

## Führung und Kommunikation

# Performance-Measurement (PM) – Ein neues Instrument zur wirtschaftlichen Führung von Wohnungsgenossenschaften

Die großen Strategen der Finanzblase dachten immer: Genossenschaften und Zahlen passen nicht zusammen. Falsch, spätestens beim Crash wurden sie eines Besseren belehrt. Genossenschaften können mit Zahlen, schließlich hat dieses Geschäftsmodell die vielen Blasen der letzten 100 Jahre überlebt. Julius-Brecht-Sommerakademie-Preisträgerin 2013, Heike Lange, Genossenschaftlerin und Immobilienökonom/in (GdW, BBA) Performance-Measurement war das Thema ihrer Studienarbeit. In einer kleinen Serie erklärt sie den Einsatz. Lesen Sie im November : „If you can't measure it, you can't manage it.“, wie Kaplan und Norton sagten.



Auch bei WoGeno gilt es, die herkömmliche Leistungsmessung mit Kennzahlen, die auf Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, den demographischen Wandel und den zunehmenden Wettbewerbsdruck eingehen, zu erweitern. Um die Leistungen zu steigern, müssen die Wohnungsunternehmen die Mitbewerber und zusätzlich den Mietermarkt beobachten. Diese Aspekte tragen zur Veränderung der Unternehmensentwicklung bei. Die Betrachtung des Mietermarktes mit seinen Wünschen und Bedürfnissen, den finanziellen Mitteln, den staatlichen Förderungen und dem demographischen Wandel fließen in die strate-

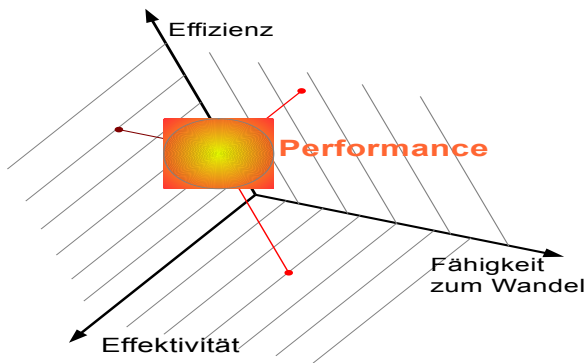
gische Ausrichtung mit ein. Hierdurch kann die Wettbewerbsfähigkeit gehalten, gesteigert und der sich ändernden Umwelt adaptiert werden. Durch die Ausrichtung auf Mieter und Mitglieder können Wettbewerbsvorteile erkannt und ausgeschöpft werden. Um Chancen und Risiken zu erkennen, benötigen die Geschäftsleitung und der Aufsichtsrat ausreichende und qualifizierte Informationen, um die Unternehmenspotentiale auszuschöpfen. Hier kommt der Einsatz von modernen Steuerungs- und Informationssystemen im Rahmen der Performance-Messung zum Tragen. Durch das PM wird das Erkennen, Steuern und Messen von Leistungen des Immobilien- und Mietermarktes möglich. Die Einführung von neuen PM-Systemen zur Führung von WoGeno wird immer mehr an Bedeutung gewinnen. Die bisherige Messung mit den traditionellen, bilanzorientierten Kennzahlensystemen wird in den Hintergrund treten, da das Messen von Leistungen und Ergebnissen hiermit immer schwieriger wird. Die alten Kennzahlensysteme sind monetär ausgerichtet. Die neuen PM-Systeme haben sowohl einen monetären als auch einen nicht-monetären Ansatz. Der strategische Ansatz kann in der Performance-Messung abgebildet werden.

In der deutschen Betriebswirtschaftslehre gibt es kein eindeutiges Äquivalent zu dem Begriff PM. Übersetzt man „Performance“ mit „Leistung“ und nimmt hierzu eine Begriffserklärung vor, wird schnell deutlich, dass sowohl in der deutschen Betriebswirtschaftslehre als auch in anderen Wissenschaftsdisziplinen eine auffallende Mehrfachverwendung des Begriffs „Leistung“ anzutreffen ist.

Diese Abbildung zeigt die drei Ebenen der Performance auf, die Effektivität, die Effizienz und die Fähigkeit zum Wandel. Dies soll zeigen, dass ein erfolgreiches Unternehmen strategisch richtig aufgestellt ist

## Literaturverzeichnis

- Bode (2008): Bode, Jeanette. (Hrsg.). Performance Measurement und Management. 1. Auflage. IGEL Verlag GmbH. 2008
- Gleich (2001): Dr. Gleich, Ronald. (Hrsg.). Das System des Performance Measurement. Verlag Franz
- Horváth (2006): Horváth, Péter und Partner. (Hrsg.). Performance Management in der Praxis. Versus Verlag AG. Zürich. 2006



(Effektivität), den Output ressourcenoptimal generiert (Effizienz) und die Fähigkeit besitzt, jederzeit auf verschiedene Umweltveränderungen zu reagieren (Fähigkeit zum Wandel). Bei einer WoGeno lässt sich die Effektivität an einer erfolgreichen Vermietungsquote messen. Die Effizienz misst sich z.B. an einem Soll-Ist-Abgleich der Instandhaltungskosten. Die Fähigkeit zum Wandel bedeutet für WoGeno beispielsweise, den demographischen Wandel, die Arbeitsplatzsituation vor Ort und viele Veränderungen der Umwelt in die Entscheidungen einzubeziehen.

## Horváth und Seiter betrachten PM als ein Subsystem des Controllings

Die Entwicklung und Integration des PM gehört neben der Entwicklung eines strategischen Kostenmanagements zu den wichtigsten Zukunftsaufgaben des betrieblichen Managements.



Abbildung 2: Beispielhafte Darstellung der Bedeutungszunahme von PM bei WoGeno ; Quelle in Anlehnung an Bode J. (2008); S. 30

Heute erkennen Unternehmen, dass sich der Erfolg nicht nur alleine an finanziellen Leistungen festmachen lässt, sondern auch an weniger quantifizierbaren Messkriterien wie z.B. an der Kundenzufriedenheit. Die modernen Konzepte der Leistungsmessung unterstützen daher die Unternehmensführung auf allen erfolgs- und leistungsrelevanten Unternehmensebenen.

Das PM entstand durch die kritische Hinterfragung von traditionellen bilanz- und rechnungswesenorientierten Steuerungskonzepten. Es stellt eine sehr aktuelle Entwicklung auf dem Gebiet der Kennzahlensysteme mit dem Zweck, die vielen Defizite und Problemfelder klassischer Steuerungssysteme zu überwinden, dar. In diesem Kontext hat das PM verschiedene Aufgaben zu erfüllen.

Heike Lange