

Wie lässt sich Erfolg messen?

Redakteurin *Stefani Hergert* hat in die Lehrpläne der renommiertesten Wirtschaftshochschulen geblickt. Was muss der Führungsnachwuchs wissen? Worin werden gestandene Manager geschult? Im Wissenscheck stellt das Handelsblatt alle vier Wochen Prüfungsaufgaben aus aktuellen Managementkursen vor. Und präsentiert dazu die Lösungen, für die die Professoren die Bestnote vergeben würden.



Die WHU-Professoren Thomas Hutzschenreuter und Jürgen Weigand (rechts).

Die Aufgabe:

Pharmosso ist ein Unternehmen mit Sitz in Deutschland. Als Spezialist für Therapie- und Diagnostik-Systeme ist es im Bereich der medizintechnischen Versorgung tätig. Der Druck, sich immer wieder gegen die starke Konkurrenz durchzusetzen, ist hoch. Sein größter Konkurrent ist MedPlus. Anfang 2009 findet ein Vorstandswahl statt, bei dem Udo Schmitz den Chefsessel übernimmt. Als eine der ersten Amtshandlungen als Pharmosso-Chef setzt Schmitz vor allem auf neue Märkte und bündelt in den Jahren 2010 und 2011 die Kräfte des Unternehmens mit neuen Kooperationspartnern. Mit dieser Strategie erhofft sich Schmitz, die Marktstellung des Unternehmens langfristig verteidigen zu können. Stellen Sie sich nun vor, Sie sind Analyst einer Strategie- und Managementberatung und werden beauftragt, Pharmosso zu beraten. Dafür werden Ihnen die nachstehenden Kennzahlen zur Verfügung gestellt.

1. Bitte erklären Sie zunächst, was Erfolg ist und welche Faktoren die Einschätzung von Erfolg bzw. Misserfolg beeinflussen.

2. Udo Schmitz wendet sich vertrauensvoll an Sie mit der Bitte, auf der Basis der zur Verfügung gestellten Informationen eine Einschätzung seines Erfolgs abzugeben. War Schmitz Ihrer Meinung nach während seiner bisherigen Amtszeit erfolgreich? Erläutern Sie Ihre Antwort anhand einiger ausgewählter Vergleiche.

		2006	'07	'08	'09	'10	'11	2012
Umsatz in Mio €	Pharmosso:	4326	3956	3801	3452	3887	4358	4525
	MedPlus:	4558	4823	4821	4258	4287	4898	5209
Operatives Ergebnis in Mio €	Pharmosso:	351	212	99	2	251	425	379
	MedPlus:	412	414	365	-12	185	299	338
Gesamtkapitalrendite in %	Pharmosso:	7,5	3,2	0,8	0,01	3,2	8,2	10,1
	MedPlus:	11,4	12,2	10,6	-1,1	4,1	9,7	11,3

3. Um die Chancen für eine innerhalb von Pharmosso nicht unumstrittene Akquisition abzuschätzen, möchte Schmitz gerne von Ihnen erfahren, wie Sie seinen Handlungsspielraum beurteilen. Bitte erläutern Sie dafür zunächst, was mit dem Handlungsspielraum für Führungskräfte (managerial discretion) gemeint ist und wovon dieser abhängt, um danach eine Beurteilung seines Handlungsspielraums auf Basis der oben aufgeführten Informationen abgeben zu können.

Die Professoren Thomas Hutzschenreuter und Jürgen Weigand von der WHU - Otto Beisheim School of Management in Vallendar haben diese Aufgabe entwickelt, die Studenten im Kurs „Fundamentals of Strategy“ in den beiden Master-of-Business-Administration-Programmen (MBA) der WHU bearbeiten.

Die Lösung:

1 Erfolg kann als das Erreichen von Zielen verstanden werden. Das heißt, um bestimmen zu können, ob und wie erfolgreich ein Unternehmen ist, müssen die Leistungen mit den vorher definierten Zielen verglichen werden. Je nachdem, was das Ziel ist, kann also jede Leistung, die diesem Ziel entspricht, als Erfolg angesehen werden. In diesem Zusammenhang kommt es darauf an, um wessen Ziele es sich eigentlich handelt. Ein Unternehmen hat mehrere verschiedene Stakeholder-Gruppen, die zum Teil unterschiedliche Ziele verfolgen. So kann die Beurteilung des Erfolgs der gleichen Unternehmensleistung ganz unterschiedlich ausfallen. Es ist nicht ungewöhnlich, dass sich die durch das Management für das Unternehmen gesetzten Ziele nicht mit den Zielen aller individuellen Stakeholder-Gruppen decken. Also geht es darum, Erfolg relativ zu den Unternehmenszielen und relativ zu den Zielen der verschiedenen Interessengruppen zu beurteilen.

Entscheidend für die Beurteilung von Erfolg sind somit die zugrunde gelegten Ziele. Wovon hängen die Art und die Höhe der Ziele ab? Auf die Bildung von Zielen wirken im Wesentlichen drei Faktoren: die eigene Leistung in der Vergangenheit, die Leistung anderer, mit denen ich mich vergleiche, sowie außerordentliche externe Faktoren. Je nachdem, wie diese Faktoren genauer spezifiziert werden, können sich die gesetzten Ziele unterscheiden. Das heißt, man muss sich darüber klar werden, welche eigene Leistung als Referenzpunkt für die Zielsetzung herangezogen werden soll. Ist der Referenzpunkt die Leistung des eigenen Unternehmens im letzten Quartal, Jahr oder einer Periode von mehreren Jahren? Ähnliche Fragen ergeben sich bei der Leistung anderer. Dabei ist es besonders wichtig, die relevante Peergroup zu identifizieren. Schließlich müssen andere Faktoren einbezogen werden. So können außerordentliche Einflüsse im wirtschaftlichen und politischen Umfeld, wie zum Beispiel Finanz- und Wirtschaftskrise in den Jahren 2008-2009, die Leistung eines Unternehmens beeinflussen. Zusammenfassend kann also festgehalten werden: Da Erfolg das Erreichen von Zielen ist und die Ziele auf der Basis der oben beschriebenen Faktoren bestimmt werden, ist und bleibt Erfolg immer ein relatives Konzept.

2 Aufgrund der verfügbaren Informationen wird der Erfolg von Schmitz auf der Basis der Gesamtkapitalrendite, des operativen Ergebnisses, des Umsatzes und der sich daraus ergebenden Umsatzrendite der beiden Unternehmen im Zeitraum 2006 bis 2012 eingeschätzt. Es wird angenommen, dass die Kennzahlen für den Zeitraum 2009 bis 2012 die Leistung des Unternehmens unter der Führung von Schmitz widerspiegeln. Die Kennzahlen für die Jahre 2006 bis 2008 hingegen werden als Indikatoren für die Leistung des Unternehmens vor Schmitz' Antritt berücksichtigt.

Das Unternehmen konnte nach dem Krisenjahr 2009 unter Schmitz' Führung Umsatz und operatives Ergebnis als auch Umsatz- und Kapitalrendite steigern. Den Rückgang 2009 würde man ihm aufgrund der außerordentlichen externen Faktoren nicht anlasten. Für den Vergleich zum Wettbewerb, hier präsentiert durch MedPlus, muss man aufgrund von Größenunterschieden die jährlichen Steigerungsraten heranziehen. Schaut man auf die Steigerungsraten im Hinblick auf die zuvor genannten finanziellen Größen, so zeigt sich, dass Pharmosso so gerade von 2010/2011 auf 2012 weniger zulegen als MedPlus. Pharmosso hat 2012 zwar noch eine höhere Umsatzrendite (8,38 Prozent versus 6,49 Prozent), liegt jedoch bei der Kapitalrendite stets hinter MedPlus (10,1 Prozent versus 11,3 Prozent im Jahr 2012), was auf ein Problem im Management der Kapitalbindung hindeutet. Insgesamt wird aus dieser Analy-

se deutlich, dass die Frage nicht eindeutig beantwortet werden kann, ob Schmitz' bisherige Amtszeit als erfolgreich angesehen wird.

3 Der Handlungsspielraum einer Führungskraft, in diesem Fall des Vorstandsvorsitzenden, umfasst alle potenziellen Handlungsmöglichkeiten, die Schmitz (a) bewusst sind, (b) nicht gegen Gesetze verstoßen (Legalität) und (c) von Pharmosso einflussreichen Stakeholdern toleriert werden (Legitimität und Akzeptanz). Einerseits vergrößert sich typischerweise das Set an wahrgenommenen Möglichkeiten mit zunehmender Erfahrung. Andererseits kann die Führungskraft durch ihre Handlungen und erzielten Ergebnisse den Rahmen der tolerierten Möglichkeiten erweitern oder verengen. Daraus folgt, dass Schmitz' Handlungsspielraum durch seine Entscheidungen und (Miss)erfolge in der Vergangenheit verändert wurde. Aus der oben vorgenommenen Erfolgsbeurteilung ergibt sich ein gemischtes Bild. Schmitz hat das Unternehmen in die Erfolgsspur zurückgebracht. Es wird ihm gegebenermaßen hoch angerechnet, dass er im harten Krisenjahr 2009 Verluste vermeiden konnte. Dies hat vermutlich das Vertrauen der wichtigsten Stakeholder in Schmitz gestärkt. Zudem können wir davon ausgehen, dass Schmitz durch die verhandelten Kooperationen über einen reichhaltigeren Erfahrungsschatz verfügt, der ihm bei der Akquisition Plus zurück. Dies schränkt Schmitz' Handlungsspielraum ein. Es ist deshalb nicht eindeutig zu sagen, ob Schmitz tatsächlich über ausreichenden Rückhalt bei den Stakeholdern verfügt, um auch eine umstrittene Akquisition durchzusetzen. Schmitz sollte somit ein gutes Gespür dafür entwickeln, wie seine bisherigen Amtsjahre tatsächlich gesehen werden, um abschätzen zu können, ob er die Akquisition auf die Tagesordnung setzt.

Handelsblatt WISSENSCHECK FÜR MANAGER

WEITERBILDUNG IN ORGANISATIONS- UND PERSONALENTWICKLUNG

Sie sind sicher, dass mehr in Ihnen steckt?

Finden Sie heraus, wie Sie Ihre Führungskompetenz ausbauen können: Sprechen Sie mit einem unserer Coaches auf der Messe Personal Nord in Hamburg. Schreiben Sie uns eine E-Mail und wir schicken Ihnen eine Freikarte.

Weitere Informationen zu unserem Kursangebot für Führungskräfte finden Sie unter www.4aa.ch.

14. und 15.5. Personal Nord in Hamburg, Stand G04 in Saal 3

Sandmattstrasse 30 - CH-4532 Feldbrunnen
T +41 62 511 49 09 - F +41 62 511 49 05 - info@4aa.ch - www.4aa.ch


4AAcademy