umdenken stattfinden sollte (s. Abb. 3.17).



**Abb. 3.17 Anteil zukunftsgerichteter Indikatoren vs. Unternehmenserfolg; n = 121**  
Quelle : Eigene Darstellung

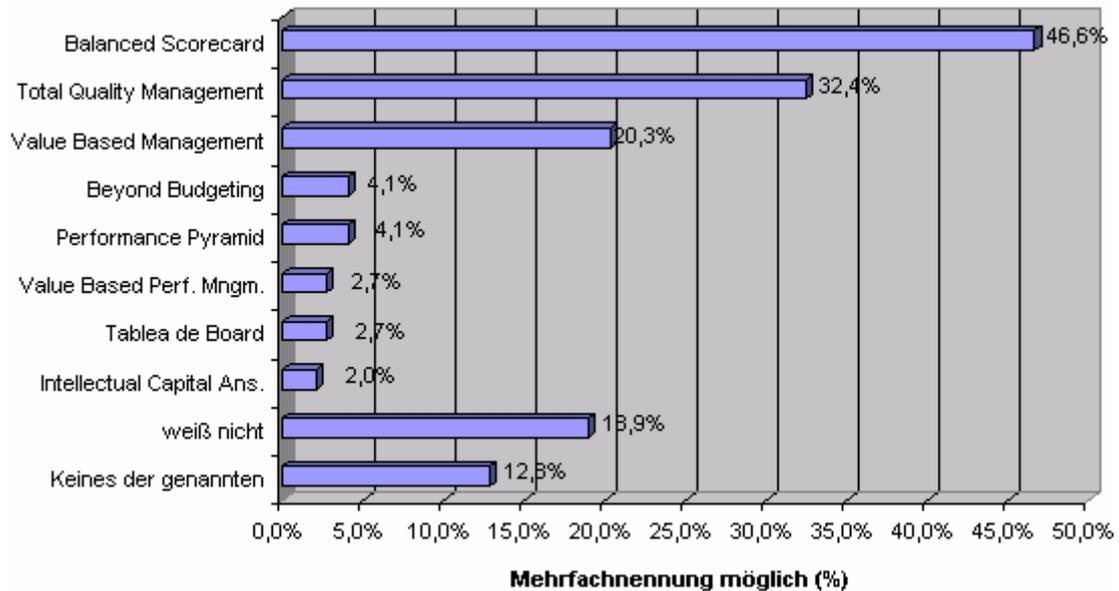
Die statistische Auswertung der nächsten Frage zeigt, dass 72 Prozent der befragten Unternehmen mindestens eines der im Fragebogen aufgeführten Performance-Management-Instrumente einsetzen. Ferner bestätigt die Studie, dass die einzelnen Instrumente nicht zwingend exklusiv eingesetzt werden. Vielmehr liefert die Auswertung den Hinweis darauf, dass die

Management-Methoden sich in den Unternehmen ergänzen. 39 Prozent aller Befragten gaben an, mehr als eine der aufgeführten Methoden parallel einzusetzen. Damit befinden sich die Unternehmen, die eine bestimmte Methode exklusiv einsetzten, sogar in der Minderheit (s. Abb. 3.18).



**Abb. 3.18 Genereller Einsatz von PM-Instrumenten; n = 148**  
 Quelle : Eigene Darstellung

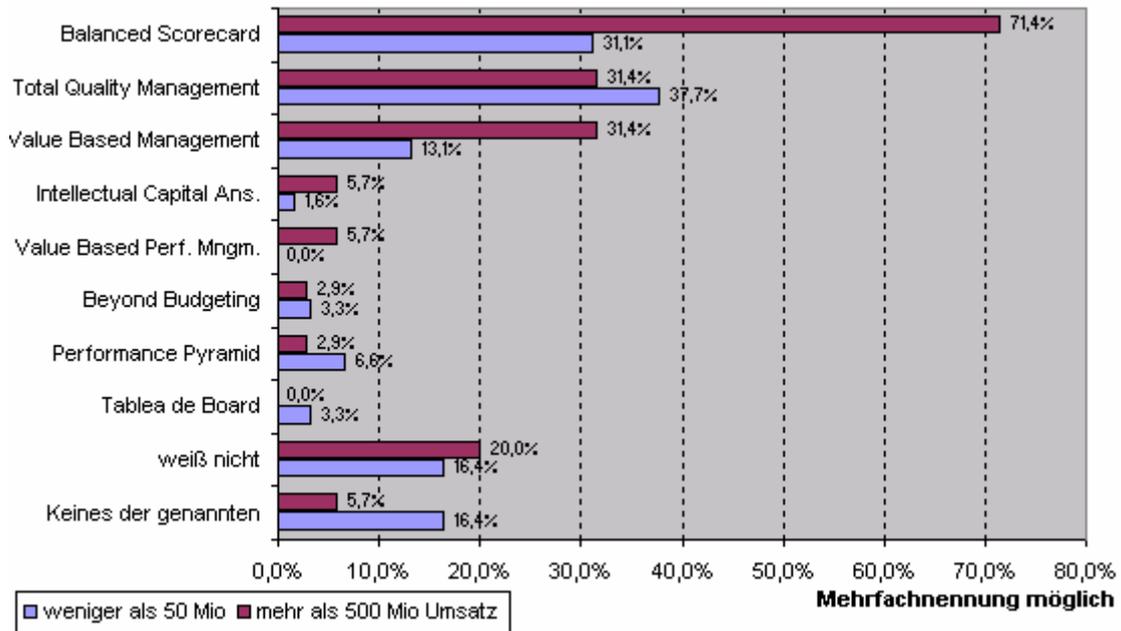
In der detaillierten Auswertung der in der deutschen Unternehmenslandschaft zum Einsatz kommenden Performance-Management-Instrumente belegt die Balanced Scorecard mit 46,6 Prozent unangefochten den Spitzenplatz (s. Abb. 3.19). Die Ränge zwei und drei belegen abgeschlagen Total Quality Management mit 32,4 Prozent sowie Value Based Management mit 20,3 Prozent. Die Studie zeigt auch, dass alternative Instrumente über ein Nischendasein kaum hinauskommen und zwischen knapp über 4 Prozent bis 2 Prozent einen sehr geringen Anteil für sich verbuchen können. Ungeachtet der Tatsache, dass in den letzten Jahren im Zusammenhang mit Corporate Performance Management in der Fachliteratur oft sogar von Hype gesprochen wird, gaben mehr als 12 Prozent der Befragten an, keines der genannten Instrumente einzusetzen. 18,9 Prozent gaben gar an, nicht zu wissen, ob das Unternehmen eines der Instrumente einsetzt. Wird dabei berücksichtigt, dass die Fragen überwiegend von Führungskräften bzw. von hoch qualifiziertem Personal beantwortet wurden kann zumindest bezweifelt werden, dass diese den Mitarbeitern richtig kommuniziert werden -vorausgesetzt diese Unternehmen setzten eines der genannten Instrumente doch ein.



**Abb. 3.19 Häufigkeit eingesetzter PM-Instrumente; n = 148**

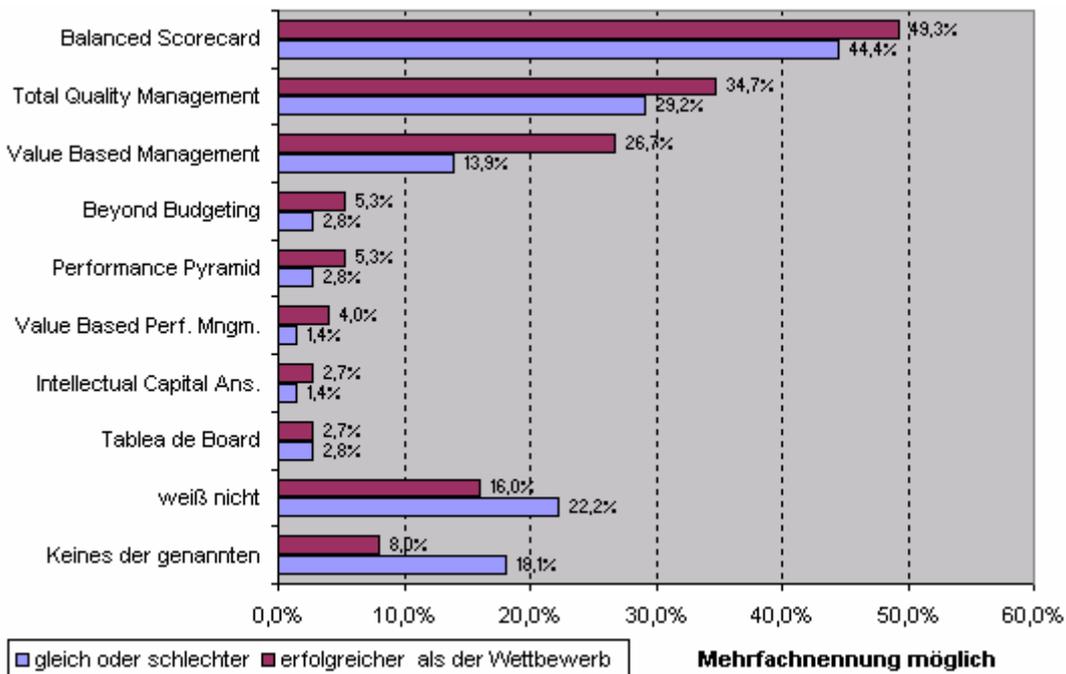
**Quelle : Eigene Darstellung**

Die Dominanz der Balanced Scorecard zeigt sich noch deutlicher bei der Auswertung der Ergebnisse unter den großen Unternehmen oberhalb der 500-Millionen-Euro-Umsatzgrenze. Auch die Verbreitung des Value-Based-Management-Ansatzes, bei dem der Shareholder Value im Mittelpunkt des Konzeptes steht, gewinnt in dieser Gruppe an Bedeutung (31,4 Prozent) und teilt sich Platz zwei mit dem Total-Quality-Management-Ansatz. Werden die Angaben bezüglich der eingesetzten Management-Methoden von Repräsentanten kleinerer Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als 50 Millionen Euro dem gegenübergestellt, zeigt sich, dass in diesem Umfeld die Balanced Scorecard zwar mit über 30 Prozent immer noch ein sehr hohen Anteil für sich verbuchen kann, Total Quality Management jedoch in dieser Gruppe mit über 37 Prozent deutlich an Bedeutung gewinnt (s. Abb. 3.20). Die Häufigkeiten der eingesetzten Performance-Management-Instrumente in der Gruppe der Unternehmen mit der Umsatzgröße 50 bis 500 Millionen Euro liegen zwischen den in der Abbildung 3.20 dargestellten Verteilungen (s. Abb. 4.1 Anhang I).



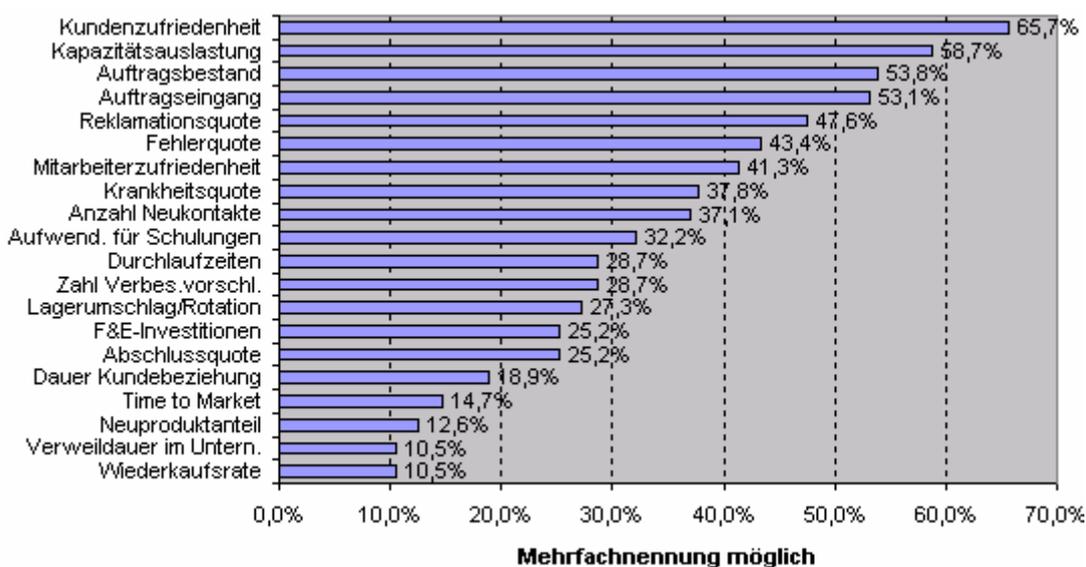
**Abb. 3.20 Eingesetzte PM-Instrumente vs. Umsatzgröße; n = 61, n = 35**  
**Quelle : Eigene Darstellung**

Bei der Untersuchung des Einsatzes von Performance-Management-Instrumenten in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolgs zeigt sich, dass erfolgreichere Unternehmen tendenziell öfter angeben, eines der Methoden einzusetzen. So ist unter den drei am häufigsten eingesetzten Methoden eine Steigerung gegenüber dem Durchschnitt zu verzeichnen. Die Differenz fällt im Vergleich zu der Alternativgruppe umso deutlicher aus (s. Abb. 3.21).



**Abb. 3.21 Eingesetzte PM-Instrumente vs. Unternehmenserfolg; n = 35, n = 75**  
**Quelle : Eigene Darstellung**

Die Auswertung der Frage nach genutzten Indikatoren zeigt, dass die Kundenzufriedenheit mit über 65 Prozent den höchsten Anteil in der Häufigkeit aufweist (s. Abb. 3.22). Die Umfragewerte der vorliegenden Arbeit bezüglich des genannten Indikators decken sich damit weitestgehend mit den Ergebnissen der Deloitte Studie aus dem Jahre 2004<sup>1</sup>.



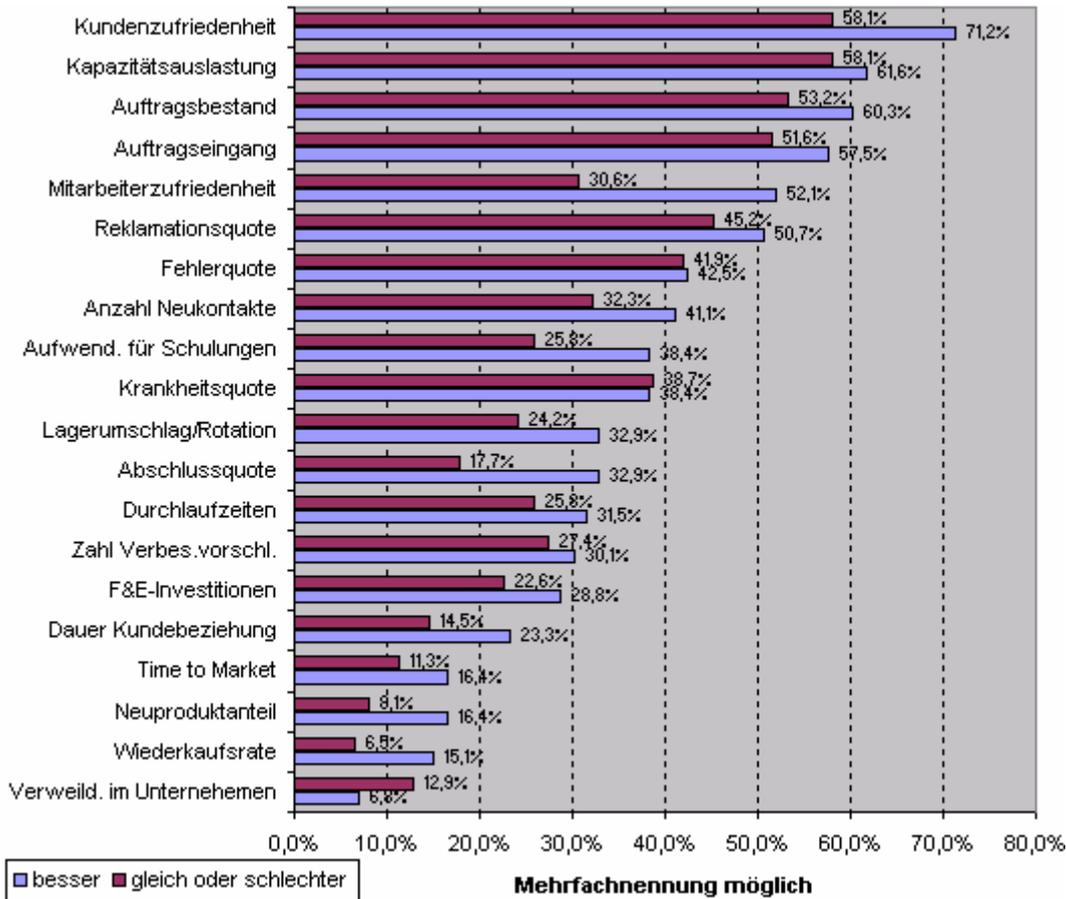
**Abb. 3.22 Häufigkeit regelmäßig betrachteter KPIs; n = 143**  
Quelle : Eigene Darstellung

Eine detaillierte Analyse der KPIs zeigt jedoch deutliche Verschiebungen in Abhängigkeit der untersuchten Branchen. In der Abbildung 4.2 (s. Anhang I) sind die Sektoren Dienstleistung und Industrie gegenübergestellt. Während die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor mit über 74 Prozent deutlich an erster Stelle genannt wurde, belegt die Kapazitätsauslastung mit über 68 Prozent im Industriesektor den Spitzenplatz. Signifikante Unterschiede zeigen sich auch bei der Betrachtung der Kennzahlen: Anzahl Neukontakte, Durchlaufzeiten oder der Fehlerquote, die damit deutlich bestimmten Sektoren zugeordnet werden können.

Werden diese Ergebnisse denen auf die Frage nach dem Unternehmenserfolg gegenübergestellt, zeigt sich, dass deutlich mehr Führungskräfte erfolgreicher Unternehmen sich die aufgeführten Indikatoren anschauen als Repräsentanten der Alternativgruppe<sup>2</sup>. Signifikante Abweichungen zeigen sich u.a. bei der Betrachtung der KPIs Kundenzufriedenheit oder Mitarbeiterzufriedenheit. Repräsentanten erfolgreicherer Unternehmen messen diesen Indikatoren offensichtlich mehr Beachtung bei (s. Abb. 3.23).

<sup>1</sup> Vgl. Deloitte (2007), S. 3.

<sup>2</sup> A.d.V.: in der Alternativgruppe wurden die Ergebnisse der Unternehmen die sich gegenüber dem Wettbewerb als gleichwertig oder schlechter einstufen zusammengefasst da in den einzelnen Kategorien keine repräsentative Menge gewährleistet werden kann.



**Abb. 3.23 Häufigkeit betrachteter KPIs vs. Unternehmenserfolg; n = 73, n = 62**  
**Quelle : Eigene Darstellung**

Ein ähnliches Bild ergibt die Gegenüberstellung der Ergebnisse zwischen den Unternehmen die mindestens eins der Performance-Management-Instrumente im Einsatz haben und der Alternativgruppe. Hier zeigt sich, dass Vertreter von Unternehmen die ein adäquates System zur Verfolgung entsprechender Indikatoren haben auch öfter angaben diese Kenngrößen zu verfolgen. Es entbehrt nicht einer gewissen Ironie, dass in dieser Gegenüberstellung die Auswertung eine überproportionale Bedeutung der Reklamationsquote für Mitarbeiter von Unternehmen ohne Performance-Management-Instrumente aufdeckt. In der Marktwirtschaft des 21. Jahrhunderts könnte die Vernachlässigung der Kunden- oder der Mitarbeiterzufriedenheit zu genau dieser Konstellation führen (s. Abb. 4.3 Anhang I).

### 3.4 Schlussfolgerungen

In der dynamischen Wirtschaft des 21. Jahrhundert stellen deutliche Änderungen von Strategien in der deutschen Unternehmenslandschaft keine Ausnahme dar. Über alle Branchen und Firmengrößen hinweg sind Manager ständig mit der Aufgabe konfrontiert, die Unternehmensausrichtung auf die Marktgegebenheiten anzupassen. Zwar geben Repräsentanten von Unternehmen, die sich im Branchenvergleich als erfolglos einstufen, an, die Strategie öfter zu än-

dern, ob dies jedoch der Grund für den fehlenden Erfolg ist oder die Erfolglosigkeit die eingeleitete strategische Änderungen initiiert, kann nur gemutmaßt werden. Bezogen auf die Einschätzung der eigenen Wettbewerbsposition erlauben die Ergebnisse der Befragung auch den Rückschluss zu, Manager lassen sich zum Zeitpunkt der Befragung von einer allgemein herrschenden wirtschaftlichen Hochstimmung blenden und stufen die Situation des eigenen Unternehmens aufgrund sprudelnder Gewinne besser ein, als dies tatsächlich im Wettbewerbsvergleich der Fall sein dürfte. Gegenüber der Vorstudie aus dem Jahre 2007 zeigt sich bereits eine deutliche negative Veränderung hinsichtlich der Wettbewerbseinschätzung (s. Tab. 4.5 Anhang I), was die Vermutung bekräftigt, dass die allgemeine konjunkturelle Lage die Bewertung eigener Position seitens der Führungskräfte beeinflusst. Eine weitere Untersuchung zum Zeitpunkt einer von der Rezession geprägten Stimmung könnte hier interessante Erkenntnisse aufdecken.

Die aktuelle Studie bestätigt auch die Ergebnisse der Vorstudie bezüglich des Zusammenhangs zwischen dem Unternehmenserfolg und der Unternehmensentscheidung die Strategie in den Zielen der Mitarbeiter zu verankern. Unternehmen, die angaben im Wettbewerbsvergleich erfolgreicher zu sein, gaben öfter an, die direkten Ziele der Mitarbeiter an die Strategie des Unternehmens zu knüpfen. Obwohl immer noch weniger als 50 Prozent der Unternehmen dieses Mittel zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit einsetzen, kann diesbezüglich ein leichter Anstieg gegenüber der Vorstudie beobachtet werden. Auch die Nutzung von Performance-Management-Instrumente wie Balanced Scorecard oder Total Quality Management kann in der deutschen Unternehmenslandschaft nicht als Seltenheit gesehen werden. Hier scheinen die Unternehmen zu erkennen, dass am Einsatz eines adäquaten Instruments zum Messen und Managen der Performance kein Weg vorbeiführt. Eine positive Korrelation zwischen dem Einsatz entsprechender Instrumente und dem Unternehmenserfolg kann auch in der aktuellen Studie beobachtet werden. Auch die parallele Nutzung von mehreren Instrumenten stellt keine exotische Konstellation dar und wird von mehr als 30 Prozent der Unternehmen praktiziert. Diese Ergebnisse werden auch von der Auswertung der Häufigkeit der betrachteten Indikatoren bestätigt. Auch hier zeigt sich, dass erfolgreiche Unternehmen sich gerade nicht monetäre Indikatoren deutlich häufiger anschauen als die Vergleichsgruppe. Dies kann sicher auch auf die Existenz eines Performance-Management-Instrumentes zurückgeführt werden, das die Verfolgung derartiger Kennzahlen und Indikatoren überhaupt erst möglich macht.

Obwohl eine tendenziell positive Entwicklung bezüglich des Einsatzes von Performance-Management-Instrumenten beobachtet werden kann, zeigt die Studie, dass gerade im Mittelstand und im Umfeld von kleineren Unternehmen diesbezüglich noch große Defizite herrschen. Auch die Bekenntnis von 20 Prozent der Befragten aus dem Umfeld von Konzernen mit einem Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro, nicht zu wissen, ob eines der Methoden im eigenen Unternehmen genutzt wird, wirft die Frage auf, ob die eingesetzten Instrumente richtig integriert und kommuniziert werden.

Die Studie bestätigt, dass Corporate Performance Management zu einem immer wichtigeren Thema avanciert. Diese Tatsache ist nicht zuletzt der steigenden Bedeutung immaterieller Güter am Unternehmenserfolg geschuldet. Die Verfolgung einzelner Kennzahlen stellt jedoch kein probates Mittel dar den Herausforderungen der Zukunft hinsichtlich dieser Werte erfolgreich zu begegnen. Die ganzheitliche Beachtung nicht-monetärer Aspekte im Einklang mit den finanziellen Belangen unterschiedlichster Anspruchsgruppen verlangt den Einsatz adäquater PM-Instrumente. Der Einsatz eines oder mehrerer Instrumente des Corporate Performance Managements allein wird dennoch keinen Erfolg garantieren. Vielmehr setzt die Implementierung die konsequente Befolgung der iterativen Schritte des Performance-Management-Prozesses voraus. Das Fachgebiet des CPM stellt mit innovativen Entwicklungen, wie z.B. der Performance Prism, herausragende Instrumente zur Beherrschung der steigenden Komplexität der Performance-Messung und -Steuerung zur Verfügung. Die Zukunft wird zeigen, ob die Manager des 21. Jahrhunderts den Mut aufbringen, diese innovativen Konzepte, zu nutzen, oder ob sie durch das Festhalten an alten Systemen den Forderungen des Marktes nur zögerlich begegnen.

## Literaturverzeichnis

### Bücher:

- Brecht**, Ulrich: *BWL für Führungskräfte, Was Entscheider im Unternehmen wissen müssen*, Wiesbaden 2005
- Broecheler**, Kirsten / Schönberger Cornelia : *Six Sigma für den Mittelstand, weniger Fehler zufriedene Kunden und mehr Profit*, Frankfurt 2004, S. 33 – 35
- Brugger**, Ralph: *Der IT Business Case*, Heidelberg 2005
- Brunner**, Jürgen: *Value-Based Performance Management. Wertsteigernde Unternehmensführung: Strategien – Instrumente – Praxisbeispiele*, Wiesbaden 1999
- Bullinger**, Hans-Jörg / Warnecke, Hans Jürgen / Weskämper Engelbert (Hrsg.), *Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management*, 2. Auflage, Heidelberg 2003, S. 504 – 506
- Büschgen**, Hans E / Everling, Oliver (Hrsg.): *Handbuch Rating*, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2007, S. 714.
- Dreyer**, Dirk: *Bewertung personalintensiver Dienstleistungsunternehmen, Die Integration von Intellektuellem Kapital in die Unternehmensbewertung*, Wiesbaden 2004
- Frehr**, Hans-Ulrich: *Total Quality Management, Unternehmensweite Qualitätsverbesserung*, 2. Auflage, München 1994
- Gattorna**, John / Ogulin, Robert / Reynolds, Mark W.: *Gower Handbook of Supply Chain Management*, 5th Edition, Gower Publishing Ltd, 2003. S. 254 – 256
- Gladen**, Werner / Fröschle, Hans-Peter: *Performance Measurement*, Heidelberg 2002, S. 5 – 16
- Gladen**, Werner: *Performance Measurement, Controlling mit Kennzahlen*, 3. Auflage, Wiesbaden 2005
- Grüning**, Michael: *Performance-Measurement-Systeme: Messung und Steuerung von Unternehmensleistung*, Wiesbaden 2002, S. 35
- Hannig**, Uwe: *Knowledge Management + Business Intelligence = Decision Intelligence*, in Hannig, Uwe (Hrsg.): *Knowledge Management und Business Intelligence*, Berlin 2002, S. 3 – 25.
- Hausch**, Kerstin T.: *Corporate Governance im deutschen Mittelstand: Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente*, Wiesbaden 2004
- Heß**, Martin: *TQM/Kaizen-Praxishandbuch, Qualitätszirkel und verwandte Gruppen im Total Quality Management*, 2. Auflage, Köln 1997
- Hungenberg** Harald / Meffert Jürgen (Hrsg.): *Handbuch Strategisches Management*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 729
- Hutzschenreuter**, Thomas: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen*, 2. Auflage, Wiesbaden 2008
- Horváth & Partners** (Hrsg.): *Balanced Scorecard umsetzen*, 4. Auflage, Stuttgart 2007
- Imai**, Masaaki: *Kaizen, Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*, 6. Auflage, München 1992
- Jetter**, Wolfgang: *Performance Management, Strategien umsetzen – Ziele realisieren – Mitarbeiter fördern*, 2. Auflage, Stuttgart 2004
- Jung**, Hans: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 10. Auflage, Oldenburg 2006

- Jung**, Eckard R., Performance Measurement und Reporting, Instrumente der wertorientierten Unternehmensführung, Saarbrücken 2006
- Kaplan**, Robert S. / Norton David P.: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997
- Kaplan**, Robert S. / Norton David P.: Alignment, Mit der Balanced Scorecard Synergien schaffen, Stuttgart 2006
- Klingebiel**, Norbert: Performance Measurement, Grundlagen-Ansätze-Fallstudien, Wiesbaden 1999
- Kraus**, Georg / Becker-Kolle, Christel / Fischer, Thomas : Handbuch Change-Management, Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen, 2. Auflage, Berlin 2006, S. 32 – 34
- Krause**, Oliver: Performance Management, eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und Geschäftsprozess-basierte Methode, Wiesbaden 2006
- Lück**, Wolfgang: Lexikon der Betriebswirtschaft, München 2004, S. 150
- Lukas**, Andreas: Unternehmensbewertung und intellektuelles Kapital, Preisfindung im Mergers & Acquisitions-Prozess, Berlin 2004
- Magnusson**, Kjell / Kroslid, Dag / Bergman Bo: Six Sigma umsetzen, Die neue Qualitätsstrategie für Unternehmen, 2. Auflage, Wien 2004, S. 19 – 20
- Nau**, Hans-Rainer: Controlling-Instrumente, Die besten Werkzeuge für eine effiziente Unternehmenssteuerung, Planegg 2005, S. 122 – 124
- Neely**, Andy / Adams, Chris / Kennerly, Mike : The Performance Prism, The Scorecard for Measuring and Managing Business Success, Pearson 2002
- Nuiry**, Alexander: Corporate Performance Management, ein ganzheitlicher Ansatz zur Gestaltung der Unternehmenssteuerung,, Wien 2007
- Pfaff**, Dietmar: Competitive Intelligence in der Praxis , Frankfurt/Main 2005, S. 27 – 28
- Rappaport**, Alfred: Shareholder Value, Ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Auflage, Stuttgart 1999
- Reinecke**, Sven: Marketing Performance Management, Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, Wiesbaden 2004, S. 84 – 86
- Schrank**, Randolph: Neukonzeption des Performance Measurements, Der GOPE Ansatz, Sternfels 2002
- Schreyer**, Maximilian: Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen, Wiesbaden 2007
- Schrierenbeck**, Henner/Lister Michael: Grundlagen Wertorientierter Unternehmensführung, 2.Auflage, Oldenburg 2002
- Schweiker**, Nikolaus / Töpfer, Armin (Hrsg): Wertorientiertes Management, Werterhaltung – Wertsteigerung – Wertsteigerung ganzheitlich gestalten, Berlin 2006
- Staehe**, Wolfgang H., Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen, überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1973
- Tilly**, Richard H.: Vom Zollverein zum Industriestaat. Die wirtschaftlich-soziale Entwicklung Deutschlands 1834 bis 1914. München 1990
- Timmermann**, Vincenz: Universalbanken - Erfahrungen und mögliche Lehren. In Kredit und Kapital, Bd. 24, 1991
- Töpfer**, Armin: Six Sigma, Konzeption und Erfolgsbeispiele für praktische Null-Fehler-Qualität, 4. Auflage, Berlin Heidelberg 2007

- Toutenburg**, Helge / Knöfel, Philipp: Six Sigma, Methoden und Statistik für die Praxis, Heidelberg 2008, S. 12 – 13
- Voigt**, Christoph/Voigt, Jan: Unternehmensbewertung, Erfolgsfaktoren von Unternehmen professionell analysieren und bewerten, Wiesbaden 2005
- Von Düsterlho**, Jens-Eric: Das Shareholder-Value-Konzept, Methodik und Anwendung im strategischen Management, Wiesbaden 2003
- Wehler**, Hans-Ulrich: Deutsche Gesellschaftsgeschichte 1849-1914 Band 3, München 1995
- Wellner**, Kai-Uwe: Shareholder-Value und seine Weiterentwicklung zum Market Adapted Shareholder Approach, Entwicklungslinien, Probleme und Lösungsansätze einer Shareholder Value orientierten Unternehmensführung, Marburg 2001
- Wolf**, Klaus / Runzheimer, Bodo: Risikomanagement und KonTraG, Konzeption und Implementierung, 4. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 21
- Wöhe**, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Auflage, München, 2002

#### **Zeitungen/Zeitschriften:**

- Bange**, Carsten: IT-Unterstützung für Balanced Scorecard und Performance Management in BARC-Guide, Ausgabe 2004/2005, S. 8 – 9
- Bange**, Carsten: Der Markt für Data Warehouse und Business Intelligence in BARC-Guide, Ausgabe 2005/2006, S. 8 – 12
- Christensen**, Clayton M. / Kaufmann, Stephen P. / Shih, Willy C. : Innovationskiller Kennzahlen in Harvard Business manager, Ausgabe Mai 2008, S. 52 – 63
- Grün**, Andrea, EuroSox: Sind Sie vorbereitet? in ComputerWoche, Ausgabe Nr.9 vom 29.02.2008
- Hamann**, Götz: Alle gegen Leo in DIE ZEIT, Ausgabe Nr. 15 vom 03.04.2003
- Hannig (a)**, Uwe: Corporate Performance Management in Journal of Performance Management, Ausgabe 01 2007, S. 5 – 10
- Hannig (b)**, Uwe: Performance Pyramid in Journal of Performance Management, Ausgabe 02 2007, S. 9 – 12
- Hannig (c)**, Uwe: Value-Based Performance Management in Journal of Performance Management, Ausgabe 03 2007, S. 13 – 16
- Horváth & Partners**: Mit Finanzzahlen steuern reicht nicht aus! in Horváth Akademie Seminarprogramm 2008, S. 24 – 25
- Iyer**, Bala / Davenport H. : Vorbild Google in Harvard Business manager, Ausgabe Juni 2008, S. 44 – 58
- Kaplan**, Robert S. / Norton David P. : Management mit System in Harvard Business manager, Ausgabe Mai 2008, S. 29 – 48
- Kazim**, Hasnain: RATING-AGENTUREN, Die böse Macht der Krisen-Katalysatoren in Spiegel, Ausgabe 13. August 2007
- Kröger**, Fritz: EVA vernichtet Werte in Harvard Business manager, Ausgabe August 2005, S. 14 – 16
- Malik**, Fredmund: DIE MALIK-KOLUMNE, Gefährliche Worte in Manager Magazin, Ausgabe vom 16.12.2003

- Neely**, Andi / **Adams**, Chris: Perspectives on Performance, The Performance Prism in Journal of Cost Management, Ausgabe 15 2001, S7 - 15
- Oestreich**, Thomas / **Buytendijk**, Frank: Strategy to Success, The Management Process Value Chain in Journal of Performance Management, Ausgabe 1 2008, S. 5 – 9
- Porter**, Michael E.: Was ist Strategie in Harvard Business manager, Ausgabe April 2008, S. 104 – 123
- Sascha**, Alexander, Gartner beurteilt die neuen BI-Schwergewichte in ComputerWoche, Ausgabe Nr.9 vom 29.02.2008
- Wiskow**, Jobst-Hinrich: Zehnkampf der Besserwisser. Wie gut sind McKinsey und Roland Berger wirklich? Im Vergleich mit acht kleinen Konkurrenten landen sie oft auf den hinteren Plätzen. in Capital und Financial Times (Deutschland), 6. Februar 2003

#### **Internetquellen:**

- Deloitte** Touche Tomatsu: In the Dark II: What many boards and executives STILL don't know about the health of their businesses, 2007, [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/In%20the%20dark%20II\\_Studie%20Deloitte.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/In%20the%20dark%20II_Studie%20Deloitte.pdf) [14.04.2008]
- Glaubitz**, Jürgen : Shareholder Value, 2006, [http://www.verdi-bub.de/wirtschafts\\_abc/archiv/shareholder\\_value/](http://www.verdi-bub.de/wirtschafts_abc/archiv/shareholder_value/) [12.04.2008]
- Adams**, Chris / **Neely**, Andi: The Performance Prism Can Boost M&A Success, <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/downloads/mergers.pdf> [10.05.2008]

#### **Sonstige:**

- Aders**, Christian: Finanzanalysten, Unternehmensbewertung und Rating, Vorlesungsskript WS 2006/07, Fakultät für Betriebswirtschaft, Ludwig-Maximilians-Universität
- Gartner**, Magic Quadrant for Business Intelligence Platforms, 1Q06, Research Note G00136660, 9. Januar 2006
- Gartner**, Magic Quadrant for Business Intelligence Platforms, 2008, Research Note G00154227, 1. Februar 2008
- Jung**, Eckhard: Kennzahlensysteme als Instrumente der in- und externen Steuerung in Industrieunternehmen WS 2004/05, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hamburg
- Legner**, Rico: Entwicklung eines Performance Management Konzeptes für den IT-Betrieb der Daimler Truck Group, Masterarbeit, FH-Ludwigshafen, 2007
- Ziegler**, Mirco: Corporate Performance Management, Diplomarbeit, FH-Ludwigshafen, 2007

## Anhang I

Frage nach der Änderung der Strategie in den letzten beiden Jahren

Strategie geändert	2007		2008		Prozentuale Veränderung	Gesamt	
	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent		Absolut	Prozent
Ja	21	38,2%	28	30,4%	-7,7%	49	33,3%
Nein	34	61,8%	64	69,6%	7,7%	98	66,7%
nicht beantwortet	0	0,0%	1	1,1%		1	0,7%
Summe (relevant)	55		92			147	

**Tab. 4.1 Änderung der Strategie in den letzten beiden Jahren<sup>1</sup>**

Quelle : Eigene Darstellung

Frage nach der Branchenzuordnung

Branchen- zuordnung	2007		2008		Prozentuale Veränderung	Gesamt	
	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent		Absolut	Prozent
Handel	4	7,3%	7	7,6%	0,3%	11	7,5%
Dienstleistung	25	45,5%	32	34,8%	-10,7%	57	38,8%
Industrie	24	43,6%	44	47,8%	4,2%	68	46,3%
Sonstige	2	3,6%	9	9,8%	6,1%	11	7,5%
nicht beantwortet	0	0,0%	1	1,1%	1,1%	1	0,7%
Summe (relevant)	55		92			147	

**Tab. 4.2 Branchenzuordnung des Unternehmens**

Quelle : Eigene Darstellung

Frage nach der Anzahl der Mitarbeiter

Mitarbeiter- anzahl	2007		2008		Prozentuale Veränderung	Gesamt	
	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent		Absolut	Prozent
max. 10	4	7,3%	7	7,6%	0,3%	11	7,5%
10 bis 500	25	45,5%	36	39,1%	-6,3%	61	41,5%
mehr als 500	26	47,3%				26	17,7%
500 bis 2000			14	15,2%		14	9,5%
mehr als 2000			36	39,1%		36	24,5%
nicht beantwortet	0	0,0%	0	0,0%		0	0,0%
Summe (relevant)	55		93			148	

**Tab. 4.3 Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter im Unternehmen**

Quelle : Eigene Darstellung

<sup>1</sup> A.d.V.: In der Zeile „Summe relevant“ werden im Folgenden nur die Ergebnisse aufsummiert, die für die statistische Auswertung gültig sind. Die in der Zeile „nicht beantwortet“ aufgeführten Fragebögen werden ignoriert. Die prozentualen Angaben beziehen sich somit nur auf die Summe der vollständig beantworteten Fragen. Die prozentuale Angabe der nicht beantworteten Fragen bezieht sich jedoch auf die Gesamtanzahl der gültigen Fragebögen.

Frage nach der Umsatzhöhe der Unternehmen

Umsatz- höhe	2007		2008		Prozentuale Veränderung	Gesamt	
	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent		Absolut	Prozent
max. 1 Mio.	4	7,3%	8	8,6%	1,3%	12	8,1%
1 bis 50 Mio.	22	40,0%	27	29,0%	-11,0%	49	33,1%
mehr als 50 Mio.	29	52,7%				29	19,6%
50 bis 500 Mio.			23	24,7%		23	15,5%
mehr als 500 Mio.			35	37,6%		35	23,6%
nicht beantwortet	0	0,0%	0	0,0%		0	0,0%
Summe	55		93			148	

**Tab. 4.4 Höhe des Unternehmensumsatzes**  
Quelle : Eigene Darstellung

Frage nach der Wettbewerbseinschätzung

Wettbewerbs- einschätzung	2007		2008		Prozentuale Veränderung	Gesamt	
	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent		Absolut	Prozent
besser	32	58,2%	43	46,7%	-11,4%	75	51,0%
gleich	15	27,3%	40	43,5%	16,2%	55	37,4%
schlechter	4	7,3%	4	4,3%	-2,9%	8	5,4%
weiß nicht	4	7,3%	5	5,4%	-1,8%	9	6,1%
nicht beantwortet	0	0,0%	1	1,1%		1	0,7%
Summe (relevant)	55		92			147	

**Tab. 4.5 Unternehmenserfolg im Vergleich zur Branche**  
Quelle : Eigene Darstellung

Frage nach der Leitungsebene (ohne Vorverarbeitung)

Leitungs- ebene	2007		2008		Prozentuale Veränderung	Gesamt	
	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent		Absolut	Prozent
Leitungsebene 1	20	37,0%	13	14,1%		33	22,4%
Leitungsebene 2	12	22,2%	7	7,6%		19	12,9%
Leitungsebene 3	8	14,8%	13	14,1%		21	14,3%
Top Management			7	7,6%		7	4,8%
Mittleres Mngmt.			12	13,0%		12	8,2%
Unteres Mngmt.			17	18,5%		17	11,6%
Sonstiges	14	25,9%	24	26,1%		38	25,9%
nicht beantwortet	1	1,8%	0	0,0%		1	0,7%
Summe (relevant)	54		93			147	

**Tab. 4.6 Verteilung der Leitungspositionen**  
Quelle : Eigene Darstellung

Frage nach der Leitungsebene (Ergebnisse zur kumulierten Verarbeitung zusammengeführt)

Leitungsebene	2007		2008		Prozentuale Veränderung	Gesamt	
	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent		Absolut	Prozent
Top Management	20	37,0%	20	21,7%	-15,3%	40	27,2%
Mittleres Mngmt.	12	22,2%	24	26,1%	3,9%	36	24,5%
Unteres Mngmt.	8	14,8%	24	26,1%	11,3%	32	21,8%
Sonstiges	14	25,9%	25	27,2%	1,2%	39	26,5%
nicht beantwortet	1	1,8%	0	0,0%	-1,8%	1	0,7%
Summe (relevant)	54		93			147	

Tab. 4.7 Zusammengeführte Verteilung der Leitungspositionen  
Quelle : Eigene Darstellung

Frage nach der Anzahl regelmäßig verfolgter Indikatoren

Anzahl regelm. betrachteter KPI's	2007		2008		Prozentuale Veränderung	Gesamt	
	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent		Absolut	Prozent
weniger als 5	9	17,6%	28	31,8%	14,2%	37	26,6%
5 bis 10	28	54,9%	40	45,5%	-9,4%	68	48,9%
10 bis 15	11	21,6%	12	13,6%	-7,9%	23	16,5%
mehr als 15	3	5,9%	8	9,1%	3,2%	11	7,9%
nicht beantwortet	4	7,3%	5	5,4%	-1,9%	9	6,1%
Summe (relevant)	51		88			139	

Tab. 4.8 Anzahl regelmäßig verfolgter Indikatoren  
Quelle : Eigene Darstellung

Anzahl KPIs	unter 5		5 bis 10		10 bis 15		über 15		Summe
	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	
Umsatzgröße unter 1 Mio €	8	72,7%	3	27,3%	0	0,0%	0	0,0%	11
1 bis 50 Mio €	12	25,5%	24	51,1%	9	19,1%	2	4,3%	47
50 bis 500 Mio €	6	30,0%	12	60,0%	1	5,0%	1	5,0%	20
über 500 Mio €	8	22,9%	13	37,1%	7	20,0%	7	20,0%	35
Summe	34	30,1%	52	46,0%	17	15,0%	10	8,8%	113

Tab. 4.9 Anzahl regelmäßig verfolgter Indikatoren im Vergleich zur Unternehmensgröße  
Quelle : Eigene Darstellung

Anzahl KPIs	unter 5		5 bis 10		10 bis 15		über 15		Summe
	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	
Erfolg besser	11	15,9%	36	52,2%	14	20,3%	8	11,6%	69
gleich	19	35,8%	23	43,4%	8	15,1%	3	5,7%	53
schlechter	4	50,0%	4	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	8
weiß nicht	3	37,5%	4	50,0%	1	12,5%	0	0,0%	8
Summe	37	26,8%	67	48,6%	23	16,7%	11	8,0%	138

Tab. 4.10 Anzahl regelmäßig verfolgter Indikatoren im Vergleich zur Unternehmenserfolg  
Quelle : Eigene Darstellung

Frage nach dem prozentualen Anteil zukunftsgerichteter Indikatoren

Anteil zukunftsgerichteter KPI's	2007		2008		Prozentuale Veränderung	Gesamt	
	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent		Absolut	Prozent
weniger als 10%	12	25,0%	28	34,1%	9,1%	40	30,8%
10% bis 25%	17	35,4%	33	40,2%	4,8%	50	38,5%
25% bis 50%	17	35,4%	14	17,1%	-18,3%	31	23,8%
mehr als 50%	2	4,2%	7	8,5%	4,4%	9	6,9%
nicht beantwortet	7	12,7%	11	11,8%	-0,9%	18	12,2%
Summe (relevant)	48		82			130	

Tab. 4.11 Anteil zukunftsgerichteter Indikatoren

Quelle : Eigene Darstellung

Anteil z.g. KPIs	unter 10%		10% bis 25%		25% bis 50%		über 50%		Summe
	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	Abs.	Prozent	
Erfolg besser	13	19,7%	28	42,4%	20	30,3%	5	7,6%	66
gleich	19	38,0%	17	34,0%	11	22,0%	3	6,0%	50
schlechter	5	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5
Summe	37	30,6%	45	37,2%	31	25,6%	8	6,6%	121

Tab. 4.12 Anteil zukunftsgerichteter Indikatoren im Vergleich zum Unternehmenserfolg

Quelle : Eigene Darstellung

Frage nach der Verankerung der Strategie in den Zielen der Mitarbeiter

Strategie in Zielen der Mitarbeiter verankert?	2007		2008		Prozentuale Veränderung	Gesamt	
	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent		Absolut	Prozent
Ja	22	42,3%	42	46,2%	3,8%	64	44,8%
Nein	30	57,7%	49	53,8%	-3,8%	79	55,2%
nicht beantwortet	3	5,5%	2	2,2%	-3,3%	5	3,4%
Summe (relevant)	52		91			143	

Tab. 4.13 Verankerung der Strategie in den Zielen der Mitarbeiter

Quelle : Eigene Darstellung

Frage nach den eingesetzten Performance Management Instrumenten

Eingesetzte PM Instrumente	2007		2008		Prozentuale Veränderung	Gesamt	
	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent		Absolut	Prozent
BSC	28	50,9%	41	44,1%	-6,8%	69	46,6%
Tablea de Board	3	5,5%	1	1,1%	-4,4%	4	2,7%
Perform.Pyramid	4	7,3%	2	2,2%	-5,1%	6	4,1%
TQM	18	32,7%	30	32,3%	-0,5%	48	32,4%
VBM	12	21,8%	18	19,4%	-2,5%	30	20,3%
VBPM	2	3,6%	2	2,2%	-1,5%	4	2,7%
Intell. Capital Ans.	0	0,0%	3	3,2%	3,2%	3	2,0%
Beyond Budgeting	1	1,8%	5	5,4%	3,6%	6	4,1%
Keins der genannt. weiß nicht			19	20,4%		19	12,8%
Summe	55		93			148	

Tab. 4.14 Eingesetzte Performance Management Instrumente

Quelle : Eigene Darstellung

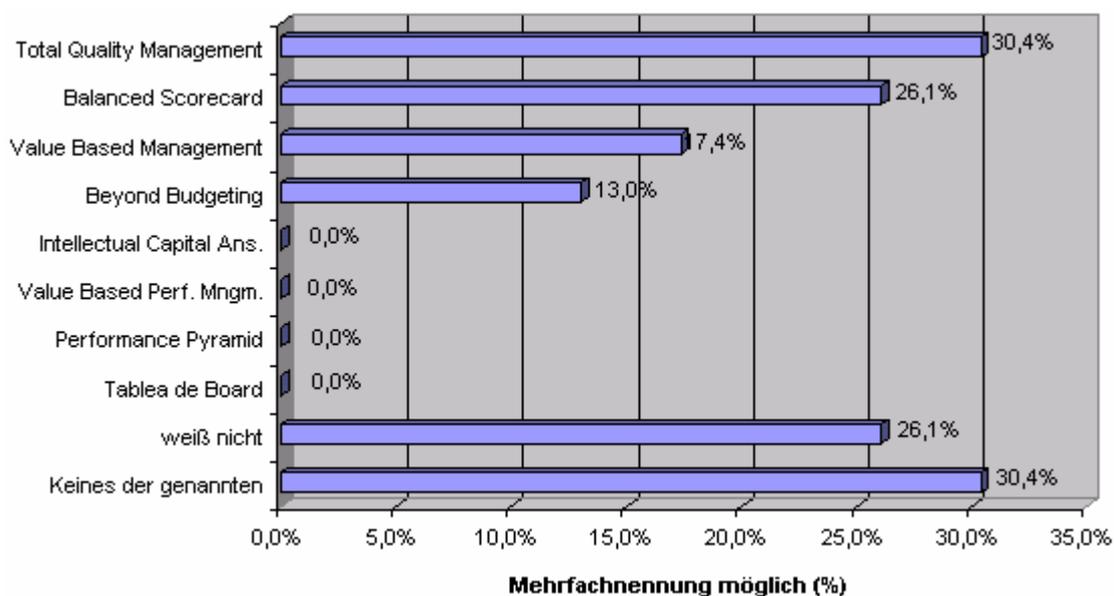


Abb. 4.1 Eingesetzte Management Instrumente (Umsatzgröße 50 - 500 Mio.); n = 23

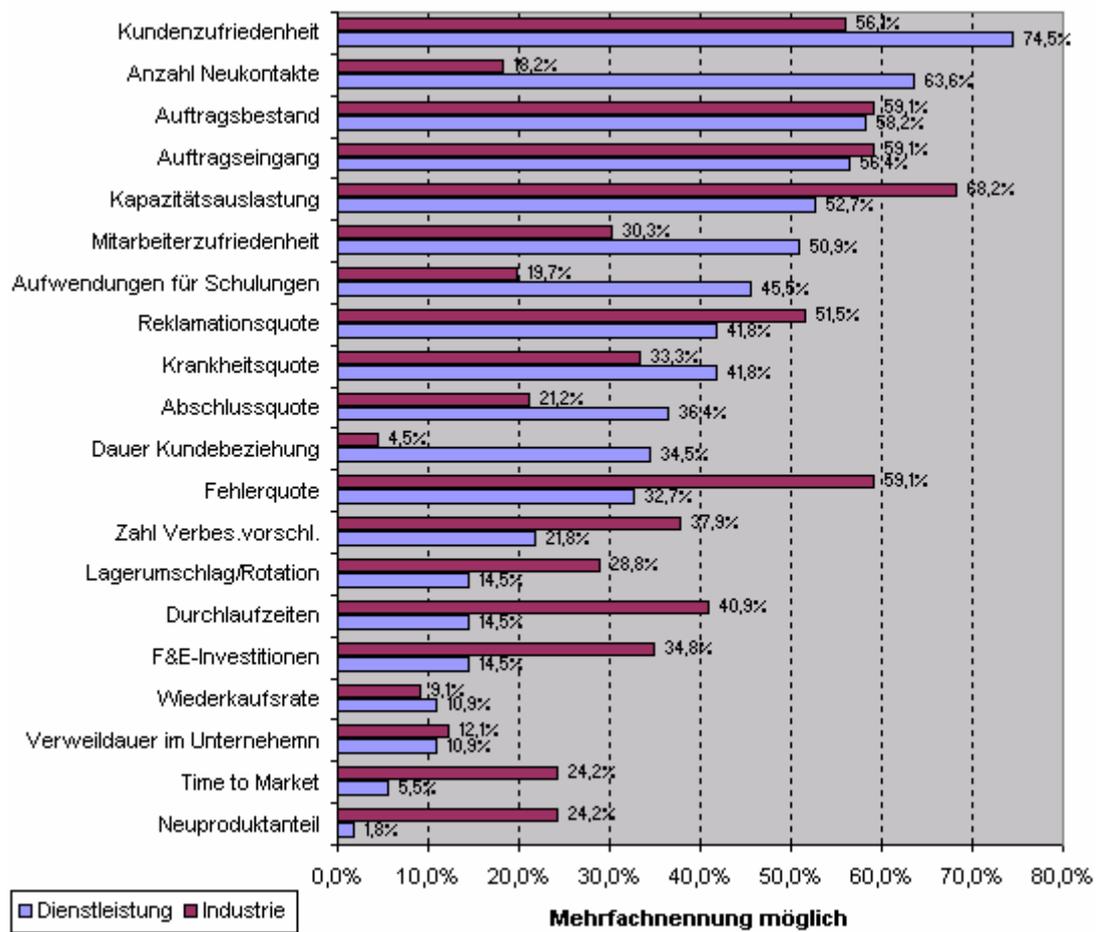
Quelle : Eigene Darstellung

Frage nach den regelmäßig betrachteten Indikatoren

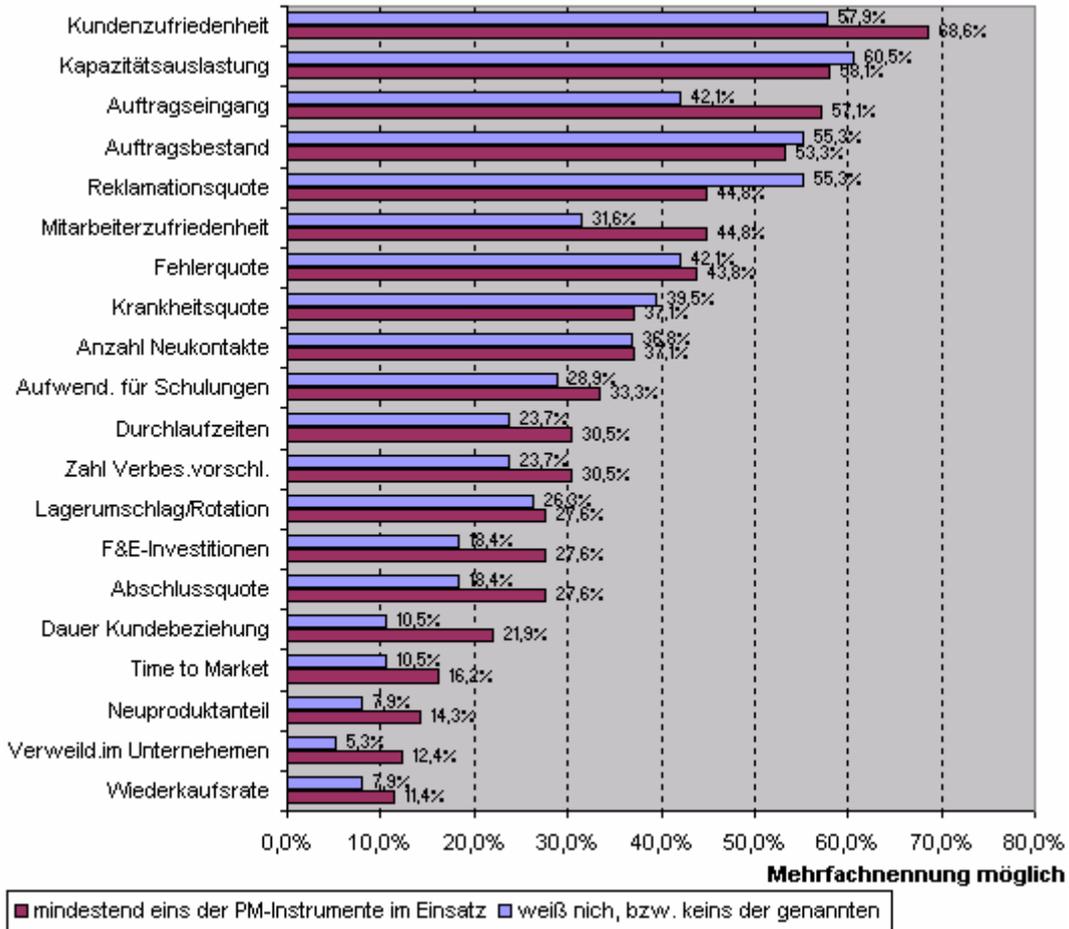
Regelmäßig verfolgte KPI's	2007		2008		Prozentuale Veränderung	Gesamt	
	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent		Absolut	Prozent
Kundenzufr.	35	68,6%	59	64,1%	-4,5%	94	65,7%
Kapazitätsauslast.	31	60,8%	53	57,6%	-3,2%	84	58,7%
Auftragsbestand	27	52,9%	50	54,3%	1,4%	77	53,8%
Auftragseingang	25	49,0%	51	55,4%	6,4%	76	53,1%
Reklamationsquote	24	47,1%	44	47,8%	0,8%	68	47,6%
Fehlerquote	21	41,2%	41	44,6%	3,4%	62	43,4%
Mitarbeiterzufr.	19	37,3%	40	43,5%	6,2%	59	41,3%
Krankheitsquote	23	45,1%	31	33,7%	-11,4%	54	37,8%
Anz. Neukontakte	26	51,0%	27	29,3%	-21,6%	53	37,1%
Aufw. für Schul.	17	33,3%	29	31,5%	-1,8%	46	32,2%
Zahl Verb.vorsch.	17	33,3%	24	26,1%	-7,2%	41	28,7%
Durchlaufzeiten	16	31,4%	25	27,2%	-4,2%	41	28,7%
Lagerumschlag	15	29,4%	24	26,1%	-3,3%	39	27,3%
Abschlussquote	18	35,3%	18	19,6%	-15,7%	36	25,2%
F&E-Investitionen	8	15,7%	28	30,4%	14,7%	36	25,2%
Dauer Kundebez.	11	21,6%	16	17,4%	-4,2%	27	18,9%
Time to Market	4	7,8%	17	18,5%	10,6%	21	14,7%
Neuproduktanteil	6	11,8%	12	13,0%	1,3%	18	12,6%
Wiederkaufsrate	7	13,7%	8	8,7%	-5,0%	15	10,5%
Verweild. Im Unter. nicht beantwortet	4	7,8%	11	12,0%	4,1%	15	10,5%
nicht beantwortet	4	7,3%	1	1,1%	-6,2%	5	3,4%
Summe	51		92			143	

Tab. 4.15 Regelmäßig betrachtete Indikatoren

Quelle : Eigene Darstellung



**Abb. 4.2 Regelmäßig betrachtete KPIs vs. Branche; n = 55, n = 66**  
 Quelle : Eigene Darstellung



**Abb. 4.3 Häufigkeit betrachteter KPIs vs. Einsatz von PM-Instrumenten; n = 105, n = 38**  
**Quelle : Eigene Darstellung**

## Anhang II

### Anschreiben deutsch:

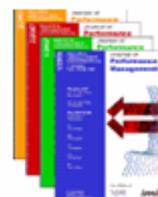
IMIS e.V. Ernst-Boege-Str. 15 67059 Ludwigshafen, Web: <http://imis.de> eMail: [info@imis.de](mailto:info@imis.de) Tel.: +49 621-5990270 Fax: +49 621-5990277



### Wissenschaftliche Studie Corporate Performance Management in Deutschland

*Corporate Performance Management ist in Deutschland bisher nicht über den Status eines Schlagworts hinausgekommen. Aus diesem Grund geben*

*Prof. Dr. David P. Norton von der Harvard Business School und der Prof. Dr. Uwe Hannig IMIS-Vorsitzende seit 2007 viermal im Jahr das wissenschaftliche Journal of Performance Management heraus.*



Sehr geehrte Damen und Herren,

die weltweit durchgeführte Studie „In the dark II“ von Deloitte kommt zu dem Schluss, dass die Topentscheider in der Regel nicht wissen, wie es um ihr Unternehmen bestellt ist, weil Ihnen wesentliche Steuerungsinformationen fehlen. Ziel unserer Untersuchung ist es nun, die Situation in Deutschland zu beleuchten.

Es lohnt sich für Sie auf jeden Fall, 2 Minuten in die Beantwortung des beiliegenden Fragebogens zu investieren. Zum dank erhalten Sie eine Zusammenfassung der Ergebnisse sowie ein kostenloses Jahresabo des Journal of Performance Management.

Die Auswertung erfolgt selbstverständlich anonym. Bei Fragen zur Untersuchung wenden Sie sich bitte an Herrn Andreas Dannecker (Tel. 0171-7039358)

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Institut für Managementinformationssysteme e.V.

Prof. Dr. Uwe Hannig

**Bitte faxen Sie den Fragebogen an die Fax Nr. : 0621-5990277 oder speichern und senden Sie bitte dieses Dokument an [cpm-studie@imis.de](mailto:cpm-studie@imis.de)**

Sofern Sie an dem Journal oder den Ergebnissen interessiert sind, füllen und faxen Sie bitte zusätzlich folgende Felder aus:

- ich möchte über die Ergebnisse informiert werden
- bitte senden Sie mir kostenfrei die nächsten 4 Ausgaben (keine Vertragsbindung)

Name, Vorname :

Firmenname :

Adresse :

eMail :

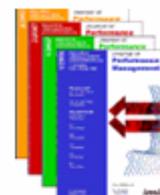
Anschreiben englisch:



## Empirical Study Corporate Performance Management in Germany

*Corporate Performance Management is in Germany  
until now not more than the state of a keyword.  
For this reason*

*Prof. Dr. David P. Norton from Harvard Business School  
And Prof. Dr. Uwe Hannig the head of IMIS  
published since 2007 the scientific  
Journal of Performance Management.*



Dear ladies and gentlemen,

the worldwide empirical study „In the dark II“ from Deloitte arrives at the conclusion that, the top management as a general rule don't exactly know what is going on in the company. The reason is the absence of the significant information about the company. The objective of our research is to analyse the situation in Germany.

Time is money and the manager's time even more. As a reward for your time (not more than 2 minutes) we want to thank you with 4 free copies of the Journal of Performance Management and we will inform you about the results of the empirical study.

As a matter of course the survey is anonymous. The contact data are only required if you want the incentive. If you have some questions about the survey please contact Mr. Andreas Dannecker (Tel. 0171-7039358)

King regards for your support!

Institut for Management Information Systems e.V.

Prof. Dr. Uwe Hannig

**Please fax the questionnaire at the next page to the Fax Nr. : 0621-5990277  
or save and send this document to [cpm-studie@imis.de](mailto:cpm-studie@imis.de)**

The following data are optional and are to fill out only if you want the incentive or want to inform about the survey results:

- I want to be inform about the results
- Please send me the next 4 copies from the journal (fully free, no contract)

Name :

Company :

Address :

eMail :

## Fragebogen deutsch:

1. **Wurde in Ihrem Unternehmen in den letzten beiden Jahren die Strategie grundlegend geändert?**  
 Ja       Nein
2. **In welchem Sektor ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?**  
 Handel     Dienstleistungen     Industrie/prod.Gew.     Sonstiges
3. **Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?**  
 unter 10     10 bis 500     500 bis 2000     über 2000
4. **Wie hoch ist der Umsatz Ihres Unternehmens?**  
 unter € 1 Mio     € 1 bis 50 Mio     € 50 bis 500 Mio     über € 500 Mio
5. **Wie steht Ihr Unternehmen im Verhältnis zur Branche dar?**  
 Besser       Gleich       Schlechter       Weiß nicht
6. **Wo ordnen Sie Ihre Tätigkeit im Unternehmen ein?**  
 Top Management     Mittleres Management     Unteres Management     Sonstiges
7. **Wie viele Kennzahlen bzw. Schlüsselindikatoren benötigen Sie zur Erfüllung Ihrer Führungsaufgaben**  
 Unter 5       5 bis 10       10 bis 15       über 15
8. **Wie hoch ist der Anteil von zukunftsgerichteten Schlüsselindikatoren an den beobachteten Kenngrößen**  
 Unter 10 %     10 bis 25 %     25 bis 50 %     über 50 %
9. **Wurde in Ihrem Unternehmen im Rahmen der Strategieumsetzung auf allen Ebenen Schlüsselindikatoren festgelegt, sodass die Strategie im operativen Zielsystem jeden Mitarbeiters verankert ist?**  
 Ja       Nein
10. **Welche der folgenden Managementansätze setzt Ihr Unternehmen ein?**  
 Balanced Scorecard     Tableau de Bord     Performance Pyramid     Total Quality Manag.  
 Value Based Manag.     Value Based PM     Intellectual Capital Ans.     Beyond Budgeting  
 Keines der genannten       Weiß nicht
11. **Welche der folgenden Schlüsselindikatoren betrachten Sie regelmäßig (Mehrfachnennung möglich)**  
 Anzahl Neukontakte     Abschlussquote     Auftragseingang     Mitarbeiterzufriedenheit  
 Kundenzufriedenheit     Wiederkauftrate     Reklamationsquote     Dauer Kundenbeziehung  
 F&E-Investitionen     Neuprodukanteil     Time to Market     Zahl Verbess.vorschläge  
 Auftragsbestand     Krankheitsquote     Verweildauer im Unt.     Aufwend. für Schulungen  
 Kapazitätsauslastung     Durchlaufzeiten     Fehlerquote     Lagerumschlag/Rotation

## Fragebogen englisch:

1. Was the business strategy changed fundamentally in the last 2 years in your company?  
 Yes       No
2. In wich line of business is your company?  
 commerce       services       industry       other
3. How many people are employed in your company?  
 < 10       10 > x < 500       500 > x < 2000       > 2000
4. How is the business volume of your company?  
 < € 1 Mio       € 1 > x < 50 Mio       € 50 > x < 500 Mio       > € 500 Mio
5. How is the position of your company in the market in relation to other competitors in your business line?  
 Better       Equal       Worse       don't know
6. Which management level do you have in the company?  
 top management       middle management       lower management       other
7. How many KPI's do you use for your management tasks?  
 < 5       5 > x < 10       10 > x < 15       > 15
8. How big is the rate on future-oriented KPI's you are using for your management tasks?  
 < 10 %       10 > x < 25 %       25 > x < 50 %       > 50 %
9. Are significant KPI's implemented to push the business strategy in your company and are such KPI's defined in the objectives of all employer levels?  
 Yes       No
10. Which of the follow management concepts are implemented in your company?  
 Balanced Scorecard     Tableau de Bord     Performance Pyramid     Total Quality Manag.  
 Value Based Manag.     Value Based PM     Intellectual Capital     Beyond Budgeting  
 none of the listed       don't know
11. Which of the following KPI's do you observe periodically?  
 new customer contacts     sales completed     incoming orders     employee satisfaction  
 customer satisfaction     repeat rate     rate of complaint     customer relationship  
 R&D Investment     new product rate     time to market     ideasfor i improvements  
 volume of orders     sickness rate     employee turnover     count of training programs  
 capacity utilization     throughput time     error rate     inventory turnover

### Angeschriebene MBA Schulen:

- Aachen: Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule (RWTH) und Universität St. Gallen
- Albstadt: Hochschule Albstadt Sigmaringen
- Altdorf: educatis Graduate School of Management
- Augsburg: Universität Augsburg
- Bad Homburg: accadis – Private Hochschule für Internationales Management
- Bad Honnef: Internationale Fachhochschule Bad Honnef · Bonn
- Bad Mergtenheim: Akademie Würth Business School
- Baden Baden: Europäische Medien- und Event-Akademie und Fachhochschule Karlsruhe – Hochschule für Technik
- Basel: Fachhochschule beider Basel (FHBB)
- Bayreuth: Campus Akademie der Universität Bayreuth
- Berlin: Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (FHTW)
- Berlin: European School of Management ESCP-EAP
- Berlin: European School of Management and Technology (esmt)
- Berlin: Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (FHTW)
- Berlin: Fachhochschule für Wirtschaft Berlin / Berlin School of Economics
- Berlin: Freie Universität Berlin
- Berlin: Steinbeis-Hochschule Berlin
- Berlin: Steinbeis-Hochschule Berlin / School of Management and Innovation
- Berlin: Virtual Global University (VGU) – School of Management and Innovation
- Bern: Berner Fachhochschule / Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung (HSW Bern)
- Bern: Private Hochschule Wirtschaft (PHW)
- Bern: Universität Bern, Institut für Finanzmanagement / Rochester-Bern Executive M.B.A. Program
- Biberach: Fachhochschule / Bauakademie Biberach, Hochschule für Bauwesen und Wirtschaft
- Bonn: NIMBAS Graduate School of Management
- Bremen: Hochschule Bremen
- Bremen: International University Bremen (IUB)
- Bretten: University of Southern Queensland (USQ) – European Study Center
- Chur: HTW Chur – Hochschule für Technik und Wirtschaft
- Coburg: Fachhochschule Coburg
- Deggendorf: Fachhochschule Deggendorf
- Detmold: Fachhochschule des Mittelstands
- Dortmund: International School of Management (ISM)
- Düsseldorf: Düsseldorf Business School
- Düsseldorf: Henley Management College
- Essen: Fachhochschule für Oekonomie & Management (FOM)
- Essen: Haus der Technik
- Essen: Zollverein School of Management and Design
- Esslingen: Fachhochschule Esslingen – Hochschule für Technik (FHTE)
- Filderstadt: Steinbeis Career Center der Steinbeis-Hochschule Berlin
- Frankfurt: HfB – Business School of Finance & Management
- Frankfurt: Provalidis – Partner für Bildung und Beratung
- Frankfurt: Goethe Business School (GBS)
- Frankfurt (Oder): Europa-Universität Viadrina
- Freiburg: Universität Freiburg / Schweiz
- Freiburg: international institute of management in telecommunications – University of Fribourg
- Freiburg: Albert-Ludwigs-Universität
- Fulda: Fachhochschule Fulda
- Gelsenkirchen: Fachhochschule Gelsenkirchen

- Gengenbach: Fachhochschule Offenburg
- Giessen: Fachhochschule Gießen-Friedberg
- Göttingen: Georg-August-Universität Göttingen / Bildungsnetzwerk WINFOLine
- Graz: International Business School Styria (IBSS)
- Graz: International Management Center Graz
- Gummersbach: Fachhochschule Köln, Campus Gummersbach
- Hallwang: Institut für Management (IfM)
- Hamburg: University of Wales / Allfinanz Akademie
- Hamburg: Europäische Fernhochschule Hamburg
- Hamburg: Hamburg Media School
- Hamburg: Technische Universität Hamburg-Harburg (TUHH), Hamburg School of Logistics
- Hamburg: Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW)
- Hamburg: Universität Hamburg, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften – Department Wirtschaft und Politik
- Hamburg: International Center for Graduate Studies (ICGS) der Universität Hamburg
- Hamburg: Northern Institute of Technology Hamburg-Harburg (NITHH)
- Hamburg: The Open University Business School
- Hannover: Fachhochschule Hannover
- Hannover: GISMA Business School
- Heidelberg: Schiller International University Heidelberg
- Ingolstadt: Fachhochschule Ingolstadt
- Ingolstadt: Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
- Innsbruck: Management Center Innsbruck (MCI)
- Kempten: Fachhochschule Kempten
- Köln: Rheinische Fachhochschule Köln
- Konstanz: Fachhochschule Konstanz – Lake Constance Business School (LCBS)
- Krems: Donau-Universität Krems / Business School Krems
- Kuppenheim: Steinbeis-Hochschule Berlin, Institut für Management im Gesundheits- und Sozialwesen (IMaGS)
- Lancaster: Lancaster University Management School (LUMS)
- Landshut: Fachhochschule Landshut
- Lausanne: Business School Lausanne
- Lausanne: Université de Lausanne
- Lausanne: IMD
- Leoben: Montanuniversität Leoben
- Leysin: Schiller International University – American College of Switzerland
- Linz: LIMAK – Johannes Kepler University Business School
- Lippstadt: International Business School
- Lüneburg: Universität Lüneburg
- Luzern: Hochschule für Wirtschaft Luzern
- Mannheim: Fachhochschule Mannheim
- Mannheim: Mannheim Business School
- München: Fachhochschule München
- München: Gesellschaft zur Förderung der Weiterbildung an der Universität der Bundeswehr München e.V. (gfw)/Henley Management College
- München: Munich Business School
- München: Open University Business School
- München: Technische Universität München
- Münster: Westfälische Wilhelms-Universität Münster
- Münster: JurGrad / Westfälische Wilhelms-Universität Münster
- Münster: Marketing Centrum Münster / Universität Münster
- Münster: Westfälische Wilhelms-Universität Münster / Wirtschaftsinformatik
- Neu-Ulm: Fachhochschule Neu-Ulm

- Nürnberg: Georg-Simon-Ohm Management-Institut, Hochschulinstitut für Außenwirtschaft
- Nürnberg: Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Nürtingen: Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen
- Oestrich-Winkel: European Business School / International University Schloß Reichartshausen
- Oldenburg: Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg
- Osnabrück: Fachhochschule Osnabrück
- Paderborn: Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW)
- Pforzheim: Hochschule Pforzheim
- Regensburg: Fachhochschule Regensburg
- Reutlingen: Hochschule Reutlingen – European School of Business (ESB)
- Rheinbach: Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg
- Rosenheim: Fachhochschule Rosenheim
- Salzburg: Salzburg Management GmbH / University of Salzburg Business School (SMBS)
- Salzgitter: Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel
- St. Gallen: Universität St. Gallen – Kühne-Institut für Logistik
- St. Gallen: Universität St. Gallen
- Stralsund: Fachhochschule Stralsund
- Stuttgart: Stuttgart Institute of Management and Technology (SIMT)
- Stuttgart: Steinbeis-Hochschule Berlin, Transfer-Institut Entwicklung & Management
- Thalwil: ZfU International Business School – Zentrum für Unternehmensführung
- Villingen-Schwenningen: Fachhochschule Furtwangen
- Wien: Fachhochschule des bfi Wien
- Wien: IMADEC University
- Wien: The International University
- Wien: Österreichisches Controller-Institut und WU Executive Academy
- Wien: The Open University Business School
- Wien: PEF Privatuniversität für Management
- Wien: Sales Manager Akademie – Hohe Warte (SMA)
- Wien: SAP Business School Vienna
- Wien: Webster University
- Wien: Executive Academy der Wirtschaftsuniversität Wien
- Wiesbaden: Fachhochschule Wiesbaden
- Wildau: Wildau Institute of Technology
- Wuppertal: Bergische Universität Wuppertal
- Würzburg: Julius-Maximilians-Universität Würzburg
- Zürich: Graduate School of Business Administration (GSBA) Zürich
- Zürich: Swiss Business School (SBS)
- Zürich: Universität Zürich
- Zürich: University of Strathclyde Business School – Swiss Centre

**Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere an Eides statt, dass ich die beiliegende Masterarbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Limburgerhof, den 13. Juli 2008

---

Unterschrift