Sven Reinecke/Torsten Tomczak (Hrsg.)

Handbuch Marketing- controlling

Effektivität und Effizienz einer
marktorientierten Unternehmensführung

2. Auflage

TheXis

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Prof. Dr. Sven Reinecke ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums „Marketingplanung & -controlling“ am dortigen Institut für Marketing und Handel. Er ist Mitherausgeber der Marketingfachzeitschrift *Thexis*.

Prof. Dr. Torsten Tomczak ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor des dortigen Instituts für Marketing und Handel. Er ist Mitherausgeber der Marketingfachzeitschrift *Thexis*.

1. Auflage 2001 (Die 1. Auflage erschien unter diesem Titel im Ueberreuter Verlag)
2. Auflage Dezember 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Barbara Roscher / Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt am Main
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-409-14286-1

Vorwort

Vorwort

Markenwert, Customer Equity, Marketing Metrics, Marketing Performance Measurement und Marketingeffizienz – diese aktuellen Schlagworte der betriebswirtschaftlichen Diskussion belegen, dass Marketingcontrolling nicht nur in rezessiven Zeiten aktuell ist. Vielmehr hat es sich inzwischen in Forschung und Praxis als zentrale Aufgabe etabliert. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass sich die "Schwesterfunktionen" Marketing und Controlling im Sinne eines integrierten Managements deutlich aufeinander zu bewegen (Stichwort: Balanced Scorecard); zum anderen, weil eine wertorientierte Unternehmensführung zu verstärkten Anstrengungen bezüglich eines effektivitäts- und effizienzorientierten Marketingmanagements geführt haben.

Marketingcontrolling ist keinesfalls gleichzusetzen mit Kostenrechnung im Marketing oder mit Marketingkontrolle. Vielmehr verfolgt es das Ziel, Effektivität und Effizienz der Führungsfunktion Marketing sicherzustellen. Somit ist Marketingcontrolling ein dynamisches Forschungs- und Anwendungsfeld, in das Erkenntnisse aus dem strategischen Management, der Marketing- und Verkaufsplanung, dem Marketingaccounting, der Marktforschung sowie einem modernen Controlling- und Informationsmanagement-Verständnis einfließen. Ein integriertes, mit der Marketingplanung eng verknüpftes Marketingcontrolling hilft maßgeblich, das Marketingmanagement zu professionalisieren sowie profitables Unternehmenswachstum zu gewährleisten.

Ziel des vorliegenden Handbuchs ist es, einen strukturierten Überblick über den Stand von Theorie und Praxis auf dem Gebiet des Marketingcontrollings zu geben. Ferner werden alle wichtigen Teilbereiche durch Spezialisten aus Praxis und Wissenschaft vertieft, konkretisiert und anschaulich aufbereitet.

Bei dem vorliegenden Werk handelt es sich um eine Neuauflage, die tief greifender als übliche Neuauflagen von Handbüchern ist. Zahlreiche Artikel wurden im Vergleich zur Erstauflage ergänzt oder komplett neu verfasst, andere wurden maßgeblich überarbeitet, alle aktualisiert und neu gesetzt. Die Herausgeber danken allen Autorinnen und Autoren herzlich für ihr Engagement. Besonderer Dank gilt ferner Dipl.-Kfm. Walter Herzog, Dipl.-Kffr. Martina Bechmann, Martin Andrée und Pascal Egger vom Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen sowie Frau Barbara Roscher und Frau Jutta Hinrichsen vom Verlag Gabler. Ohne ihre wertvolle Hilfe wäre es nicht möglich gewesen, den Leserinnen und Lesern ein solches Portfolio an interessanten Beiträgen präsentieren zu können.

St. Gallen, November 2006

Prof. Dr. Sven Reinecke
Prof. Dr. Torsten Tomczak

Günter Müller-Stewens/Christoph Lechner

Audit der Managementqualität

1	Der Auditansatz	175
1.1	Zum Anliegen einer konzeptionellen Beurteilung der Managementarbeit	175
1.2	Die drei Bausteine einer Performancemessung	176
1.3	Der General Management Navigator als Bezugsrahmen einer Performancemessung	178
1.4	Ergebnisdarstellung einer Performancemessung	182
2	Durchführung eines Audits	182
2.1	Bewertungsskala und -kriterien	182
2.2	Erläuterung und exemplarische Anwendung der Bewertungskriterien	184
3	Das Audit als organisatorischer Lernprozess	191

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Organisationslehre sowie geschäftsführender Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.

Prof. Dr. Christoph Lechner, ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des strategischen Managements sowie Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.

Die Messung der Managementqualität stellt Unternehmen vor eine schwierige Herausforderung. Mit dem General Management Navigator (GMN)® erhalten Führungskräfte ein Instrument an die Hand, das es ihnen anhand verschiedener Kriterien erlaubt, frühzeitig Schwachstellen zu identifizieren und die entsprechenden Schritte einzuleiten, um das eigene Management zu optimieren.

1 Der Auditansatz

Überall dort, wo Risiken eingegangen werden, besteht ein Interesse zur Beurteilung dieser Risiken und ihrer Entwicklung. Je größer diese Risiken sind, desto differenzierter darf und sollte die Beurteilung ausfallen. Ein besonders hohes Risiko wird in Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen eingegangen. So wollen z. B. die Investoren solcher Unternehmen dieses Risiko systematisch beurteilt sehen, um ihre Engagements entsprechend abzusichern. Oder Aufsichtsbehörden haben ein Interesse, die in einem Unternehmen aus ihrer Sicht vorhandenen Risiken unter Kontrolle zu halten. Auch (Rück-)Versicherungen sind an solchen Einschätzungen interessiert, da sie für entstandene Schäden aufkommen müssen. Kommt es zum Schadensfall, dann muss vielleicht ein Gericht darüber urteilen, ob ein Management hier dem „State of the Art“ des Managements entsprechend vorgegangen ist oder ob es sich um Fahrlässigkeit handelt. Doch was ist genau dieser „State of the Art“ im Management?

Im ersten Teil des Beitrags wird an einem normativ entwickelten Gestaltungsansatz aufgezeigt, wie ein Qualitätsaudit der konzeptionellen Managementarbeit aussehen könnte. Im zweiten Teil wird der Ansatz vertiefend erläutert und exemplarisch angewandt.

1.1 Zum Anliegen einer konzeptionellen Beurteilung der Managementarbeit

In den letzten Jahren ist das Interesse an der Beurteilung der Managementqualität stark gewachsen. Dabei sind im Prinzip zwei Richtungen zu unterscheiden: die personelle und die konzeptionelle. Bei den personellen Ansätzen geht es zuerst um die Begutachtung der Person des Managers. Welche Ausbildung hat er erfahren? Wie ausgewiesen ist er in seiner Sachkenntnis auf einem bestimmten Arbeitsfeld? Wie viele Jahre Berufserfahrung bringt er in einer bestimmten Branche mit? Wie ist er in Bezug auf seine sozialen Kompetenzen zu beurteilen? Insbesondere aufgrund der seit Jahren wogenden Merger-Welle und der dabei durchzuführenden Human Resources Due

Diligences kam es aber auch zur Beurteilung ganzer Managementteams: Über welche Qualitäten verfügt z. B. der Vorstand des zu übernehmenden Teams? Wie viele Jahre Branchenerfahrung bringt das Team mit? Sind darin alle zukünftig besonders relevanten Sachkompetenzen und Erfahrungen ausreichend vertreten? Wie gut arbeitet das Team zusammen? Wie ist seine Zusammenarbeit mit den wichtigsten Stakeholdern des Unternehmens zu beurteilen?

Will man ein Management beurteilen, so muss dies aber nicht unbedingt allgemein über die Personen selbst geschehen, sondern man kann auch versuchen, direkt an der Qualität der geleisteten Arbeit anzusetzen: Wie ist sie konzeptionell angelegt und welche Auswirkungen hat sie gehabt? Gehen wir einmal davon aus, dass es mit zu den vornehmsten Aufgaben eines Managements zählt, dort Initiativen zu starten, wo die Eigendynamik der laufenden Prozesse in die falsche Richtung zu führen scheint, dann könnten diese Initiativen ein geeigneter Ansatzpunkt für eine solche Beurteilung der nun konzeptionellen (und nicht mehr direkt personellen) Qualität eines Managements sein. Insbesondere werden dies die Initiativen von strategischer Relevanz sein, die wir hier „strategische Initiativen“ nennen. Natürlich kann dieser Ansatz dann auch speziell auf die dem Marketing zuordenbaren strategischen Marketinginitiativen angewandt werden.

Dabei sollte das Management im Allgemeinen ein Eigeninteresse an einer solchen Performancebeurteilung haben, da sie auch als Auslöser für eigene Lernprozesse benutzt werden kann: Das Audit kann Frühwarnsignale für spätere Implementierungsprobleme liefern; es kann aber auch zur eigenen Risikoabsicherung gegenüber den Ansprüchen Dritter dienen. Die Scorecard liefert frühzeitige Hinweise auf das Ausmaß des sukzessiven Greifens der gestarteten strategischen Initiativen.

1.2 Die drei Bausteine einer Performancemessung

Eine Performancemessung im hiesigen Sinn besteht aus drei Bausteinen. Ziel ist es, strategische Initiativen und ihre Auswirkungen von Anfang an zu beobachten und zu beurteilen. Den Bausteinen liegen folgende Annahmen zugrunde:

- Am Anfang stehen „Konzepte“ bezüglich wichtiger strategischer Initiativen. Wer also in der Lage ist, professionelle Konzepte für eine strategische Positionierung und die zu ihrer Wirksamkeit notwendigen Veränderungsprozesse zu generieren, hat gewissermaßen die erste Hürde genommen.
- Die zweite Hürde ist die Umsetzung dieser Konzepte beziehungsweise die operative Wirksamkeit der lancierten Initiativen. Dabei interessieren vor allem die Stellen im Prozess, wo Ausmaß und Auswirkungen der Umsetzung beobachtet wer-

den können: Wurde auch das getan, was man vorhatte zu tun (Kontrolle)? Welche Auswirkungen hatte dies auf die Beobachtungsgrößen?

- Zuletzt gilt es, sich Klarheit darüber zu verschaffen, ab wann und inwieweit die Zahlen aus dem Controlling Ausdruck des finanziellen Ergebnisses der eingeleiteten Initiativen sind. Es geht also um die Frage, ob mit den verfolgten Initiativen eine Wertsteigerung erzielt wurde.

Die Bewertung der konzeptionellen Qualität wird nun Konzeptaudit, die Bewertung der Implementierung Umsetzungs-Scorecard und die Auswirkungen auf das Betriebsergebnis Financial Controlling genannt. Dies sind die drei Bausteine. Zusammenfassend ergibt sich aus ihnen eine Kausalkette entlang dem Zeitstrahl, durch die erstens so früh wie möglich Feedback eingeholt wird und die zweitens der fortlaufenden Messung verschiedener Perspektiven und Indikatoren dient (vgl. Abbildung 1-1).

Abbildung 1-1: Beurteilung der Führungsarbeit (Quelle: Müller-Stewens/Lechner 2005)

Wir wollen uns in diesem Beitrag ausschließlich auf das Audit der konzeptionellen Managementarbeit konzentrieren. Für die Scorecard können z. B. Konzepte wie die derzeit sehr gängige Balanced Scorecard von Kaplan/Norton (1997) eingesetzt werden.

Um nun die Performance der Strategie- und Wandelarbeit eines Managements auditieren zu können, benötigen wir einen Bezugsrahmen, der dieses Arbeitsfeld zuerst einmal vollständig beschreibt und es dann auch in seine Teilarbeitsfelder unterteilt. In diesen Teilarbeitsfeldern muss möglichst darüber Auskunft gegeben werden können, was der derzeitige State of the Art bezüglich der anzuwendenden Managementkonzepte ist. Mit dem General Management Navigator (GMN)® schlagen wir einen sol-

chen Bezugsrahmen vor, der die Disziplin des strategischen Managements nach einer spezifischen Logik strukturiert und das konzeptionelle Gerüst des Audits bilden wird. Er kann hier nur grob dargestellt werden. Zu seinen detaillierten Inhalten und dem State of the Art in den einzelnen Aufgabenfeldern sei auf Müller-Stewens/Lechner (2005) verwiesen.

1.3 Der General Management Navigator als Bezugsrahmen einer Performancemessung

Der General Management Navigator besteht aus den in Abbildung 1-2 dargestellten fünf Arbeitsfeldern. Sie tragen die Namen Initiierung, Positionierung, Wertschöpfung, Veränderung und Performancemessung. Mit diesen Feldern wird das strategische Management nicht nur statisch erfasst, sondern sie sind auch so angeordnet, dass sie – ausgehend von der Initiierung – eine prozessuale Betrachtung ermöglichen.

Abbildung 1-2: Der General Management Navigator (GMN)®
(Quelle: Müller-Stewens/Lechner 2005)

1. Initiierung

Ausgangspunkt der Überlegung sind strategische Initiativen, die in einem Unternehmen entstehen. Als strategische Initiative wird jeder „Impuls“ im Unternehmen verstanden, der dessen Entwicklung signifikant betrifft. Zu denken ist an Initiativen, die sich auf den Eintritt in ein neues Geschäftsfeld, ein spezifisches Wertschöpfungsmodell oder eine Kooperation mit einem anderen Unternehmen beziehen. Solche Impulse können prinzipiell überall im Unternehmen entstehen und sind nicht an eine bestimmte Hierarchieebene gebunden. Sie können ihren Ursprung also nicht nur auf Ebene des Topmanagements haben, wie dies oft angenommen wird, sondern ebenso auf den mittleren und unteren Managementebenen entstehen oder quer durch die Hierarchieebenen hindurch. Auch eine formelle strategische Planung ist nicht mehr als eine Initiative, durch die versucht wird, die Entwicklung eines Unternehmens nachhaltig zu beeinflussen (inwieweit ihr dies gelingt, wird noch zu diskutieren sein). Allerdings ist auch nicht von vornherein davon auszugehen, dass strategische Initiativen immer nur bewusst lanciert und vorangetrieben werden. Oft gewinnen sie erst über die Zeit an Kontur und „Fahrt“, werden nachträglich rationalisiert und dann erst als wirksame Impulse erkannt. Eine strategische Initiative umfasst daher zunächst einmal sowohl intendierte als auch nicht intendierte Impulse.

2. Positionierung

Strategische Initiativen richten sich inhaltlich auf das Außen- und/oder Innenverhältnis eines Unternehmens. Nach außen werden sie relevant, wenn es um die Interaktionen zwischen einem Unternehmen und seiner Umwelt geht. Zu denken ist hier an Kunden, Konkurrenten, Zulieferer, Banken, staatliche Stellen usw. Die Umwelt eines Unternehmens „personifiziert“ sich durch all die Anspruchsgruppen (Stakeholder), die es als relevant erachtet. Sie umfasst folglich alle Gruppierungen, die einen Einfluss auf die Aktivitäten des Unternehmens ausüben oder im Gegenzug von diesem beeinflusst werden. Zwischen ihnen und dem Unternehmen finden rekursive Austauschbeziehungen statt, die sich nicht nur auf den Transfer von Geld und Gütern beschränken, sondern auch durch politische und kulturelle Interaktionsprozesse geprägt sind. Insgesamt geht es bei der Positionierung um das Verhältnis zwischen einem Unternehmen und den Anspruchsgruppen seiner Umwelt.

3. Wertschöpfung

Die Position eines Unternehmens steht meist in enger Verbindung mit seinem „Innenleben“, das heißt seinen Fähigkeiten und Wert schöpfenden Prozessen. Denn je nachdem, über welche Fähigkeiten ein Unternehmen verfügt, hat dies meist direkte Auswirkungen auf seine Handlungsmöglichkeiten gegenüber der Umwelt. Um ein Beispiel zu geben: Die Supermarktkette Wal-Mart ist durch ihr ausgefeiltes, Satelliten gestütztes Informationssystem in der Lage, über ihre Filialen in Echtzeit aktuelle

Markttrends zu identifizieren und sie ihren Kunden anschließend in kürzester Zeit zu offerieren – eine Fähigkeit, die ihr eine herausragende Stellung am Markt und gegenüber ihren Konkurrenten ermöglicht. Strategische Initiativen, die die Wertschöpfung eines Unternehmens betreffen, sind daher auf die Entwicklung und/oder Verbesserung organisationaler Fähigkeiten gerichtet. Dies kann sich dann konkret auf Elemente, wie z. B. das Wertschöpfungsmodell, die Organisationsstruktur, Managementsysteme oder die Weiterbildung von Angestellten erstrecken.

4. Veränderung

Nachdem es bei der Positionierung und Wertschöpfung um den Inhalt strategischer Initiativen ging, behandelt das vierte Feld, ob und wie diese operative Wirksamkeit erlangen und in der Lage sind, das Unternehmen zu verändern. Genauer gesagt geht es um die Auswirkungen strategischer Initiativen auf den organisatorischen Basisprozess, womit sich der Kreis zur Initiierung wieder schließt. Auch hier ist zu berücksichtigen, dass Unternehmen nicht nur technische Systeme zur Herstellung von Gütern und Dienstleistungen, sondern auch soziale Systeme sind, in denen verhaltenswissenschaftliche Phänomene eine besondere Rolle spielen. Strategische Initiativen können sich hier entfalten, an Momentum gewinnen oder untergraben und in ihrer Wirksamkeit behindert werden.

5. Performancemessung

Das fünfte und letzte Feld des GMN behandelt die Performancemessung. Unter diesem Begriff lassen sich prinzipiell alle Arten von Ansätzen zusammenfassen, die den Verlauf von strategischen Initiativen beobachten und messen. Während traditionell der Fokus auf der finanzwirtschaftlichen Messung lag, hat hier in den letzten Jahren eine Bewegung hin zu umfassenden, mehrperspektivischen und schon frühzeitig Feedback gebenden Ansätzen stattgefunden.

In diesem fünften Arbeitsfeld ist auch die in diesem Beitrag abzuhandelnde Problematik anzusiedeln, da wir – wie in Abbildung 1-1 gezeigt – das Audit als Teil einer Performancemessung betrachten. Dieses Feld steht deshalb in der Mitte von Abbildung 1-2, weil es zuerst einmal jedes der vier anderen Arbeitsfelder betrifft: In welcher Qualität hat das für eine strategische Initiative verantwortliche Management die Initiierung dieser Initiative konzeptionell gestaltet? Über welche Qualität verfügen die Positionierungskonzepte? Zuletzt muss es aber auch zu einem Audit der konzeptionellen Qualität kommen, mit der das Management die Performanceentwicklung seiner strategischen Initiativen betreibt – also gewissermaßen zu einer Performancemessung der Performancemessung.

Abbildung 1-3: Gesamtergebnis einer Performancemessung (PM)
(Quelle: Müller-Stewens/Lechner 2005)

1.4 Ergebnisdarstellung einer Performancemessung

Eine Performancemessung kann nun entlang der in Abbildung 1-1 dargestellten drei Bausteine durchgeführt werden. Bezieht man sich dabei auf die Struktur des GMN, so sind Bewertungen in jedem der fünf Felder vorzunehmen. Eine grafische Aufbereitung der Performancemessung, wie sie einem praktischen Anwendungsfall bei einem Finanzdienstleister entnommen ist, wird in Abbildung 1-3 gezeigt.

Um zu dem Gesamtergebnis von 2,9 zu gelangen, wurde eine Gewichtung der Ergebnisse der drei Bausteine nach dem Schlüssel 2:3:5 vorgenommen. Es stellt sich im vorliegenden Beispiel die Frage, ob das finanzielle Ergebnis schon Ausdruck der gegenwärtigen Führungsarbeit ist oder ob sich diese dort erst noch durchschlagen wird. Es ist wohl eher von Letzterem auszugehen, wenn man die schlechte Beurteilung der Umsetzung heranzieht. Betrachten wir nun im Folgenden die Bausteine des Audits der Konzepte näher.

2 Durchführung eines Audits

Bei der hier vorgeschlagenen Form der Auditierung handelt es sich primär um eine qualitative Betrachtung ausgewählter Kriterien. Zur Veranschaulichung und zwecks Vergleichbarkeit bedienen wir uns zwar einer metrischen Skala. Wir wollen damit aber nicht den Eindruck erwecken, dass hier Messmöglichkeiten im engeren Sinn des Worts bestehen. Die Auswahl der Kriterien ist bislang empirisch nicht abgesichert. Sie lässt sich aber – im Sinn einer weiterzuentwickelnden „Nullfassung“ – über die relevante Literatur weitgehend begründen und auch aufgrund persönlicher Erfahrungen rechtfertigen.

2.1 Bewertungsskala und -kriterien

Über das Audit soll die Qualität der vom Management geleisteten konzeptionellen Arbeit bewertet werden. Es wird dabei davon ausgegangen, dass sich in der Führungspraxis zu jedem Feld des GMN ein State of the Art seiner Bearbeitung ausgeprägt hat, wie er auch in den vorangehenden Abschnitten dargestellt wurde. Um ihn herum kann für das Audit eine 6er Skala verwendet werden, wie sie in Tabelle 2-1 aufgeführt ist. Um das Auditergebnis einer einfachen Darstellung nach dem Ampel-

prinzip zugänglich zu machen, wurden die Ausprägungen 1 und 2 grau unterlegt, 3 und 4 hellgrau sowie 5 und 6 schwarz.

Tabelle 2-1: Auditskala zur Bewertung der konzeptionellen Managementarbeit
(Quelle: Müller-Stewens/Lechner 2005)

1	nicht existent	Es hat sich unreflektiert ein bestimmtes Muster eingependelt ++ Eine explizite konzeptionelle Bearbeitung der Felder erfolgt nicht ++ Die Anforderungen des operativen Geschäfts dominieren Denken und Handeln ++ Rein intuitive Herangehensweise
2	rudimentär	Wichtige Arbeitsfelder werden im Ansatz bearbeitet ++ Orientierung an einzelnen Konzepten ++ Einzelne Aktivitäten werden wenig zusammenhängend ausgeübt ++ Kein roter Faden erkennbar ++ Kaum Reflexion
3	«Basic»	Die grundlegendsten Arbeitsschritte werden durchgeführt ++ Man tut das Notwendigste ++ Vernetzung im Ansatz erkennbar ++ Keine Eigenständigkeit ++ Geringer Stellenwert konzeptioneller Arbeit
4	«State of the Art»	«Mainstream» ++ Man verfügt über eine in sich konsistente Vorgehensweise, die die wichtigsten Arbeitsfelder abdeckt ++ Man kennt die Vorgehensweise anderer Unternehmen und hat sie untersucht ++ Reflexion des eigenen Stils vorhanden
5	eigener Weg	Aufbauend auf dem State of the Art hat man eine eigenständige Vorgehensweise entwickelt und praktiziert sie ++ Man wird den Besonderheiten der jeweiligen Situation gut gerecht ++ Innovatives Verhalten wird angestrebt und teilweise realisiert
6	«Leading Edge»	Anerkannte Spitzenposition ++ Auf Basis einer gut eingespielten, eigenen Vorgehensweise experimentiert man mit neuen Ansätzen bzw. entwickelt sie zielgerichtet für die eigenen Bedürfnisse ++ Hohe Dynamik ++ Ausgeprägte Reflexion

In einem nächsten Schritt muss es nun darum gehen, für jedes der GMN-Felder Kriterien abzuleiten, anhand deren eine Qualitätsbeurteilung durchgeführt werden kann. Wir werden dabei inhaltliche und prozessuale Kriterien unterscheiden. Die Beurteilung der Inhalte erfolgt nach deren Logik (wie bauen die Inhalte aufeinander auf?), nach den beteiligten Kräften (von wem kommen die Inhalte?) und nach den damit verbundenen Interaktionen (wie wurden die relevanten Interaktionen ausgestaltet?).

Tabelle 2-2: Audit- Kriterienstruktur
(Quelle: Müller-Stewens/Lechner 2005)

	Initiierung	Positionierung	Wertschöpfung	Veränderung	Performance-messung
Logik	Kopplung	Kohärenz	Konfiguration	Timing	Ausgewogenheit
Kräfte	Beteiligte	Robustheit	Ressourcenallok.	Rollenverteilung	Verortung
Interaktion	Verhalten	Fit	Vernetzung	Reorganisation	Impact
Systematik	Systematik	Systematik	Systematik	Systematik	Systematik

Bei der Prozessqualität wird jeweils die zur Entwicklung der Inhalte angewandte Systematik unter die Lupe genommen: (1) Wurden alle relevanten Schritte vollzogen (Vollständigkeit)? Bei der Systematik ist insbesondere darauf zu achten, dass die in jedem Arbeitsfeld verfolgten strategischen Ziele auch kompetent erarbeitet wurden: Wurden diese Ziele systematisch abgeleitet? Konnten dabei die unterstellten Ursache-Wirkungs-Beziehungen transparent gemacht werden? (2) Passt die Durchführung der Prozessschritte zueinander (Konsistenz)? (3) Wurde den jeweiligen Schritten eine angemessene Bedeutung eingeräumt (Gewichtung)? (4) Wurden die einzelnen Prozessschritte auf einen klar erkennbaren Zweck ausgerichtet (Zweckgebundenheit)? Diese allgemeine Kriterieneinteilung muss dann noch bezogen auf das jeweilige GMN-Feld konkretisiert werden, wie es in Tabelle 2-2 geschehen ist. Natürlich kann diese Kriterienliste in einem konkreten Fall auch angepasst werden.

2.2 Erläuterung und exemplarische Anwendung der Bewertungskriterien

Im Folgenden werden diese Kriterien erläutert. Hinter jedem Kriterium stehen eine Reihe von Fragen, die die Durchführung des Audits anleiten. Diese Fragen reflektieren die Ausführungen zum State of the Art in den vorangehenden Abschnitten.

Zur Veranschaulichung der Ausführungen werden auszugsweise Ergebnisse aus einem durchgeführten Audit einer Geschäftseinheit eines Finanzdienstleistungskonzerns gezeigt. Dieses Audit basierte auf Interviews mit Führungskräften und der Auswertung interner Dokumente.

1. Audit „Initiierung“

Hier wird die Art und Weise beurteilt, wie bei der betrachteten Führungseinheit Strategien entstehen (können). Dabei wird insbesondere ein Blick auf die Effizienz des formalen Strategieentwicklungsprozesses geworfen. Beurteilt wird aber auch die Offenheit der organisatorischen Rahmenbedingungen gegenüber emergenten Strategien.

Kopplung: Hier geht es um das Ineinandergreifen der Strategieentwicklung in der betrachteten Einheit mit angrenzenden Einheiten (z. B. mit der darüber liegenden Konzernebene) und Planungsebenen (z. B. operative Planung).

Die SGE ist in einen neu etablierten Konzernplanungsprozess eingebunden. Es handelt sich dabei um einen klassischen Konzernplanungsprozess über vier Monate, der erst Anfang November zur Entscheidung über die Kapitalallokation führen wird. Relativ rasche Durchlaufzeit des Planungsprozesses sowohl auf Ebene Konzern als auch bei den Geschäftseinheiten. Regelmäßige Strategiearbeit auf oberster Ebene der SGE. Begleitung durch einen Strategie-Coach. Strategieprozess der SGE auf das vom Konzern vorgegebene Profitabilitätsziel ausgerichtet.

Beteiligte: Hier geht es um die Frage der Eignung des Personenkreises, der am Strategieentwicklungsprozess beteiligt ist. Ist das in- und externe Involvement bisher umfassend genug gewesen? Sind die benötigten Perspektiven und Fachkenntnisse vorhanden? Wer z. B. einen Wertsteigerungsansatz vertritt, sollte Finanzspezialisten ins Team nehmen.

Erster Schritt zur Öffnung des Beteiligtenkreises der strategischen Planung durch Einbezug des ersten Führungskreises ist vollzogen, was für den Konzern eher kulturfremd ist. Bislang jedoch nur interne Perspektive plus Berater involviert. Relevante Fähigkeiten (IT, Marketing usw.) sind im Beteiligtenkreis abgedeckt. Bislang kaum Nutzung virtueller Beteiligungsformen (z. B. über das Intranet) bei der Strategieentwicklung.

Verhalten: Hier stehen die mit dem Thema Strategieentwicklung verbundenen Verhaltensmuster zur Beurteilung an. Insbesondere wird dabei die Kommunikation der formellen Strategien untersucht. Aber auch der Frage nach den Chancen, die Bottom-up-Initiativen haben, wird nachgegangen.

Nutzung vieler verschiedener Kanäle beziehungsweise Medien zur Kommunikation der Grundstrategie. Massive Kommunikationsoffensive gegenüber der Gesamtorganisation. Starker persönlicher Einsatz der Führung. Auch originelle Formen der Grundstrategie-Kommunikation (Preisausschreiben usw.). Gefahr, dass strategische Bottom-up-Initiativen entweder bereits in der Mitte abgefangen werden („Lasso-Phänomen“) oder zu atomisiert nach oben gelangen („Schrotflinten-Phänomen“).

Abbildung 2-1: Ergebnis des Audits der Initiierungsarbeit
(Quelle: Müller-Stewens/Lechner 2005)

Systematik: Hier geht es um den Reifegrad des Umgangs mit Initiierungsfragen. Wie tief schürfend und umfassend werden die für die Prozessgestaltung zur Verfügung stehenden Optionen vor den Prozessentscheidungen reflektiert? Wie „reif“ ist die Organisation in der Gestaltung ihrer Initiierungsarbeit?

Elemente einer Initiierung sind vorhanden (z. B. Ebenenkopplung). Systematisch wird das Thema der Initiierung jedoch wenig hinterfragt.

Das Audit „Initiierung“ hat eine Benotung jedes Kriteriums auf der in Tabelle 2-2 gezeigten Skala von 1 bis 6 zur Folge. In Abbildung 2-1 ist das Ergebnis exemplarisch zusammengefasst. Ziel ist die „Quadratur“ dieses Performance-Kreises.

2. Audit „Positionierung“

In diesem Audit wird die Qualität der inhaltlichen Aussagen zur Positionierung der betrachteten Führungseinheit nach außen („personifiziert“ durch die Stakeholder) untersucht. Welche der hierfür vorgesehenen Führungsinstrumente existieren in welcher Qualität? Wird auf die relevanten Stakeholder explizit eingegangen?

Kohärenz: Hier wird untersucht, wie präzise die zur Verfügung stehenden Führungsinstrumente ineinander greifen.

Bislang keine Vision vorhanden. Auch Mission Statement beziehungsweise Leitbild ist noch zu entwickeln. Zusammenhang der Strategien zur Marktsegmentierung nicht nachvollziehbar. Klare Wettbewerbsstrategie ist erkennbar.

Ergebnisexplosion (extremer Hockeyschläger-Effekt) unbegründet.

Robustheit: Hier wird untersucht, wie robust die Strategien gegenüber wechselnden Szenarien sind und welche Qualität die Eventualpläne haben.

Marktstrategie ist bei wechselnden Szenarien relativ robust. Wettbewerbsstrategie ist abhängig von einem bestimmten Szenario. Eventualpläne sind nachvollziehbar.

Fit: Hier geht es um die Frage, wie gut die Strategie Bezug zur jeweils anvisierten Umwelt nimmt (Originalität, Präzision usw.). Ist erkennbar, woraus man seine Überlegenheit beziehen möchte? Ist dies begründet, oder wird es nur behauptet? Ist genannt, unter welchen Bedingungen dies der Fall ist?

Klare Positionierung in Richtung Markt und Wettbewerb. „Klassische“ Wettbewerber werden dadurch unter Zugzwang gesetzt. Keine Antwort auf die neuen, sehr erfolgreichen Nischenanbieter. Das Internet ist mehr als nur ein zusätzlicher Vertriebskanal.

Systematik: Hier wird die Qualität der bei der Positionierung gewählten Vorgehensweise beurteilt. Wurden die wichtigsten Teilaufgaben erledigt? War deren Gewichtung angebracht? War klar, wofür die einzelnen Arbeiten gemacht wurden?

Meist sorgfältige Durchführung der einzelnen Schritte im formellen Strategieentwicklungsprozess. Schnittstelle zur Corporate-Ebene nicht ausreichend bearbeitet. Kein Bezug zur dortigen Portfoliostrategie. Produktgruppen wurden nicht nachvollziehbar aus der Marktsegmentierung abgeleitet. Die Strategie, die teilweise einen radikalen Einschnitt in das Bisherige darstellt, wurde nicht auf ihre Anschlussfähigkeit im Hinblick auf die Befindlichkeit der Organisation hinterfragt.

3. Audit „Wertschöpfung“

Nun ist zu beurteilen, inwieweit es gelungen ist, das Geschäftssystem konsequent auf die Positionierungsstrategie auszurichten.

Konfiguration: Damit wird die Zusammensetzung der einzelnen Aktivitäten im Wertschöpfungsmodell angesprochen. Werden die relevanten Aktivitäten aufgeführt? Wird Bezug zu den Erfolgsfaktoren genommen? Ist erkennbar, woraus man seine Überlegenheit beziehen will?

Ausrichtung der Organisation entlang einem Wertschöpfungsmodell ist vorbildlich. Nicht alle Wertschöpfungsaktivitäten sind bereits detailliert konfiguriert und mit einer Workflow-Infrastruktur versehen worden. Zehn Projekte zur Verbesserung der Effizienz und Effektivität des Wertschöpfungssystems wurden aufgesetzt; Fokus auf Effizienz von Vertriebsprozessen (Erschließung von Markt und Kunden).

Ressourcenallokation: Hier ist der Frage nachzugehen, ob das System zum richtigen Zeitpunkt ausreichend mit Ressourcen ausgestattet ist. Bringen z. B. die Mitarbeiter die dann erforderlichen Fähigkeiten mit? Verfügen sie über genügend Wissen (z. B. zum Kundenverhalten)? Sind die notwendigen Führungssysteme vorhanden? Steht ausreichend Kapital zur Verfügung?

Man hat genügend gut ausgebildete Mitarbeiter für die Erfüllung der „klassischen“ Aufgaben. Durch den technologischen Wandel bedingte Möglichkeiten sind nicht ausreichend durch Fachwissen abgestützt (z. B. Data Mining). Gleichzeitig relativ hohe Investitionen in IT. Führungsmannschaft nicht genügend international ausgerichtet. Optimierung der Bilanzstruktur wird vorangetrieben.

Vernetzung: Hier ist zu überprüfen, ob einerseits den Schnittstellen innerhalb des eigenen Wertschöpfungsmodells genügend Rechnung getragen wurde, andererseits aber auch die Schnittstellen zu den relevanten Stakeholdern prozessual professionell unterlegt wurden. Auch ist die inhaltliche Verzahnung von Positionierungsstrategie und Wertschöpfungsmodell zu bewerten.

Die Positionierung als Kostenführer lässt sich nicht konsequent im Wertschöpfungsmodell wieder finden. Kundenorientierung ist zumindest strukturell in den Prozessen verankert. Integrative Aspekte des Wertschöpfungsmodells sind in der Aufbauorganisation abgebildet (z. B. beim Service). Zuordnungen/Verzahnungen der zehn Projekte mit den Wertschöpfungsaktivitäten sind nicht klar erkennbar.

Systematik: Einmal mehr ist hier die Qualität der gewählten Vorgehensweise zu beurteilen.

Eine präzise Überprüfung der Lücke zwischen Soll und Ist beim Wertschöpfungssystem wird gewissermaßen übersprungen. Es fehlen auch die Aussagen über die zu schließenden Fähigkeitslücken bei den Erfolgsfaktoren. Die zehn Projekte werden hinsichtlich ihres Change-Bedarfs wenig hinterfragt, obgleich dieser erheblich sein dürfte.

4. Audit „Veränderung“

Hier ist das Veränderungskonzept zu beurteilen, mit dem die Strategien operativ wirksam gemacht werden sollen. Es geht also um die Qualität des „Drehbuchs“ für den Wandel zur angestrebten Positionierung.

Timing: Beim Timing wird die zeitliche Staffellung der Aktivitäten betrachtet. Wird man dabei den Besonderheiten an den einzelnen „Baustellen des Wandels“ gerecht? Verfügt man über realistische Zeitvorstellungen?

Sensibilisierende Vorlaufaktivitäten (Workshops) sind angedacht. Sie werden jedoch in der breiten Masse nicht das notwendige „Klima der Dringlichkeit“ erzeugen. Die Inszenierung des Auftakts ist spektakulär und wird die notwendige Aufmerksamkeit auf den Wandel richten. Danach gibt es eine konzeptionelle Lücke. Der Wandel könnte dadurch an Schwung verlieren. Die Zeit nach dem Auftakt ist entlang der zehn Projekte in zwei Jahresscheiben gegliedert, was jedoch noch zu keiner geeigneten Dramaturgie führt. Die Vorstellungen über die Dauer und die zeitliche Gliederung des Wandels sind bislang noch recht vage konzeptioniert.

Rollenverteilung: Hier ist das Rollenkonzept für den Veränderungsprozess zu beurteilen. Verfügt man über eine geeignete Projektorganisation? Wie wird man mit den

Reaktionen der relevanten Stakeholder umgehen? Hat man sich auf das Problem der unterschiedlichen Geschwindigkeiten in den einzelnen Gruppierungen des Wandels vorbereitet? Ist die Loslösung des Machtsystems während des Change-Prozesses ausreichend vorbereitet?

Es ist keine gesamthafte Projektorganisation als „Band“ und Steuerungsinstanz um die vielen Aktivitätsfelder vorgesehen. Hingegen besteht eine sehr enge und ausschließliche Kopplung des Wandels an das „Machtsystem“ der Organisation. Als Multiplikatoren des Wandels werden die Führungskräfte betrachtet. Nach dem Konzept „Train the Trainer“ werden sie auf ihre Aufgabe in einem kurzen Workshop vorbereitet. Es ist zu fragen, ob dies reichen wird. Change Agents wurden explizit nicht benannt und ausgebildet. Ein Konzept zu einem differenzierten Umgang mit der „Belegschaft des Wandels“ gibt es bislang noch nicht. Die Frage nach der gewünschten Unterstützung beziehungsweise dem Coaching beim Wandel wurde den Betroffenen glaubhaft gestellt.

Reorganisation: Hier geht es um die Frage, in welcher Form die organisatorischen Rahmenbedingungen anzupassen sind. Ist die Organisationsstruktur geeignet? Welche Machtstrukturen werden tangiert? Welche Rolle spielt die Kultur?

Gelungener Schachzug mit der Ausgründung als hundertprozentige Tochter. Dies gibt „Rückenwind“ für den Wandel aufgrund höherer Identifikation mit dem eigenen Geschäft. Die „Maschinerie“, die die Operations/Executions des Wandelvollzugs steuert, ist nicht klar erkennbar. Incentive-Systeme und Zielvereinbarungen sind noch nicht eng genug an die Change-Performance gebunden. Wenig konkrete Aussagen zum kulturellen Wandel. Relevanz einer Emotionalisierung erkannt. Change sollte expliziter auf dem kulturellen „Erbgut“ des Unternehmens aufsetzen: stark durch „Hierarchie“ geprägte Verhaltensmuster, „Plandiktat“ usw. Empfundene „Entmachtung“ der Filialen als Vollbanken noch nicht tatsächlich vollzogen. Verlangt nach Begleitung, um auch dort die notwendige Unterstützung für den Wandel zu erfahren. Was könnten Machtsubstitute sein?

Systematik: Auch hier geht es um die Vorgehensweise, nämlich diejenige zur Entwicklung des Konzepts für den Wandel.

Es fehlt ein gesamthafte Drehbuch zum Wandel, das die Aktivitäten „orchestriert“ und in eine Inszenierung der Veränderung mündet. Bislang gibt es nur eine primär strukturelle Gestaltung des Wandels. Kulturelle Fragen wurden noch stark ausgeblendet, auch wenn Bewusstsein für deren Relevanz vorhanden ist. Das „Aufeinanderlegen“ der Masterpläne der zehn Projekte erzeugt noch keine Dramaturgie. Politischer Handlungsspielraum bei den Stakeholdern noch zu wenig eruiert. Es wurden bislang kaum Change-Konzept/-Tools zum Einsatz gebracht.

5. Audit „Performancemessung“

Beurteilt wird hier die Qualität des entwickelten Konzepts zur Performancemessung. Da damit die Performancemessung selbst zum Gegenstand einer Performancemessung

wird, ist darauf zu achten, dass die Durchführung des Audits an einen Dritten übertragen wird.

Ausgewogenheit: Hier geht es darum zu prüfen, ob alle für eine umfassende Performancebeurteilung besonders relevanten Perspektiven eingenommen wurden und ob auch die Chance einer frühzeitigen Beurteilung der Performance über Vorsteuergrößen zum finanziellen Erfolg genutzt wurde.

Vielzahl an Kennziffern vorhanden, jedoch wenig systematisch aufeinander bezogen. Fokus auf finanzwirtschaftliche und Vertriebsbezogene Kennziffern. Dass ein GMN-Audit durchgeführt wird, zeugt von dem ernsthaften Interesse, frühzeitig Hinweise auf die zukünftige Entwicklung zu erhalten.

Verortung: Hier werden der Ort der Verantwortlichkeit und der Durchführung einer Performancemessung auf ihre Eignung geprüft.

Balanced-Scorecard-Projekt am Controlling aufgehängt. Gefahr ist groß, dass dadurch keine Akzeptanz an der Basis hergestellt wird („Big Brother is watching you“). Kein expliziter Einbezug der Beurteilten in das Steuerungsteam. Zu wenig Transparenz der Balanced-Scorecard-Zahlen vorgesehen („Herrschaftswissen“ statt Feedback zum eigenen Veränderungsprozess für die Beobachteten).

Impact: An dieser Stelle wird die Auswirkung der Performancemessung auf die beurteilte Organisation untersucht.

Insgesamt ist mit einem relativ starken Einfluss des Balanced-Scorecard-Projekts auf das Leistungsverhalten zu rechnen. Bei systematischer Anwendung des Konzepts können die Ziele bis auf die operative Ebene herunter gebrochen werden. „Kreative“ Kennzahlen (wie z. B. die „Retention Rate“) versprechen eine hohe Steuerungswirkung. Aufgrund der Unternehmenskultur besteht die Gefahr, dass man zu viel Energie in die Suche nach Wegen investiert, um das System „auszutricksen“.

Systematik: Auch hier wird die Vorgehensweise bei der Performancemessung evaluiert.

Beim Balanced-Scorecard-Projekt wurden nur die strukturellen Aspekte der Implementierung durchdacht. Keine explizite Herausarbeitung der Treiber, die „hinter“ der Scorecard stehen. Feedbackprozesse aus der Messung sind nicht ersichtlich. Diese sind jedoch wichtig, wenn die Scorecard nicht als Kontrollinstrument, sondern als Lerninstrument genutzt werden soll.

Damit ist das Audit abgeschlossen. Es kann nun ein Feedback an das Management zur weiteren Verbesserung von dessen Führungsarbeit gegeben werden. Gleichzeitig kann damit aber auch signalisiert werden, welche Qualität der Umsetzung zu erwarten ist.

Im konkreten Fall ergab sich eine Bewertung von 4,2 (vgl. Abbildung 2-2), was auf der in Tabelle 2-2 gezeigten Skala zu einer Einstufung als State of the Art führt. Defizite bestehen insbesondere im Bereich der bislang konzeptionell vernachlässigten Veränderung und abgeschwächt auch in einer weitgehend unreflektierten Initiierung. Bei der Positionierungs- und Wertschöpfungsarbeit fiel insbesondere auf, dass es zwar

viele gut ausgearbeitete Konzepte gibt, diese aber nur begrenzt aufeinander aufbauen. Aufgrund der Mängel bezüglich der Initiierung und der Veränderung dürften Probleme bei der Umsetzung zu erwarten sein.

Abbildung 2-2: Ergebnis des Audits (Quelle: Müller-Stewens/Lechner 2005)

3 Das Audit als organisatorischer Lernprozess

Die Performancemessung im GMN wurde im Rahmen der Bildung strategischer Initiativen und ihrer Wirksamkeit eingeführt. In Abbildung 3-1 werden die Zusammenhänge – auch zur strategischen Kontrolle – zusammenfassend aufgezeigt. Dieses Konzept fördert zum einen das Anpassungslernen, indem Ist-Soll-Vergleiche durchgeführt werden. Es unterstützt über die Prämissen-, Sollwert- und Normenkontrolle aber auch die Hinterfragung der Annahmen, auf denen die Handlungen beruhen (Verände-

rungslernen). Und über die Performancemessung der Performancemessung wird auch das Prozesslernen verfolgt (vgl. zu dieser Dreiteilung in Anpassungs-, Veränderungs- und Prozesslernen Probst/Büchel (1994), die sich auf die Dreiteilung von Argyris/Schön (1978) in Single-Loop-, Double-Loop- und Deutero-Learning beziehen.).

Wie bei jedem Konzept entscheidet auch bei der Performancemessung die Art, wie sie eingeführt wurde und wie man mit ihr umgeht, über ihren späteren Nutzen. Wird z. B. der Ansatz ohne Beteiligung derer, die gemessen werden, entwickelt und dann dafür eingesetzt, um eine noch umfassendere Kontrolle über die Mitarbeiter zu erlangen? Oder wird gemeinsam mit den Beurteilten ein als fair empfundenes System von Messgrößen abgeleitet, das auch zur Selbstbeobachtung taugt?

Zentraler Vorteil einer solchen Performancemessung ist sicher der, dass überhaupt einmal systematisch gemessen und beurteilt wird. Dadurch kann eine Feedbackkultur entstehen, die sich einer gemeinsamen Sprache bedient. Das Feedback ist dabei eng an die strategischen Ziele gekoppelt. Indirekt zwingt ein Ansatz wie die Balanced Scorecard auch dazu, die Einzelstrategien schlüssig zu integrieren und sie zudem zu operationalisieren, das heißt, sie auf die Handlungsebene „herunter zu brechen“, falls all dies bislang noch nicht geschehen ist.

Die größte Gefahr solcher Ansätze ist der Glaube, ein Unternehmen gewissermaßen „von hinten“ entwickeln zu können: Die Führung gibt die Messgröße vor; ein Jahr später sieht man sich wieder und überprüft, ob sie erreicht wurde oder nicht. Falls nein, gilt es, über die Konsequenzen zu entscheiden. Erstens ist zu bezweifeln, ob in einem solchen Umfeld unternehmerisches Handeln entstehen kann – auch wenn ein solcher Ansatz oft unter der Etikette „Unternehmertum im Unternehmen“ betrieben wird. Zweitens kann erwartet werden, dass in einem solchen Unternehmen viel Energie in die Suche nach Wegen, das Messsystem auszutricksen, gelenkt wird und viele Aktivitäten nur unternommen werden, um bestimmte Messgrößen zu erfüllen, auch wenn diese Aktivitäten als sinnlos empfunden werden.

Eine andere Gefahr solcher Ansätze ist die Illusion der Führung, alles objektiv messen beziehungsweise jede Art von Leistungsbeurteilung nur noch aus den Kriterien ableiten zu können. Dabei sollte man sich immer vor Augen halten, dass eine solche Performancemessung bewusst reduktionistisch ist und geradezu davon lebt, dass man sich auf wirklich nur wenige Messgrößen einigt. Dann muss aber Führung doppelt greifen: zum einen in der Unterstützung, die Messgrößen zu erreichen; zum anderen bei der Leistungsbeurteilung jenseits der Messgrößen. Eine Performancemessung darf nie dazu führen, dass sich das Management seiner eigentlichen Leadership-Aufgabe bequem entledigt und am Jahresende nur noch die Scorecard-Zahlen „abholt“.

Abbildung 3-1: Performancemessung und strategische Kontrolle im GMN
(Quelle: Müller-Stewens/Lechner 2005)

Strategieprozess	Input	Throughput	Output	Outcome
	Beurteilung der erstellten Konzepte	Beurteilung der Umsetzung der Konzepte durch Aktionen	Beurteilung der direkten Ergebnisse der Aktionen	Beurteilung der Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Stakeholder
	GMN-Audit	GMN-Scorecard «Initiierung»/«Wertschöpfung»/«Veränderung»	GMN-Scorecard «Positionierung»	GMN-Scorecard «Positionierung», Financial Controlling
	GMN-Performancemessung			
Formen strategischer Kontrolle	Prämissenkontrolle: Können die hinter den Konzepten stehenden Annahmen aufrechterhalten bleiben? Ist das, worauf die Konzepte ausgerichtet wurden, noch richtig?	Durchführbarkeitskontrolle: Wie wirkungsvoll war der Prozess der Strategieentwicklung? Konnte die Umsetzung wie geplant realisiert werden? Gibt es unerwartete Widerstände beim Wandel?	Wirksamkeitskontrolle: Konnte man die Ziele wie vorgesehen erreichen? Hat(te) man die richtigen Strategien?	Wirksamkeitskontrolle: Konnte man die Stakeholder wie vorgesehen zufrieden stellen? Entsprechen die Auswirkungen unseren Normen?

Letztendlich sollte auch nicht vergessen werden, dass häufig die meisten der unterstellten Kausalitäten zwischen Zielen, Treibern und Messgrößen hypothetischen Charakter haben und erst noch empirisch verifiziert werden müssten.

Die Performancemessung sollte in ihrer Feedback-Funktion ein wesentlicher Impulsgeber für organisatorische Lernprozesse und damit für den weiteren Wandel sein. In dieser Rolle ist sie aus einer Strategischen Unternehmensführung nicht wegzudenken. In einer stimulierenden organisatorischen Umgebung kann sie Quelle strategischer Initiativen allerorts in der Organisation sein. Dazu ist es wichtig, dass sie sich auch in den Händen und unter der Kontrolle derer befindet, von denen man Initiative erwartet. Eine Performancemessung geschieht dann aus Eigenverantwortlichkeit, aber auch aus Eigeninteresse. Wird sie jedoch rein als Herrschaftsinstrument verstanden (Kontroll-Funktion), werden ihre Potenziale speziell in komplexen Führungssituationen nicht ausgeschöpft; vielfach wirkt sie dann sogar dysfunktional, das heißt, sie behindert die Lernprozesse. Die über die neueren Ansätze eines „Result-Based Leadership“ vollzogene Neuausrichtung der Performancemessung verleiht ihr außerdem eine Steuerungs-Funktion.

Die Performancemessung ist aber auch das Instrument, über das wir unseren eigenen Wandel zu hinterfragen vermögen, das heißt, ob seine Auswirkungen eigentlich noch dem entsprechen, wie wir uns selbst verstanden wissen wollen, oder ob er uns – vielleicht unbemerkt – von unseren Normen entfernt.

Literaturverzeichnis

- ARGYRIS, C./SCHÖN, D. A. (1978): Organizational learning, Reading.
- KAPLAN, R./NORTON, D. (1997): Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.
- MÜLLER-STEWENS, G./LECHNER, C. (2005): Strategisches Management, Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Auflage, Stuttgart.
- PROBST, G./BÜCHEL, B. (1994): Organisationales Lernen, Wiesbaden.

Andreas Kricsfalussy/Jörg Meurer

Marketing-Exzellenz: Basis zum Benchmarking

1	Marketing Exzellenz-Ansatz als Bezugsrahmen	197
2	Vorgehen im Benchmarking	199
3	Ansatzpunkte im Marketing	204
3.1	Marketingeffektivität steigern	206
3.2	Marketingeffizienz durch Kostensenkung optimieren	209
3.3	Marketingeffizienz durch Wirkungssteigerung erhöhen	212
3.4	Marketerlöse realisieren	216
3.5	Weiterentwicklung der Tools im Marketing	217
4	Entwicklung zum Benchlearning	219

Dr. Andreas Kricsfalussy, Partner im Competence Center Marketing & Sales bei Roland Berger Strategy Consultants, D-Düsseldorf.

Dr. Jörg Meurer, Executive Director bei Uniplan International, D-Kerpen.