

Die Weiterentwicklung des Performance Measurements

Dieser Beitrag präsentiert Ergebnisse einer Studie zur zukünftigen Entwicklung des Performance Measurements. Praktiker, Wissenschaftler und Unternehmensberater wurden gefragt, in welchem Ausmaß zentrale Zukunftsthemen die Ausgestaltung des Performance Measurements prägen werden und welche Veränderungen notwendig sind.

Ronald Gleich, Andreas Wald, Uwe Kowatz

Das Performance Measurement stellt Kennzahlen zur Verfügung, die der Messung und Bewertung von Effektivität und Effizienz der Leistung oder Leistungspotenziale unterschiedlicher Objekte eines Unternehmens dienen. Dazu gehören zum Beispiel Geschäftsbereiche, Prozesse oder Mitarbeiter (vergleiche Gleich 2021, S. 17 f.). Ein Performance Measurement umfasst vier Sub-Systeme (vergleiche **Abbildung 1**), die verschiedene Aufgaben zu erfüllen haben (vergleiche Gleich 2021, S. 349 f.):

1. Strategische Planung & Steuerung: Definition von Ziel- und Aktionsräumen zur Sicherung sowie Erschließung von Erfolgspotenzialen;
2. Operative Planung & Steuerung: Konkretisierung der Planung der hierarchisch übergeordneten generellen Zielplanung sowie der strategischen Planung mithilfe von operativen Zielsetzungen, Kennzahlen und Steuerungsaktivitäten;
3. Leistungsanreize/-vorgaben/-messung: Entwicklung eines Konzepts für das leistungsfördernde Verhalten von Managern und Mitarbeitern zur Erreichung der Leistungsziele;
4. Kennzahlenaufbau & -pflege: Definition von Anforderungen an die relevanten Kennzahlen, Aufbau eines adäquaten Kennzahlen-Sets sowie Implementierung eines kontinuierlichen Prozesses zur potenziell notwendigen „Nachrüstung“ des Kennzahlen-Sets;

Das Performance-Measurement-System ist als Teil des Controllingsystems in der Regel in das Unternehmensumfeld und Managementsystem (beispielsweise Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Nachhaltigkeitsmanagement) eingebettet, das neben diversen Performance-Measurement-Konzepten und betriebswirtschaftlichen Instrumenten auch die jeweils für das Unternehmen vorherrschenden Umweltfaktoren sowie die Anforderungen der relevanten Akteure im Fokus hat.

Für die Entwicklung und Implementierung gibt es daher keine standardisierte, allgemeingültige Lösung. Jedes Unter-

Zusammenfassung

- Das zentrale Thema, das künftig das Performance Measurement prägen wird, ist die digitale Transformation.
- Auch Risiko- und Krisenmanagement sind für das Performance Measurement in der Zukunft von großer Bedeutung.
- Wenig Bedarf besteht hinsichtlich der empirischen Validierung bekannter Konzepte sowie der Entwicklung (branchen-)spezifischer Lösungen.

nehmen muss den für sich geeigneten Performance-Measurement-Ansatz unter Berücksichtigung der verschiedenen Teilsystemnotwendigkeiten individuell definieren. Hierbei helfen in der Ausarbeitung unterschiedliche „Konzept-Standards“ wie zum Beispiel die Balanced Scorecard, die an die Unternehmensgegebenheiten angepasst werden müssen.

Die Forschung zur Weiterentwicklung

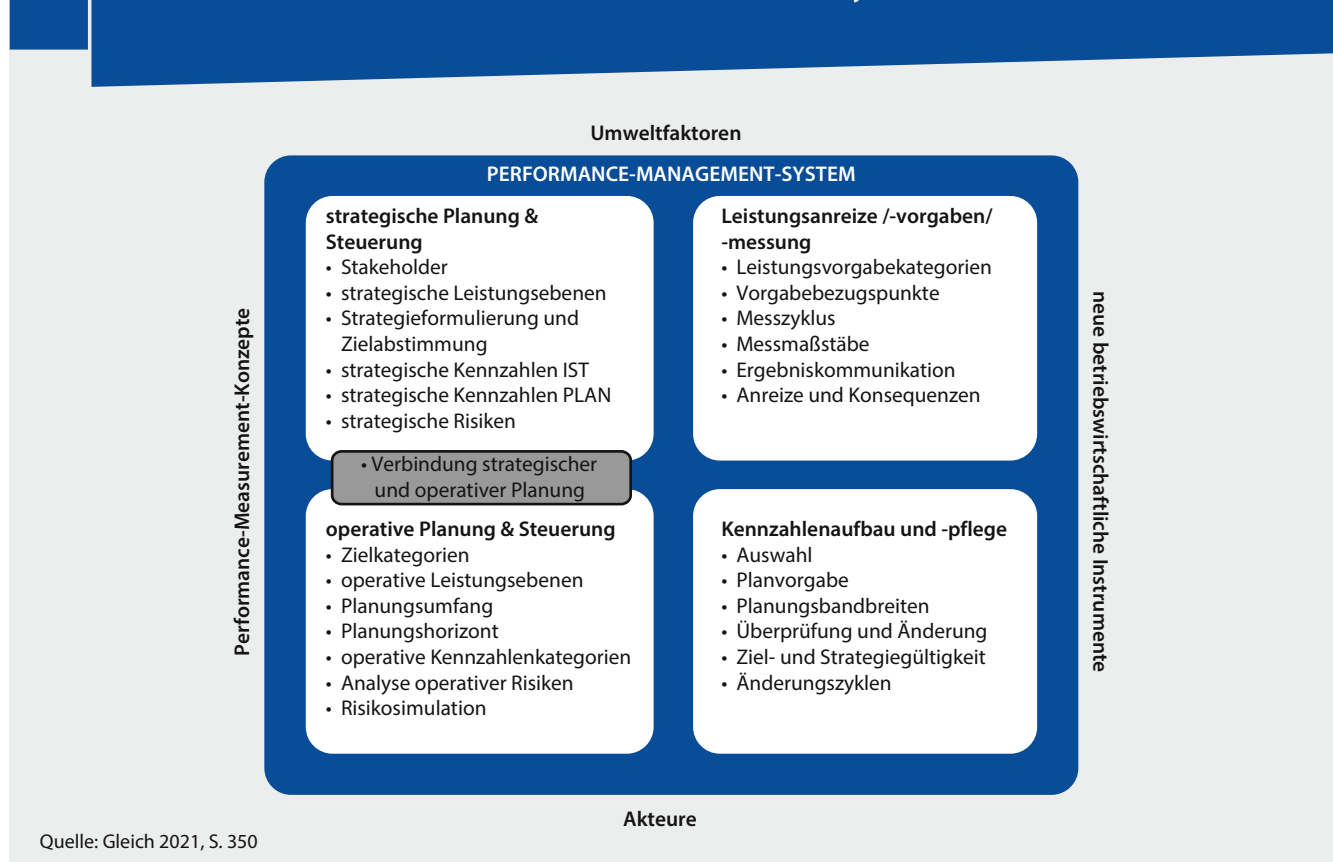
Die Forschung der vergangenen Jahre fokussiert sich auf die Überwindung der Schwachstellen etablierter Konzepte wie der Balanced Scorecard und auf die Ausarbeitung spezieller Performance-Measurement-Lösungen für bestimmte, in der Literatur bislang vernachlässigte Branchen oder besondere neue Performance-Anforderungen (vergleiche Yadav/Sagar/Sagar 2013, S. 964). Auch Teilaspekte des Performance-Measurement-Systems, das heißt die Weiterentwicklung einzelner Teilsysteme, sind Ankerpunkte für neuere Forschungsaktivitäten. Fünf Schwerpunkte können dabei in der Literatur identifiziert werden:

- Es wird häufig gefordert, die Verbindung zwischen dem Performance-Measurement-System und dem Managementsystem weiter zu präzisieren.

- Performance-Measurement-Konzepte sollen zukünftig dynamischer, holistischer, effektiver und integrierter sein (vergleiche Yadav/Sagar/Sagar 2013, S. 964).
- Die konzeptionellen Lösungen müssen in der realen Anwendung empirisch getestet und die Nutzbarkeit für die Praxis untersucht werden (vergleiche Van Looy/Shafagatova 2016).
- Auch das organisationsübergreifende Performance Measurement wird oft als Forschungsfeld genannt (vergleiche Goshu/Kitaw 2017). Schaut man die aktuelle Literatur zum Performance Measurement an, fallen die neuen Schwerpunkte „Supply Chain Performance Measurement“ und „Nachhaltigkeit“ auf.
- Schließlich werden schon länger flexiblere Performance-Measurement-Konzepte gefordert, die in der Lage sind, Umfeldveränderungen, organisatorischen Wandel oder neue Trends zu berücksichtigen (Taticchi/Tonelli/Cagnazzo 2010).

Die in der Literatur beschriebenen Schwerpunkte haben wir aufgegriffen, um die Weiterentwicklungsnotwendigkeiten und -potenziale empirisch zu untersuchen.

Abb. 1 Grundschemata eines Performance-Measurement-Systems



Controllingthemen und Performance Measurement

Die Ausgestaltung des Performance Measurement, als Bestandteil des Controllings mit dem speziellen Fokus auf die „Leistungsmessung“ (vergleiche Horváth 2017, S. 4) und „Strategieumsetzung“, wird, so unsere These, auch von den aktuellen und zukünftigen Themen, die das Controlling prägen, beeinflusst. Wir haben daher die letzten Ergebnisse der WHU-Zukunftsstudie als Grundlage herangezogen, die die Zukunftsthemen im Controlling hinsichtlich ihrer erwarteten Bedeutung einschätzt (vergleiche Schäffer/Weber 2021). Die dort identifizierten Themen wurden übernommen und die Studienteilnehmer gefragt, wie stark diese auch die zukünftige (Fokus 2025–2027) Ausgestaltung des Performance Measurements prägen werden. In **Abbildung 2** sind die Anteile der Antworten (in Prozent) angegeben, bei denen die Befragten das jeweilige Thema als „sehr stark prägend“ (Skalenwert 5) betrachten. Der Rang des jeweiligen Themas in der WHU-Zukunftsstudie ist in Klammern angegeben.

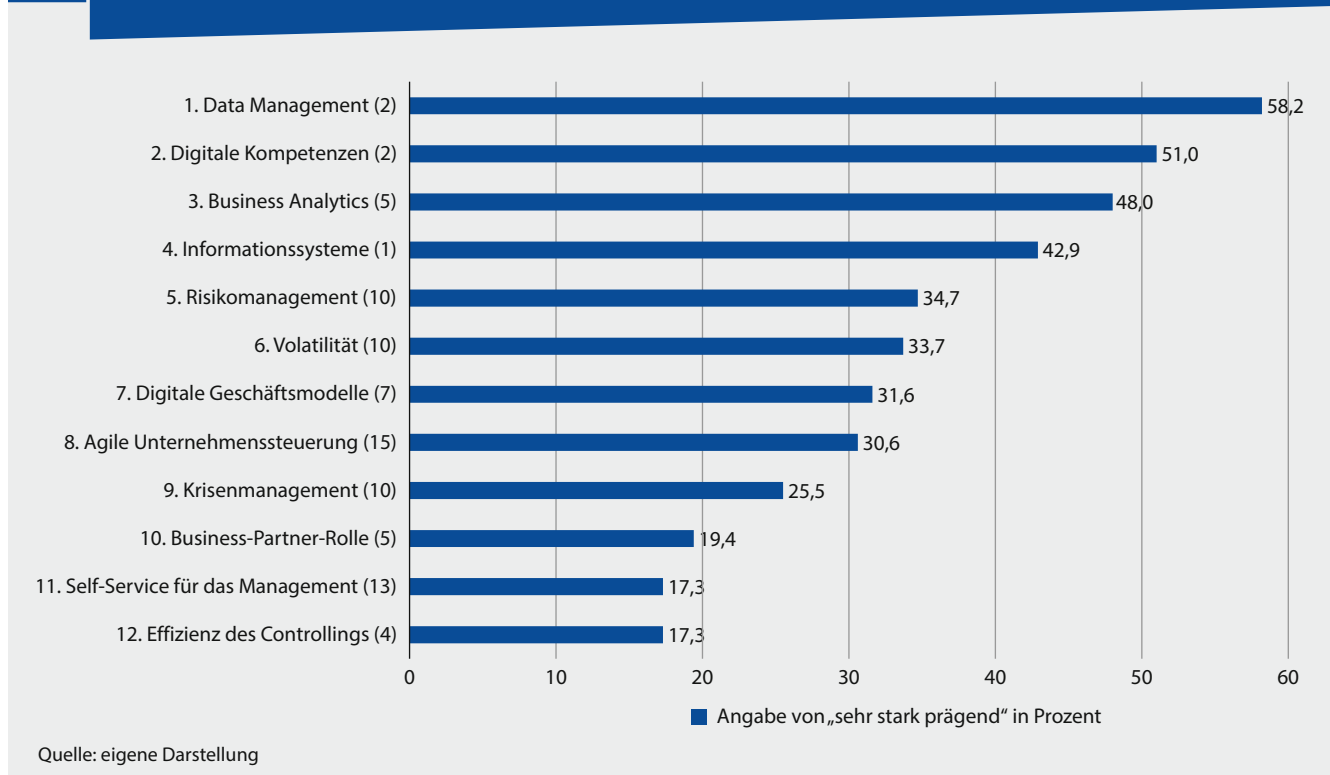
In Übereinstimmung mit den Ergebnissen der WHU-Zukunftsstudie sind es vor allem Themen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation – Data Management (58,2 Prozent), digitale Kompetenzen (51 Prozent), Business Ana-

lytics (48 Prozent), Informationssysteme (42,9 Prozent) – die nach Ansicht der befragten Experten die zukünftige Ausgestaltung des Performance Measurement prägen. Die digitale Transformation, die viele Bereiche in Unternehmen tangiert, ist sowohl für das Controlling als auch für das Performance Measurement von zentraler Bedeutung.

„Die digitale Transformation stellt das Performance Measurement in vielen Unternehmen immer noch vor große Herausforderungen.“

Hinter Themen der digitalen Transformation folgen Bereiche, die mit der Anpassungsfähigkeit beziehungsweise dem Umgang mit Veränderungen zu tun haben (Risikomanagement 34,7 Prozent, Volatilität 33,7 Prozent). In der WHU-Zukunftsstudie wurden diese Themen nur im mittleren Bereich (10. Rang) eingeschätzt. Wir gehen davon aus, dass die Bedeutung dieser Themen aufgrund der einschneidenden Krisen, aktuell und in der jüngsten Vergangenheit, erheblich zugenommen hat und weiter zunehmen wird. Die wachsende Bedeutung des Ri-

Abb. 2 Controllingthemen für die künftige Ausgestaltung des Performance Measurements (n = 98)



sikomanagements wird sicherlich auch durch neue gesetzliche Regelungen wie das StaRUG (Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen) getrieben.

Eine weitere Abweichung zwischen der Bedeutung als Zukunftsthema des Controllings und der Bedeutung für die Ausgestaltung des Performance Measurements liegt hinsichtlich des Zukunftsthemas „Effizienz des Controllings“ vor. Diese wurde als nur mäßig prägend (17,3 Prozent) für die Ausgestaltung des Performance Measurements eingeschätzt, ähnlich wie die Themen „Self-Service für das Management“ (17,3 Prozent) und „Business-Partner-Rolle“ (19,4 Prozent). Hier gibt es mehrere mögliche Erklärungsansätze. Zum einen kann man davon ausgehen, dass viele Unternehmen sich die vergangenen Jahre bereits intensiv mit Effizienzfragestellungen im Controlling und Performance Measurement auseinandergesetzt haben. Dies trifft wohl auch auf die Thematik „Business-Partner-Rolle“ zu. Zum anderen ist das Performance Measurement innerhalb des Controllings noch ein recht junges Feld und die Standards und Regularien dementsprechend „moderner“ als bei den anderen Teilen des Controllingsystems. Man könnte daraus ableiten, dass die Notwendigkeit für Effizienzsteigerungen nicht so ausgeprägt ist wie zum Beispiel im führungsorientierten Rechnungswesen.

Um einen genaueren Einblick in die aktuelle Situation des Performance Measurements zu erhalten, wurden die Studienteilnehmer auch nach Möglichkeiten beziehungsweise Erfor-

dernissen hinsichtlich der Weiterentwicklung des Performance Measurements befragt. Die vorausgewählten Antwortkategorien wurden aus der Literatur abgeleitet.

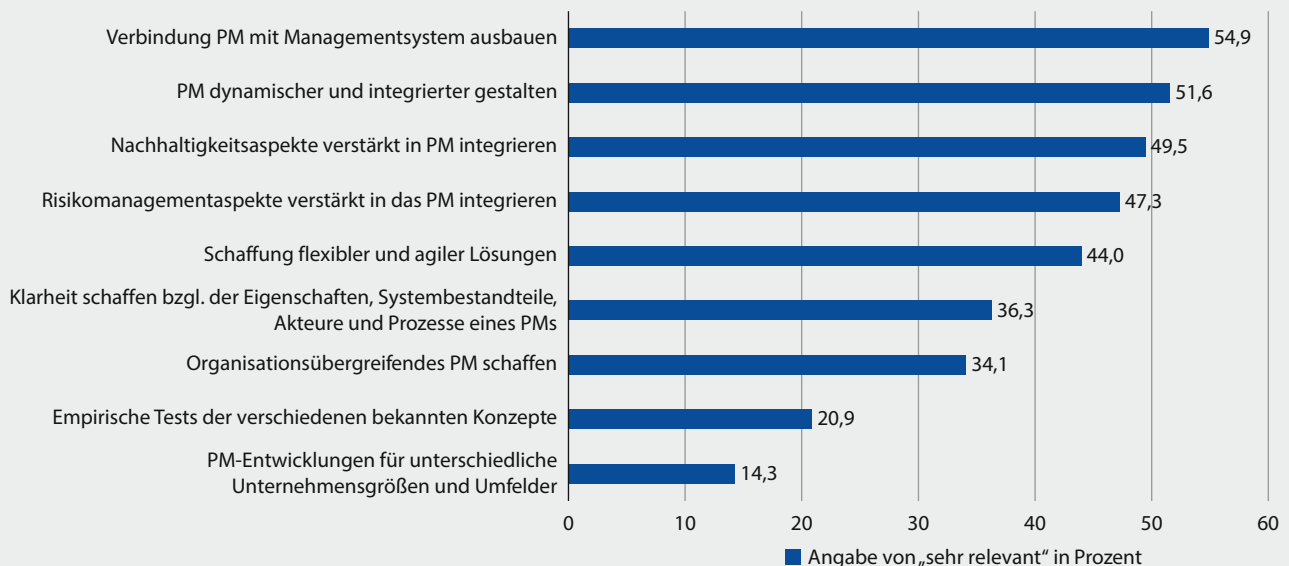
Notwendigkeit der Weiterentwicklung

Die Weiterentwicklungsnotwendigkeiten des Performance Measurements wurden von den Befragten auf unterschiedlichen Entwicklungsdimensionen eingeschätzt. Analog zu **Abbildung 2** sind in **Abbildung 3** die Anteile (in Prozent) der Antworten angegeben, bei denen die Befragten die jeweilige Dimension als „sehr relevant“ (Skalenwert 5) betrachten.

„Schnell aufeinander folgende Krisen erfordern den Ausbau des Risikomanagements.“

In Übereinstimmung mit der wissenschaftlichen Literatur wird allen voran gefordert, das Performance-Measurement-System besser in das gesamte Managementsystem zu integrieren (vergleiche Gleich 2021, S. 28–30). Dabei geht es nicht (nur) um den Ausbau des Performance-Measurement-Systems hin zu einem Performance-Management-System, sondern auch um die Einbindung des Performance-Measurement-Sys-

Abb. 3 Inhaltliche Weiterentwicklungsnotwendigkeiten im Performance Measurement (PM) (n = 98)



tems (und damit auch des übergreifenden Controllingsystems) in das Managementsystem.

Als besonders relevant (51,6 Prozent) wurde auch eine dynamischere und integrierte Gestaltung des Performance Measurements eingeschätzt. Dadurch soll die oft kritisierte statische und rückwärtsgewandte Ausprägung mancher Lösungen überwunden werden. In diesem Zusammenhang wurde auch die Notwendigkeit der Entwicklung flexibler und agiler Lösungen des Performance Measurements genannt (44 Prozent). Dies geht einher mit der zunehmenden Verbreitung des OKR-Konzepts (Objectives and Key Results) in der Praxis. Letztendlich handelt es sich hierbei auch um ein Performance-Measurement-Konzept mit dem besonderen Schwerpunkt auf strategische Ziele und deren Umsetzung auf Team- oder Mitarbeiterbene mit einem starken Fokus auf dezentrale Leistungsmessung sowie Steuerung.

Im Zusammenhang mit und als Reaktion auf jüngere Entwicklungen in der Unternehmensumwelt sind zwei weitere Entwicklungsnotwendigkeiten besonders relevant. Zum einen sollen Nachhaltigkeitsaspekte stärker in das Performance Measurement integriert werden (49,5 Prozent). Dies korrespondiert mit einer

zunehmenden strategischen Bedeutung von Nachhaltigkeitszielen in vielen Unternehmen sowie neuen gesetzlichen Regelungen und Verordnungen zum Beispiel zu Nachhaltigkeitsberichten (unter anderem CSRD, Integrated Reporting), die entsprechend im Performance Measurement auch berücksichtigt werden müssen. Zum anderen machen das volatile Wettbewerbsumfeld sowie neue gesetzliche Regelungen eine verstärkte Integration von Risikomanagement und Performance Measurement erforderlich. So kann beispielsweise die Balanced Scorecard als Tool des Risikomanagements adaptiert werden (vergleiche zum Beispiel Rasid et al. 2012 sowie grundsätzlich zur Integration des Risikomanagements bei Gleissner 2021, S. 433).

„Risikomanagement und Nachhaltigkeit müssen besser ins Performance Measurement eingebunden werden.“

Als etwas weniger relevant werden die Notwendigkeiten der Schaffung eines organisationsübergreifenden Performance Measurements (34,1 Prozent) und Klarheit hinsichtlich der Eigenschaften und Elemente von Performance-Measurement-Systemen (36,3 Prozent) eingeschätzt. Möglicherweise sind hier viele Unternehmen bereits gut aufgestellt, sodass nur wenig Weiterentwicklungsbedarf besteht.

Schließlich wurden zwei Dimensionen identifiziert, bei denen die Befragten nur vergleichsweise wenig Weiterentwicklungsbedarf sehen. Dies betrifft die empirische Validierung bekannter Konzepte des Performance Measurements (20,9 Prozent, zum Beispiel OKR) sowie die Entwicklung spezifischer Performance-Measurement-Konzepte für unterschiedliche Unternehmenscharakteristika und Branchen (14,3 Prozent).

Fazit

Die vorliegende Studie hat gezeigt, welche Schwerpunkte Experten in Deutschland bei der Weiterentwicklung des Performance Measurements sehen. Hervorzuheben sind die hohe Bedeutung des Risikomanagements sowie der Nachhaltigkeit und die Notwendigkeit einer noch stärkeren Integration des Performance Measurements in das Managementsystem. Diese Schwerpunkte deuten darauf hin, dass bislang eher Insellösungen existieren und nur wenige integrative Systemlösungen. So beschäftigen sich zum Beispiel oftmals eher die Nachhaltigkeitsmanager mit Nachhaltigkeitskennzahlen und weniger die

Studien-Design

Im Rahmen einer Online-Befragung zwischen Mai 2022 und August 2022 wurden insgesamt 98 Personen mit einem Bezug zum Controlling zu den Entwicklungsperspektiven des Performance Measurements befragt, davon 54 Praktiker (55,1 Prozent), 28 Unternehmensberater (28,6 Prozent) und 16 Hochschullehrer (16,3 Prozent). Die Praktiker kommen dabei schwerpunktmäßig aus der produzierenden Industrie (47,8 Prozent, zum Beispiel Automotive, Bauindustrie). Zudem sind Dienstleistungsunternehmen (17,8 Prozent, zum Beispiel Handel, Logistik, IT- und Finanzdienstleister) ebenso in der Stichprobe vertreten wie Unternehmen aus dem Bildungs- und Gesundheitswesen sowie der Energiebranche (gesamt 10,7 Prozent). Dabei wurden die Befragten einerseits gebeten, aus Sicht ihres Unternehmens unterschiedliche Themen hinsichtlich der künftigen Ausgestaltung des Performance Measurements auf ihre Wichtigkeit hin zu beurteilen. Andererseits sollten sie auch die Relevanz unterschiedlicher Weiterentwicklungsnotwendigkeiten des Performance Measurements einschätzen.

Controller oder Performance-Measurement-Experten. Hier gibt es noch viel Integrationsarbeit zu leisten.

Der Abgleich der Zukunftsthemen des Controllings mit den Herausforderungen des Performance Measurements zeigt ferner auf, dass, wie im Controlling insgesamt auch, insbesondere in den Themenfeldern der Digitalisierung beziehungsweise digitalen Transformation sowie des Daten- und Informationsmanagements bei der Mehrheit der befragten Experten Arbeitsschwerpunkte der Zukunft gesehen werden und somit noch vielfältige und anspruchsvolle Entwicklungsnotwendigkeiten bezüglich des Performance Measurements im Praxisumfeld existieren.

Literatur

Gleich, R. (2021): Performance Measurement. Konzepte, Fallstudien, Empirie und Handlungsempfehlungen, 3. Aufl., München.

Gleissner, W. (2021): Integration des Risikomanagements, in: Gleich, R.: Performance Measurement. Konzepte, Fallstudien, Empirie und Handlungsempfehlungen, München, S. 433-440.

Goshu, Y. G./Kitaw, D. (2017): Performance Measurement and its recent challenge: a literature review, in: International Journal of Business Performance Management, 18 (4), S. 381-402.

Horváth, P. (2017): Einführende vergleichende Begriffsklärung, in: Controlling, 29 (6), S. 4-6.

Rasid, S. Z. A./Golshan, N. M./Ismail, W. K. W./Ahmad, F. S. (2012): Risk Management, Performance Measurement and Organizational Performance: A conceptual framework, 3rd International Conference on Business and Economic Research (3rd ICBER 2012).

Schäffer, U./Weber, J. (2021): Die Digitalisierung steht weiter im Mittelpunkt. Die Veränderung des Controllings im Spiegel der vierten WHU-Zukunftsstudie, in: Controlling, 33 (1), S. 50-57.

Taticchi, P./Tonelli, F./Cagnazzo, L. (2010): Performance measurement and management: a literature review and a research agenda, in: Measuring Business Excellence, 14 (1), S. 4-18.

Van Looy, A./Shafagatova, A. (2016): Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics, in: SpringerPlus 5, 1797, S. 1-25.

Yadav, N./Sagar, S./Sagar, M. (2013): Performance Measurement and Management Frameworks, in: Business Process Management, 19 (6), S. 947-970.

Angaben zu den Autoren



Prof. Dr. Ronald Gleich

ist Academic Director des Centers for Performance Management & Controlling an der Frankfurt School of Finance & Management und Leiter der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins (ICV).
E-Mail: r.gleich@fs.de



Prof. Dr. Andreas Wald

ist Professor an der School of Business and Law der University of Agder in Kristiansand.
E-Mail: andreas.wald@uia.no



Dr. Uwe Kowatz

ist wissenschaftlicher Assistent im Bereich empirische Sozialforschung am Centre for Performance Management & Controlling an der Frankfurt School of Finance & Management und Lehrbeauftragter an der FH Joanneum in Graz.
E-Mail: uwe.kowatz@talto.com



Performance Measurement

Cunha, F./Dinis-Carvalho, J./Sousa, R. M. (2023): Barriers to Performance Measurement Systems Effectiveness, in: Lean, Green and Sustainability, Cham. <https://sn.pub/XoDY7x>

Franceschini, F./Galletto, M./Maisano, D. (2019): Designing Performance Measurement Systems, Cham. <https://sn.pub/O2sYGM>