

Führung/Kommunikation

# Performance-Measurement (PM) – Ein neues Instrument zur wirtschaftlichen Führung von Wohnungsgenossenschaften Teil 3

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 Januar: „Performance Pyramide.“

In Teil I wurde der Begriff Performance und die Bedeutungszunahme von PM bei WoGeno erläutert. In Teil 2 wurden die traditionellen Kennzahlensysteme mit PM-Systemen verglichen und es wurde die Balance Scorecard (BSC) erörtert.

**Lesen Sie Teil 1**  
Performance-Measurement (PM) – Ein neues Instrument zur wirtschaftlichen Führung von Wohnungsgenossenschaften „If you can't measure it, you can't manage it.“, wie Kaplan und Norton sagten. Per KLICK

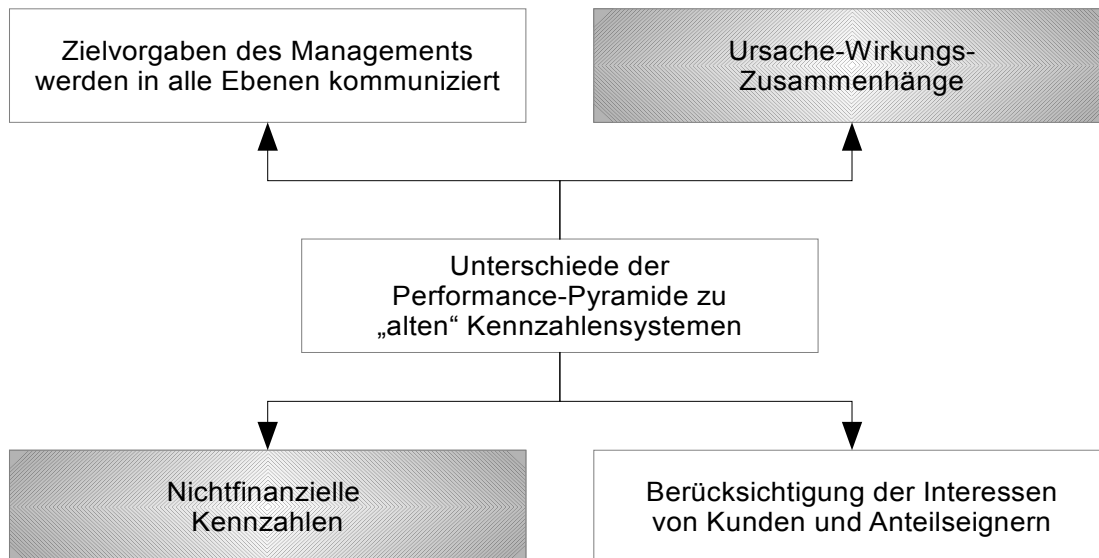
## Performance Pyramide

Die Performance Pyramide hat – obwohl in ihrer Konzeption vollkommen unterschiedlich – gemeinsame Wurzeln mit dem zuvor betrachteten Ansatz der BSC.

### Mit der von Lynch und Cross entwickelten Performance Pyramide sollen

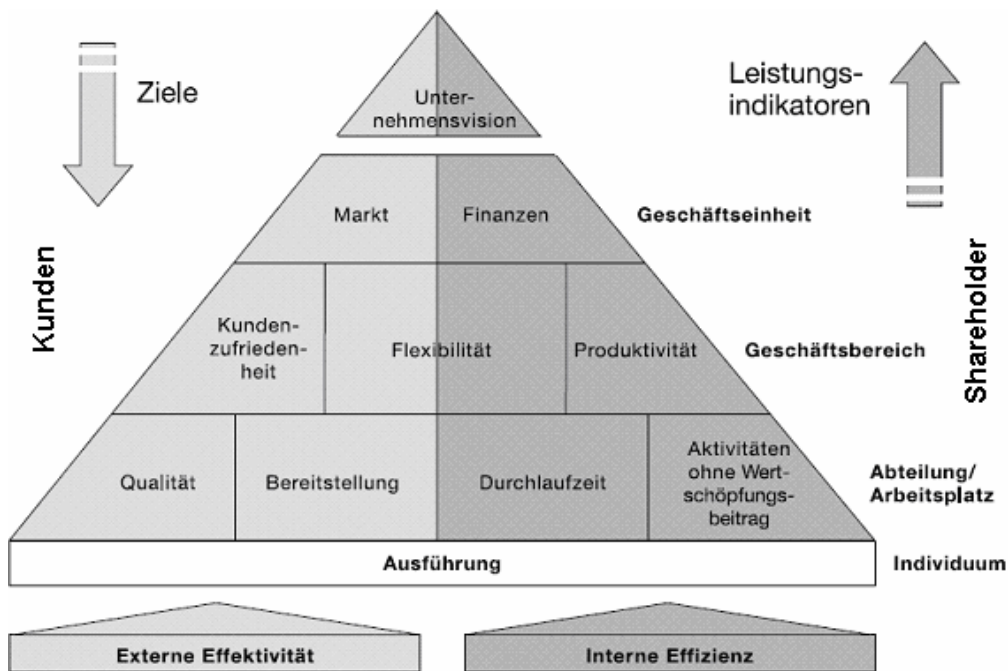
- Zielvorgaben des Top-Managements in alle Organisationseinheiten getragen werden,
- Informationen zeitnah sowie leistungsgerecht, je Leistungsebene und leistungs-ebenenübergreifend zur Verfügung stehen,
- sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Kennzahlen Berücksichtigung finden und
- Leistungskennzahlen an die internen Kunden (wie z.B. Mitarbeiter, Zweigstelle, andere Abteilungen) kommuniziert und berichtet werden.

**Lesen Sie Teil 2**  
Performance-Measurement (PM) Kennzahlen isoliert sagen wenig aus, Kennzahlensystemen sagen mehr aus, wenn Trends und Initiierungen von Maßnahmen aufgezeigt werden sollen.“ Per KLICK



Wichtige Unterschiede der Performance Pyramide zu herkömmlichen Kennzahlensystemen; Quelle: in Anlehnung an Jung H. (2007); S. 174

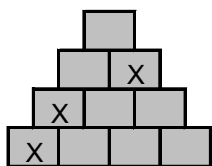
Die erklärten Unternehmensvisionen werden in der Geschäftsebene markt- und finanzbezogen festgelegt. Ziele müssen dort so formuliert werden, dass sie erreichbar sind. Auf der operativen Ebene sind die Zielvorgaben hinsichtlich der Kunden-zufriedenheit, der Flexibilität und der Produktivität zu definieren. Auf der Arbeitsebene werden die Ziele für Qualität, Lieferung, Zyklus und Ausschuss festgelegt. Weiter ist die gesamte Pyramide in Marktkennzahlen wie z.B. Marktanteil, Kundenzufriedenheit und Renditekennzahlen aufgeteilt. Der Abgleich von Zielvorgaben zur Zielerreichung findet sich auch im Risikomanagement eines Unternehmens.



Performance Pyramide;  
Quelle vgl. Klingebiel N.  
(2000); S. 96

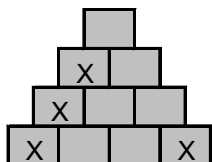
Ein Vorteil der Performance Pyramide liegt in ihrer einfachen Struktur. Die folgenden Kennzahlenbeispiele mit dem Ansatz der Performance Pyramide beziehen sich auf die oben genannte Darstellungsform.

## Wohndauer



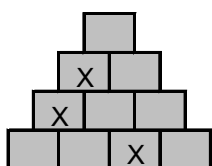
Gesamtkapitalrentabilität  
Kundenzufriedenheit  
Qualität der Wohnung und Umfeld,

## Kündigungsgründe



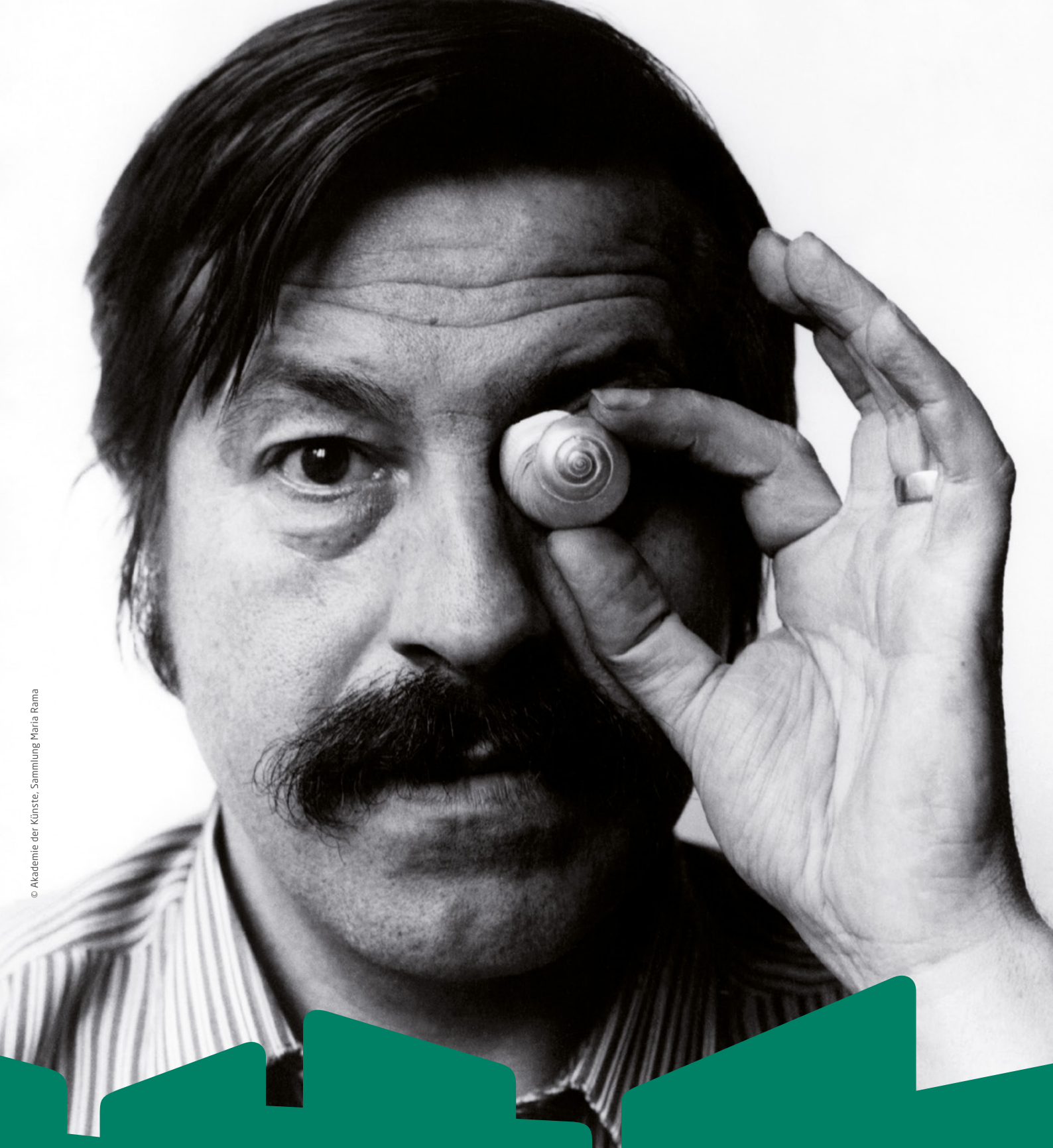
Marktanteil  
Kundenzufriedenheit  
Qualität der Wohnung und Umfeld,  
Sozialmanagement

## Neuvermietungsgründe



Marktanteil - Image  
Kundenzufriedenheit  
Überprüfung der Bearbeitung des Interessenten

Wohnungswirtschaftliche Kennzahlen; Quelle eigene Darstellung in Anlehnung an Lynch/Cross (1995); S. 88; Entnommen aus Dannecker (2008); S. 35



© Akademie der Künste, Sammlung Maria Rama

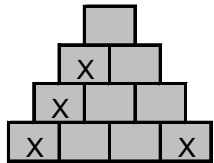
# »DAS NEUE GRASS-HAUS«



Günter Grass-Haus | Forum für Literatur und bildende Kunst  
Glockengießerstraße 21 | 23552 Lübeck | Tel. 0451/122 4230  
[www.grass-haus.de](http://www.grass-haus.de)  [www.facebook.com/grasshaus](https://www.facebook.com/grasshaus)

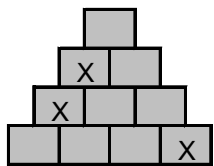
Eine Kennzahl speziell für eine Genossenschaft könnte die „Teilnahme an der Vertreterwahl“ sein. Hier spiegeln sich der Bezug und die Verbundenheit des Mitgliedes zu seiner Genossenschaft wider. Ebenso wäre die Kennzahl „Teilnahme an der Vertretersammlung“ ein interessanter Aspekt, um die Identifikation der Vertreter mit ihrer WoGeno zu definieren.

## Teilnahme an der Vertreterwahl



Markt - Image  
Kundenzufriedenheit  
Imagepflege, Qualitätsbestätigung

## Teilnahme an der Vertreterversammlung



Markt - Image  
Kundenzufriedenheit  
Imagepflege

Spezielle Kennzahlen einer WoGen; Quelle eigene Darstellung in Anlehnung an Lynch/Cross (1995); S. 88; Entnommen aus Dannecker (2008); S. 35

Die Stärke der Performance Pyramide lässt sich daraus ableiten, dass das Konzept versucht, Unternehmensziele mit den operativen Leistungsindikatoren in Einklang zu bringen und dabei sämtliche betrieblichen Ebenen und Hierarchien mit einzubinden. Die Performance Pyramide schafft es somit, dass jede Abteilung und jede Funktion innerhalb des Unternehmens auf dieselben Ziele hinarbeitet. Mit der Performance Pyramide lassen sich die Bedürfnisse, die Visionen, die Strategie einer Wohnungsgenossenschaft visuell darstellen. Durch die einfache Struktur ist die Vermittelbarkeit an die unteren Ebenen gegeben. Die Performance Pyramide ist damit ein weiterer Ansatz eines Controllinginstrumentes für eine WoGeno.

## Abschlussbetrachtung

Die Performance-Messung wird eine größere Bedeutung bei Wohnungs-genossenschaften annehmen. Dieses ist beispielsweise daran zu erkennen, dass u.a. der Sozialbericht Bestandteil einiger Geschäftsberichte von WoGeno ist. Passende PM-Systeme unterstützen die Geschäftsleitung einer WoGeno bei der Strategie, Kontrolle und Erreichung der Visionen und Unternehmensziele. Durch die erweiterten Dimensionen und Perspektiven erhalten die Geschäftsführung und der Aufsichtsrat detaillierte Informationen, um die Potenziale, die Chancen und die Risiken der WoGeno zu erkennen. Insbesondere die Möglichkeit der Betrachtung der Kundenperspektive in der BSC und in der Performance Pyramide ist von Bedeutung und Wichtigkeit. Eine erhöhte Mieter- und Mitgliederbindung sollte das Ziel jeder WoGeno sein. WoGeno benötigen Zukunftsvisionen und Strategien, um sich langfristig am Markt behaupten und durchsetzen zu können. PM ermöglicht es, durch Messung der Leistung Ziele erkennbar und damit auch erreichbar darzustellen, um die Unternehmensentwicklung erfolgreich zu gestalten.

**Es gilt auch für Wohnungsgenossenschaften die Aussage von Kaplan und Norton: „If you can't measure it, you can't manage it.“**

„If you can't measure it, you can't manage it.“

Heike Lange

Hei\_Lange@web.de

## Literaturverzeichnis

- Dannecker (2008): Dannecker, Andreas. (Hrsg.). Master Thesis. Einsatz von Corporate Performance Management in Deutschland. Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein. 2008
- Gleich (2011): Prof. Dr. Gleich, Ronald. (Hrsg.). Performance Measurement: -Konzepte, Fallstudien und Grundschema für die Praxis-. 2. Auflage. Verlag Franz Vahlen. München. 2011
- Grüning (2002): Grüning, Michael. (Hrsg.). Performance- Measurement-Systeme. 1. Auflage. Deutscher Universitäts-Verlag GmbH. Wiesbaden. 2002
- Klingebiel (2000): Klingebiel, Norbert. (Hrsg.). Integriertes Performance Measurement. Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden. 2000