

## Inhaltsverzeichnis

2.1	Praxisorientierte Vorüberlegung . . . . .	7
2.2	Begriffsdefinitionen . . . . .	9
2.2.1	Unternehmenskultur . . . . .	9
2.2.2	Charakter . . . . .	10
2.2.3	Unternehmensziele . . . . .	10
2.2.4	Performance . . . . .	11
2.3	Mindset . . . . .	12
2.3.1	Unternehmens-Mindset . . . . .	12
2.3.2	Beteiligten-Mindset . . . . .	13
2.4	Toolset . . . . .	13
2.5	Arbeitsdefinition Unternehmensperformance . . . . .	14
2.6	Arbeitsdefinition Performancesteigerung . . . . .	14
	Literatur . . . . .	15

---

## 2.1 Praxisorientierte Vorüberlegung

Ein klarer und verständlicher Rahmen ist notwendige Voraussetzung einer Performancesteigerung. Daher wird an dieser Stelle eine Arbeitsdefinition gegeben, ohne jedoch zu sehr zu theoretisieren. In unserer täglichen Beratungspraxis beginnt eine Zusammenarbeit meist mit der Feststellung des aktuellen Status quo bezogen auf das ganze Unternehmen oder einen einzelnen Aspekt. Meist beinhaltet die Feststellung des Status quo eine Analyse der Stärken und der Schwächen. Anschließend wird das Leitbild dargestellt: Wo soll es hingehen; wie soll es sein, wenn die Fee vorbeikäme und man sich etwas wünschen könnte? Darauf aufbauend wird dann ein Plan entwickelt, der die Ziele, Strategien und Maßnahmen festlegt und (idealerweise erfolgreich) umsetzt.

Aus diesem Blickwinkel bedeutet **Unternehmensperformance die festgestellte, aktuelle Ist-Situation des Unternehmens.**



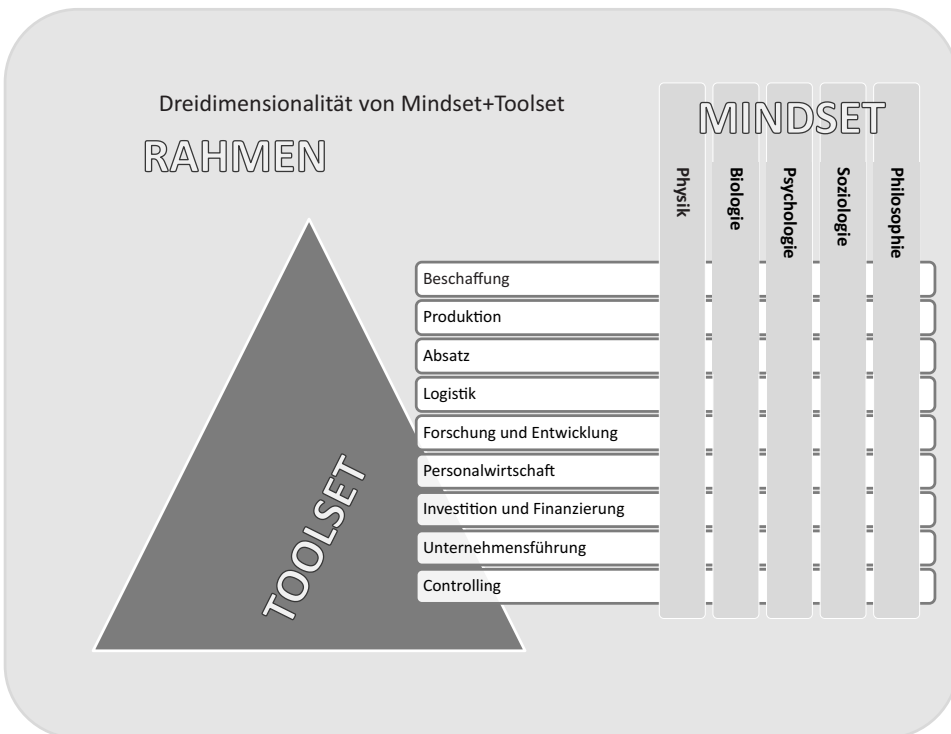
Dieser Blickwinkel lässt sich auf einzelne Aspekte beschränken, z. B. ist

- die *Liquiditätsperformance* die aktuelle Ist-Situation der liquiden Mittel des Unternehmens;
- die *Produktionsperformance* die aktuelle Ist-Situation der Produktion des Unternehmens oder
- die *Veränderungsperformance* die aktuelle Ist-Situation, wie das Unternehmen mit Veränderungen umgeht.

Messbar wird die Performance, wenn Vergleichswerte der Branche vorliegen, in dem das Unternehmen tätig ist. Eine Aussage zur Unternehmensperformance kann aus der Gegenüberstellung von Vergleichswerten der jeweiligen Branche getroffen werden.

**Die Performancesteigerung auf Unternehmensebene beschreibt die Entwicklung hin zum Leitbild des Unternehmens.**

Ist das Leitbild des Unternehmens klar definiert, also operationalisiert, beschreibt die **Performancesteigerung den Grad des Erreichens des Unternehmensleitbilds.**



**Abb. 2.1** Definitionsebenen der Performancesteigerung



Wird nur ein einzelner Aspekt betrachtet, z. B. die Liquidität, so charakterisiert die **Performancesteigerung den Grad des Erreichens des Aspektziels, z. B. des Liquiditätsziels.**

Der Prozess der Performancesteigerung, die Entwicklung hin zum Leitbild des Unternehmens erfolgt gleichzeitig auf mehreren Ebenen:

- Auf der Ebene der operativen Umsetzung, des betriebswirtschaftlichen Werkzeugkastens – des Toolset. Die Performance steigt, wenn das Toolset effizient eingesetzt wird.
- Auf der Ebene des Mindset, der Einstellungen im Kopf der Beteiligten, die alle Handlungen und Aktivitäten durchdringen. Auf Basis des Mindset legt die Unternehmensführung das Leitbild des Unternehmens fest und die am Entwicklungsprozess Beteiligten setzen dieses um. Die Performance steigt, je besser das Mindset erkannt und berücksichtigt wird.
- Auf der Ebene des Entwicklungsprozesses hin zum Leitbild. Dieser Prozess ist eng mit dem Mindset eng verbunden. Die Performance steigt, je besser die Abstimmung über den Prozess, über die Rolle und die Verantwortlichkeit der Beteiligten und die Kenntnis über den aktuellen Status und das Ziel ist. Diese Ebene ist im Wesentlichen eine Ebene der Kommunikation.

Zur Veranschaulichung dient das Schaubild in Abb. 2.1.

---

## 2.2 Begriffsdefinitionen

Das Leitbild eines Unternehmens, die Zielrichtung der Performancesteigerung wird durch die Unternehmenskultur und die Unternehmensziele bestimmt. Was ist damit gemeint?

### 2.2.1 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur beschreibt die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, die die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen<sup>1</sup> und bildet den handlungsprägenden Rahmen des Unternehmens. Unterschieden werden die Tiefenstruktur als handlungsprägende Ebene (Werte, Normen, Einstellungen) und die von Dritten beobachtbare Oberflächenstruktur, die Ausprägung der Tiefenstruktur. Die Handlungen einer Organisation bilden also sowohl die Beobachtungsfläche für Mitglieder der eigenen Organisation (Führungskräfte und Mitarbeiter) als auch für Dritte (Kunden, Banken, Politik).

---

<sup>1</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort Unternehmenskultur, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55073/unternehmenskultur-v7.html>. Zugegriffen: 30. Januar 2016.



## 2.2.2 Charakter

Was die Unternehmenskultur für das Unternehmen ist, ist der Charakter für das Individuum. Unter **Charakter** versteht man traditionell – ausgehend von der aristotelischen Ethik – und erneut in der modernen Psychologie diejenigen persönlichen Kompetenzen, welche die Voraussetzungen für ein moralisches Verhalten bilden. In einer zweiten, in der antiken Naturphilosophie wurzelnden Traditionslinie versteht man unter dem Charakter eines Menschen auch dessen Temperament bzw. dessen auffällige Verhaltensgewohnheiten.

## 2.2.3 Unternehmensziele

Ein Unternehmensziel kann als die Vorstellung eines künftigen, gegenüber dem gegenwärtigen im Allgemeinen veränderten, erstrebenswerten bzw. angestrebten Zustands verstanden werden, der durch wirtschaftliche Entscheidungen wie Pläne, Prozesse oder Aktivitäten herbeigeführt wird (Brockhoff 2008, S. 197).<sup>2</sup> Wir verstehen als Ziele nur solche, die so präzise sind, dass man sie messen und kontrollieren, also *operationalisieren* kann. Dies kann durch die fünf W-Fragen erreicht werden:

Was?, Wieviel?, Wann?, Wo?, Wer?

Unternehmerische Ziele können sich auf formale Vorstellungen beziehen wie

- *Wachstumsziele* (z. B. die Steigerung des Umsatzes oder des Marktanteils um x Prozent);
- *Kostenziele* (z. B. die Senkung der Werbe-, Raum- oder Personalkosten um x Prozent);
- *Finanzziele* (z. B. die Kapitalrentabilität von 12) oder
- *Leistungsziele* (z. B. die Erhöhung der Absatzmenge um 1000 % oder der Maschinen- oder der Personalproduktivität um 25 %).

Sie können auch (konkrete) Sachziele betreffen, die notwendig sind, um die Formalziele zu erreichen, beispielsweise die Erhöhung der Kundenzufriedenheit oder die Senkung der Ausschussquoten. Und sie können auf verschiedene Bereiche abzielen wie

- *ökonomische* Ziele wie z. B. eine Unternehmensrentabilität von x %, einen Marktanteil von 15 %, einen Gewinn von 10 % des Umsatzes;
- *ökologische* Ziele wie den CO<sub>2</sub>-Ausstoß unter 100 mg zu senken oder den Anteil an erneuerbarer Energie auf 20 % anzuheben;

---

<sup>2</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensziel>. Zugegriffen: 30. Januar 2016.



- *soziale Ziele* wie die Schaffung von 100 Arbeitsplätzen oder von sicheren und nicht gesundheitsgefährdenden Arbeitsplätzen nach DIN oder die Berücksichtigung von Mitarbeiterzielen;
- *ethisch-moralische Ziele*.

Unternehmensziele haben darüber hinaus eine zeitliche Dimension, sie können kurzfristig, mittelfristig und langfristig gesetzt werden.

Unternehmen benötigen zur Ausrichtung ihrer Aktivitäten eine festgelegte innere Ordnung. Die konstitutive Rahmenordnung hierfür wird durch eine Unternehmensverfassung, eine Art Grundgesetz der Unternehmung definiert und kommt in der Unternehmenskultur zum Ausdruck.<sup>3</sup>

## 2.2.4 Performance

Dem Wortverständnis nach hat Performance mit Leistung, aber auch mit Handlung bzw. Ausführung gleichermaßen zu tun. Eine anerkannte ökonomische Bedeutung besteht noch nicht.

Der Begriff Performance wird v. a. in der Finanzwirtschaft für die Wertentwicklung von Wertpapieren sowie in der Informationstechnik für die Leistungsfähigkeit von Hard- und Software verwendet. In der Wirtschaftssoziologie wird der Begriff für das Rollenverhalten von Personal im Unternehmen (sog. Performancemanagement) verwendet. In der Betriebswirtschaft allgemein werden folgende Definitionen für den Begriff Performance verwendet.

### Performance – Wortverständnis

Der Begriff Performance wurde erstmals im Jahr 1991 in den Duden aufgenommen und dort als ein einem Happening ähnliche, meist von einem einzelnen Künstler, einer einzelnen Künstlerin dargebotene künstlerische Aktion definiert; englisch: die Leistung, die Vorstellung (z. B. Live-Performance).<sup>4</sup>

### Performance – Verständnis im Bereich Finanzen

Im Bereich Finanzen bezeichnet Performance den prozentualen Wertzuwachs des Vermögens einer Investmentgesellschaft oder eines einzelnen Wertpapiers.

### Performance – Verständnis im Bereich Management und im Bereich EDV

Im Bereich Management ist die Performance das Maß für die Erfüllung einer vorgegebenen Leistung, während im Bereich der elektronischen Datenverarbeitung mit Performance

<sup>3</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensziel>. Zugriffen am 12. Februar 2016.

<sup>4</sup> <http://www.duden.de/rechtschreibung/Performance>. Zugriffen: 02. Februar 2016.



das Verhalten eines Softwareprodukts bei seiner Ausführung beschrieben wird<sup>5</sup>: „The accomplishment of a given task measured against preset known standards of accuracy, completeness, cost, and speed. In a contract, performance is deemed to be the fulfillment of an obligation, in a manner that releases the performer from all liabilities under the contract.“<sup>6</sup>

### **Performance – Verständnis im Bereich Marketing**

Unter Performancemarketing versteht man im Online-Bereich Marketingmaßnahmen, die beim Kunden eine messbare Reaktion, also eine Handlung, hervorrufen. Diese Handlung kann z. B. der Klick auf ein Werbefbanner, der Kauf eines Produkts oder die Registrierung auf einer Internetseite sein. Der Kunde soll dabei möglichst individuell angesprochen werden. Die Mittel, mit denen das geschieht, sollten möglichst miteinander vernetzt sein. Mögliche Instrumente des Performancemarketings sind z. B. Bannerwerbung, E-Mail-Marketing oder Affiliate-Marketing. Mit Performancemarketing erreicht man zum einen eine Interaktion mit dem Kunden und zum anderen aufgrund der Messbarkeit eine Transparenz bei den Kosten.<sup>7</sup>

---

## **2.3 Mindset**

Das englische Wort Mindset wird übersetzt mit Denkweise, geistige Einstellung, Mentalität, Gedankengut, Denkart, geistige Haltung, Gesinnung (Abb. 2.2).<sup>8</sup> Wir unterscheiden dabei das Mindset des Unternehmens und das Mindset der am Unternehmensprozess beteiligten Person(en).

### **2.3.1 Unternehmens-Mindset**

Das Mindset des Unternehmens verstehen wir – in Anlehnung an die Unternehmenskultur – **als die Grundgesamtheit der gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen, die die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten des Unternehmens prägen und die in der Unternehmenskultur und den Unternehmenszielen zum Ausdruck kommen.**

---

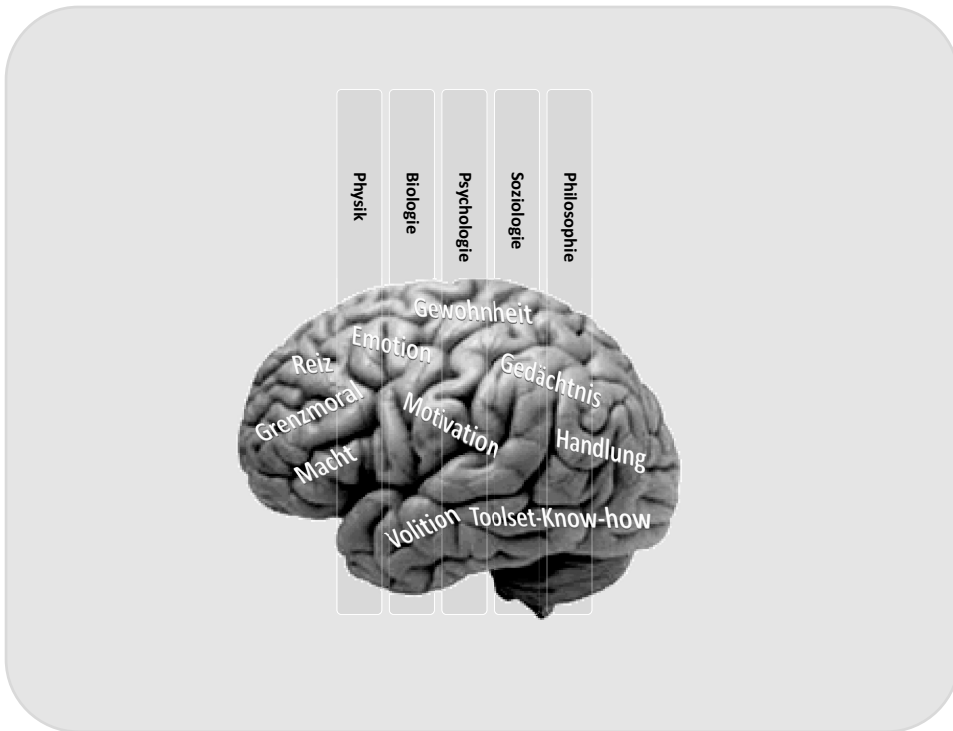
<sup>5</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5110/performance-v13.html>. Zugriffen: 02. Februar 2016.

<sup>6</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/performance.html>. Zugriffen: 02. Februar 2016.

<sup>7</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/576005962/performance-marketing-v3.html>. Zugriffen: 02. Februar 2016.

<sup>8</sup> <http://www.dict.cc/englisch-deutsch/mindset.html>. Zugriffen: 02. Februar 2016.





**Abb. 2.2** Zur Definition des Mindset

### 2.3.2 Beteiligten-Mindset

Das Mindset des am Unternehmensprozess Beteiligten, des Mitarbeiters, des beteiligten Beraters, des Kunden, des Lieferanten, des Gesellschafters verstehen wir – im Gegensatz zur Definition des Charakters – **als die Grundgesamtheit der Werte, Normen und Einstellungen, die die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten des Beteiligten prägen. Die das Mindset beeinflussenden Wirkursachen werden in Kap. 3 betrachtet (Abb. 2.2).**

## 2.4 Toolset

Unter Toolset können wir uns definieren:

**Die Methoden und Techniken, die in der Betriebswirtschaft zur Optimierung von Prozessen entwickelt wurden.**



Das Toolset beschreibt die Methoden und Techniken die für die einzelnen betrieblichen Bereiche wie Forschung, Entwicklung, Personal, Controlling etc. entwickelt wurden, den betriebswirtschaftlichen Werkzeugkasten. Dazu gehören auch die Messtechniken, z. B. im Controlling die Eigenkapitalrendite, die „earnings before interests, taxes, depreciation and amortisation“ (EBITDA) etc.

---

## 2.5 Arbeitsdefinition Unternehmensperformance

Auf Basis dieser Vorüberlegungen und da der Begriff der Unternehmensperformance in unterschiedlichen Kontexten aufgrund der fehlenden gefestigten Definition unspezifiziert verwendet wird:

**Unternehmensperformance ist die festgestellte, aktuelle Ist-Situation des Unternehmens, bezogen auf**

- die (Bereichs-)Leistung eines Unternehmens im Sinn des Toolset, in finanzieller (Betriebsergebnis, Liquidität, Eigenkapital etc.), prozessualer (Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Schnittstellen) und marktseitiger (Marktanteil, Bekanntheit, Service etc.) Hinsicht;
- das Mindset, die im Unternehmen bestehende Kultur und Zielausrichtung, sowie dem Mindset der Beteiligten sowie
- den Status des Veränderungsprozesses, des Changemanagements.

---

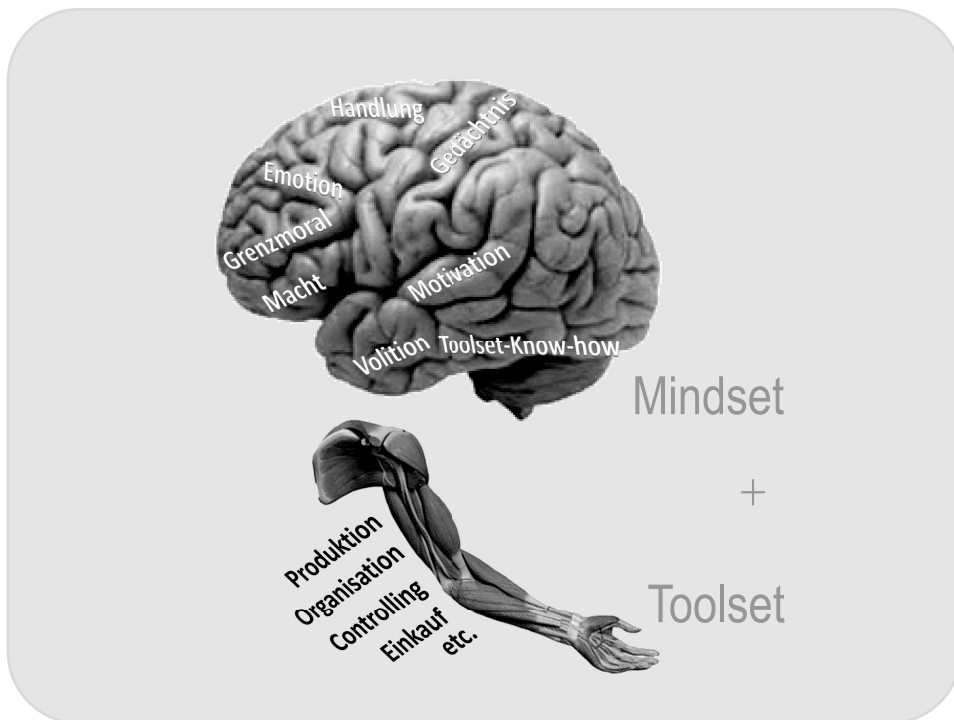
## 2.6 Arbeitsdefinition Performancesteigerung

Performancesteigerung verstehen wir als

**Performancesteigerung – Entwicklung hin zum Leitbild des Unternehmens, als Erhöhung des Grades der Erreichung des Unternehmensleitbildes,**

- mittels eines gesteuerten, analytischen, strukturierten und unternehmensweiten Change-Management-Prozesses und
- des Ziels, den Istzustand der (Bereichs-)Leistung des Unternehmens in Richtung auf das Leitbild bzw. die Unternehmensziele des Unternehmens durch Toolset, Mindset und Change-Prozess zu entwickeln (Abb. 2.3).





**Abb. 2.3** Mindset + Toolset

## Literatur

Brockhoff K (2008) Betriebswirtschaftslehre. In Wissenschaft und Geschichte: Eine Skizze, 1. Aufl. Wiesbaden



Performancesteigerung im Unternehmen

Innovative Tools und Techniken

Hohberger, S.; Damlachi, H.

2017, XX, 508 S. 252 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-12987-3