

Kennzahlensysteme in der Chemie- und Pharmaindustrie

Eine Studie von:



© Oktober 2002

Management Summary

Hintergrund der Studie

Kennzahlen werden nahezu in jedem Bereich eines Unternehmens definiert und genutzt. Sie liefern den Schlüssel zu einer erfolgreichen Umsetzung von Strategien und sind ein wichtiges Instrument zur Unternehmenssteuerung und Mitarbeiterführung. Nicht zuletzt durch die aktuelle Diskussion um die Balanced Scorecard stößt das Thema zunehmend auf die Aufmerksamkeit von Entscheidern.

Vor diesem Hintergrund untersuchte die Studie 117 Chemie- und Pharmaunternehmen, um Erfolgsfaktoren für eine effektive und effiziente Nutzung von Kennzahlensystemen festzustellen. In persönlichen Interviews und einer schriftlichen Befragung von Entscheidern sollte herausgefunden werden, welche Kennzahlen und Kennzahlensysteme in Unternehmen verwendet werden und welche Rolle Kennzahlen bei der Strategieumsetzung, Planung, Steuerung und Vergütung von Mitarbeitern spielen.

Auswertungsübersicht

Über 70% der befragten Unternehmen steuern mit überwiegend finanziellen Kennzahlen. Fast ein Drittel der Unternehmen nutzt eine Balanced Scorecard und berücksichtigt neben rein finanziellen Kennzahlen auch nicht-finanzielle Messgrößen wie z.B. *Kundenzufriedenheit* oder *Effizienz von Geschäftsprozessen*. Dabei sind sich die Befragten einig, dass auch nicht-finanzielle Kennzahlen zur effektiven Unternehmenssteuerung erforderlich sind. Über 40% der Befragten planen daher ihre Kennzahlensysteme zu verändern und sich durch ein intelligentes System nicht-finanzieller Kennzahlen stärker an den Werttreibern ihres Geschäftes zu orientieren.

Die Befragten sehen in Kennzahlensystemen vor allem ein Instrument, um das Unternehmen auf übergeordnete Ziele zu fokussieren. Untersucht man jedoch, wie eng die Managementprozesse *Planung*, *Steuerung* und *Mitarbeitervergütung* an den bestehenden Kennzahlensystemen ausgerichtet sind, so ergibt sich ein anderes Bild: Nur 45 % der Unternehmen beziehen sämtliche Kennzahlen in ihren Planungsprozess ein. Diese Unternehmen beurteilen ihren Kennzahlenprozess hinsichtlich Datenqualität, Strategieimplementierung und den Beitrag zum Unternehmenserfolg besser als Unternehmen, bei denen Kennzahlen nur eine geringe Rolle in der Planung spielen.

Der Zusammenhang zwischen Kennzahlensystemen und variabler Mitarbeitervergütung ist bei Chemie- und Pharmaunternehmen vor allem bei Führungskräften im Top-Management ausgeprägt. Demgegenüber spielen Kennzahlen für die Zielvereinbarungen von Mitarbeitern auf unteren Hierarchieebenen nur eine geringe Rolle. In der Studie konnte herausgearbeitet werden, dass eine Verknüpfung von variablen Vergütungssystemen mit dem Berichtswesen ein Erfolgsfaktor für die Akzeptanz von Kennzahlen ist. Dies haben 40% der befragten Unternehmen erkannt und planen, Zielvereinbarungen und Kennzahlen stärker zu integrieren.

Das Konzept der Balanced Scorecard erfüllt viele Anforderungen einer optimalen Nutzung und Gestaltung eines Kennzahlensystems. Der Erfolg hängt jedoch von der Implementierung eines Kennzahlensystems ab. Diese gilt es als kontinuierlichen Prozess von Planung, Steuerung und Mitarbeiterführung zu betrachten.

Kennzahlensysteme in der Chemie- und Pharmaindustrie, Oktober 2002
Eine Studie der entero AG und der European Business School, Oestrich-Winkel

Autoren: Patrick Vollmer, entero AG
Hein Zalokar, entero AG

Statistische Auswertungen: Prof. Dr. Martin Abraham, Universität München

© 2002 entero AG

Alle Rechte, auch die des Nachdrucks, der Vervielfältigung oder der Verwertung bzw. der Mitteilung des Inhalts dieses Dokuments, behalten wir uns vor. Kein Teil darf ohne die schriftliche Genehmigung der Autoren in irgendeiner Form reproduziert, an Dritte weitergegeben oder, insbesondere unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder zu öffentlichen Wiedergaben benutzt werden. Wir behalten uns das Recht vor, Inhalte zu aktualisieren oder zu modifizieren.

Danksagung

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen teilnehmenden Unternehmen bzw. jenen Personen danken, die Ihre Zeit in den Dienst dieser Studie gestellt haben. Neben unseren Interviewpartnern sind insbesondere hervorzuheben Frau Prof. Dr. Roswitha Meyer von der European Business School, Oestrich-Winkel, für ihre fachliche Unterstützung. Des weiteren möchten wir Frau Christiane Heuwing danken, die mit ihrer Diplomarbeit den wichtigen Grundstein für die Studie gelegt hat.

entero AG
Schmidtstrasse 12
D-60326 Frankfurt
+49 (0)69.589976-800
www.entero.de
E-Mail: patrick.vollmer@entero.de

Inhaltsverzeichnis

1. Zielsetzung und Aufbau der Studie.....	9
2. Kennzahlen und Kennzahlensysteme.....	10
3. Die Chemie- und Pharmaindustrie im Wandel	12
3.1. Chemieindustrie.....	12
3.2. Pharmaindustrie	13
4. Vorgehensweise und Rücklauf der Befragung	14
5. Ergebnisse der Studie.....	15
5.1. Verwendete Kennzahlensysteme	15
5.2. Funktionen von Kennzahlensystemen	17
5.3. Strategieumsetzung durch Kennzahlen	18
5.4. Organisationsstruktur und Kennzahlensysteme	21
5.4.1. Zentralisierungsgrad der Unternehmenssteuerung	21
5.4.2. Finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen in der Unternehmenssteuerung	23
5.5. Berichtswesen, Planung und Steuerung.....	25
5.5.1. Erhebungshäufigkeit von Kennzahlen	25
5.5.2. Kennzahlen in der Planung	26
5.5.3. Rolle von Kennzahlen in der Unternehmenssteuerung	27
5.6. Kennzahlen als Mitarbeiterführungsinstrument.....	28
5.6.1. Kommunikation von Kennzahlensystemen.....	28
5.6.2. Umfang der variablen Vergütung.....	29
5.6.3. Inhalt der Zielvereinbarungen	29
5.6.4. Einfluss von Kennzahlen auf variable Vergütungen	30
5.6.5. Akzeptanz von Kennzahlensystemen.....	32
5.7. Erhebung von Kennzahlen mittels Informationssysteme	33
5.8. Zufriedenheit und Verbesserungspotential von Kennzahlen.....	34
5.9. Geplante Verbesserungen und Einführungen von Kennzahlen	35
6. Best Practices für Kennzahlensysteme.....	36
7. Anhang	39
7.1. Finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen	39
7.2. Anschreiben und Fragebögen	40
7.3. Stichprobe und Rücklauf.....	49
7.4. Ergebnisse bivariater und multivariater Analysen.....	50
7.4.1. Verwendete Kennzahlensysteme	50
7.4.2. Funktionen von Kennzahlensysteme	51
7.4.3. Strategie	51
7.4.4. Organisationsstruktur	51
7.4.5. Planung und Steuerung durch Kennzahlensysteme.....	52
7.4.6. Kennzahlen als Mitarbeiterführungsinstrument	52
7.4.7. Geplante Einführungen.....	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eignung unterschiedlicher Informationssysteme als Datenquelle	10
Tabelle 2: Beispiele für finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen	39
Tabelle 3: Zahl der angeschriebenen Unternehmen nach Branchensegment	49
Tabelle 4: Zusammenhänge von BSC und EVA mit Unternehmensmerkmalen	50
Tabelle 5: Abhängigkeit zwischen Branche und Strategie	51
Tabelle 6: Zusammenhang von Kennzahlensystemen und Zufriedenheit	51
Tabelle 7: Multivariate Analyse von Kennzahlen und Strategien	51
Tabelle 8: Zusammenhang von Unternehmensgröße und Zentralisierungsgrad	51
Tabelle 9: Zusammenhang von der Art der Kennzahlen und Zufriedenheit	51
Tabelle 10: Zusammenhang von Häufigkeit der Erhebung und Zufriedenheit	52
Tabelle 11: Zusammenhang von Einbezug in Planung und Zufriedenheit	52
Tabelle 12: Zusammenhang von Kennzahlensystemen und Maßnahmen	52
Tabelle 13: Einfluss der Kennzahlen auf die Zufriedenheit	52
Tabelle 14: Zusammenhang neues Kennzahlensystem und Kennzahlen	52

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Balanced Scorecard Modell.....	11
Abbildung 2: Strategieoptionen in der Chemieindustrie.....	13
Abbildung 3: Vorgehensweise	14
Abbildung 4: Nutzung von Kennzahlensystemen	15
Abbildung 5: Shareholder Value.....	16
Abbildung 6: Funktionen eines Kennzahlensystems	17
Abbildung 7: Langfristige Unternehmensziele	19
Abbildung 8: Finanzielle Kennzahlen dominieren das Berichtswesen	20
Abbildung 9: Der Zentralisierungsgrad der Unternehmen	21
Abbildung 10: Integration von Kennzahlen	22
Abbildung 11: Verknüpfung von Kennzahlen.....	23
Abbildung 12: Nutzung finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen.....	23
Abbildung 13: Unternehmenssteuerung	24
Abbildung 14: Balanced Scorecard eines Pharmaunternehmens.....	25
Abbildung 15: Erhebungshäufigkeit von Kennzahlen	25
Abbildung 16: Einbezug von Kennzahlen in die Planung	26
Abbildung 17: Maßnahmen bei Plan-Ist Abweichungen	27
Abbildung 18: Kommunikation vorhandener Kennzahlen	28
Abbildung 19: Anteil der variablen Vergütung am Gesamtgehalt	29
Abbildung 20: Inhalt von Zielvereinbarungen.....	30
Abbildung 21: Verknüpfungsgrad von Mitarbeiterzielen mit Kennzahlen.....	30
Abbildung 22: Einfluss von Kennzahlen auf Zielvereinbarungen	31
Abbildung 23: Akzeptanz von Kennzahlen	32
Abbildung 24: Nutzung von Informationssystemen.....	33
Abbildung 25: Beurteilung bestehender Kennzahlensysteme	34
Abbildung 26: Weiterentwicklungen von Kennzahlensystemen.....	35
Abbildung 27: Umsätze der Unternehmen.....	49
Abbildung 28: Segmentierung der Teilnehmer nach Branche	49
Abbildung 29: Segmentierung nach Funktionen	50

Abkürzungsverzeichnis

BSC:	Balanced Scorecard
BU:	Business Unit
EBS:	European Business School
EBIT:	Earnings Before Interest and Taxes
EFQM:	European Foundation of Quality Management
EPS:	Earnings per Share
EVA:	Economic Value Added
F&E:	Forschung und Entwicklung
IT:	Informationstechnologie
KZS:	Kennzahlensystem
OTC:	“Over the Counter”, nicht verschreibungspflichtige Produkte
ROCE:	Return on Capital Employed
ROI:	Return on Investment
VCI:	Verband der Chemischen Industrie
WHU:	Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung – Otto- Beisheim-Hochschule
ZVEI:	Zentralverband Elektrotechnik und Elektroindustrie

1. Zielsetzung und Aufbau der Studie

Das Thema Kennzahlensysteme bewegt Theorie und Praxis seit langem. Allerdings existiert bisher noch keine quantitative empirische Untersuchung, die die Nutzung und Einführung von Kennzahlensystemen in der chemischen und pharmazeutischen Industrie herausgearbeitet hat. Vor diesem Hintergrund werden in dieser Studie folgende Fragestellungen untersucht:

- Welche Kennzahlensysteme werden in der Praxis eingesetzt?
- Was muss ein optimales Kennzahlensystem leisten und wie beurteilen Entscheider die derzeit angewandte Lösung?
- Wie eng sind Unternehmensstrategien und Kennzahlen verknüpft?
- Welche Rolle spielen nicht-finanzielle Kennzahlen, die z.B. Geschäftsprozesse, Kundenbeziehungen oder Mitarbeiterzufriedenheit beschreiben?
- Welche Rolle spielen Kennzahlen im Berichtswesen, in der Planung und in der Unternehmenssteuerung?
- In wieweit geben Kennzahlen in den Organisationen der befragten Unternehmen Ziele und Orientierung vor?
- Welchen Einfluss haben Kennzahlensysteme auf die Personalführung?
- Mit welchen Informationssystemen wird ein kennzahlen-basiertes Berichtswesen in der Praxis unterstützt?

Die Studie erarbeitet Antworten auf diese Fragestellungen und identifiziert Erfolgsfaktoren einer optimalen Nutzung und Einführung von Kennzahlensystemen. Die Studie fokussiert sich auf die Chemie- und Pharmaindustrie, um eine branchenspezifische Sicht auf das Thema Kennzahlen zu erhalten.

Die Studie ist in fünf Abschnitte unterteilt:

- Einführung in das Thema Kennzahlen (Kapitel 2.)
- Einführung in die Chemie- und Pharmaindustrie (Kapitel 3.)
- Vorgehensweise der Erhebung (Kapitel 4.)
- Ergebnisse der Studie (Kapitel 5.)
- Best Practices für Kennzahlensysteme (Kapitel 6.)

Kapitel 2. und 3. legen den Grundstein für die Untersuchung. Die Begrifflichkeiten sowie Veränderungen und Herausforderungen der Chemie- und Pharmaindustrie werden erläutert.

Kapitel 4. beschreibt, wie bei der Erhebung und Auswertung der Daten methodisch vorgegangen wurde, um die Studienergebnisse in Kapitel 5. und 6. darstellen und interpretieren zu können.

Kapitel 5. bildet das Herzstück der Arbeit. Die in der Praxis verwendeten Kennzahlen und Kennzahlensysteme sowie deren Nutzung in der Planung, Steuerung und Führung werden dargestellt.

Kapitel 6. greift diese Ergebnisse auf und leitet Erfolgsfaktoren für die Praxis ab. Dabei werden konkrete und praxisorientierte Handlungsanweisungen formuliert.

2. Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Kennzahlen erfassen wichtige, quantifizierbare Tatbestände und Entwicklungen eines Unternehmens in präziser und konzentrierter Form. Kennzahlen treffen betriebswirtschaftlich relevante Aussagen über Fakten, Vorgänge, Entwicklungstendenzen, Ziele und Ergebnisse eines Unternehmens.

Im Rahmen der Studie wird besonders die Nutzung finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen untersucht. Unter finanziellen Kennzahlen werden solche verstanden, die sich aus finanziellen und buchhalterischen Daten eines Unternehmens ableiten lassen. Sie sind nachlaufende Indikatoren, die vergangenheitsbezogene Aussagen treffen. Nicht-finanzielle Kennzahlen hingegen beschreiben sachbezogene, technologische, soziale und sonstige nicht-monetäre Größen. Sie beschreiben die Voraussetzungen für finanziellen Erfolg wie Effizienz und Effektivität von Geschäftsprozessen oder die Zufriedenheit von Kunden. Im Anhang (Kapitel 7.1.), werden Beispiele für finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen aus unseren persönlichen Interviews aufgeführt.

Die Erhebung nicht-finanzieller Kennzahlen ist oftmals schwierig, weil ihre Zusammenhänge und Werthintergründe nicht immer offensichtlich sind. Ferner muss bei ihrer Erhebung meist auf unterschiedliche Informationssysteme zugegriffen werden, die sich je nach Kennzahl unterschiedlich gut als Datenquelle eignen (siehe Tabelle 1).

	Finanzielle Kennzahlen	Kennzahlen zu Kunden	Kennzahlen zu Prozessen	Kennzahlen zu Wissen / Veränderung
ERP	++	O	+	--
CRM	-	+	O	-
HR	-	--	O	+
Internet	O	O	--	-
Intranet	--	--	-	++
Einzelplatzsysteme*	++	+	+	+

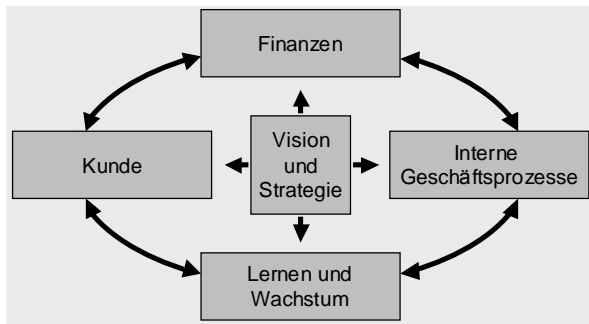
* Datenbanken, Produktionssysteme
 + Gute Eignung O Teilweise Eignung + Weniger gute Eignung

Tabelle 1: Eignung unterschiedlicher Informationssysteme als Datenquelle für Kennzahlen

Kennzahlensysteme haben im Vergleich zu Einzelkennzahlen den Vorteil, dass sie betriebswirtschaftliche Zusammenhänge abbilden und somit bei geeignetem Aufbau zur Unternehmenssteuerung herangezogen werden können.

Im folgenden werden verschiedene formale Kennzahlensysteme vorgestellt. In der Studie wurde untersucht, welche der Modelle bei Chemie- und Pharmaunternehmen angewendet werden:

Balanced Scorecard:



Die Balanced Scorecard (BSC) geht auf Kaplan und Norton zurück. Finanzielle und nicht-finanzielle Messgrößen werden aus Ursachen-Wirkungsketten abgeleitet und beschreiben die Werttreiber eines Unternehmens. Die BSC ist nicht nur ein Mess-, sondern auch ein Management-Instrument, mit dem strategische Zielsetzungen und Zusammenhänge diskutiert und weiterentwickelt werden. Die Strategie beeinflusst Unternehmenskompetenzen wie Finanzen, Kunden, Lernen und Wachstum sowie interne Geschäftsprozesse.

Abbildung 1: Balanced Scorecard Modell

Economic Value Added:

Das Economic Value Added System (EVA) wurde Ende der 80er Jahre von Stern Steward & CO entwickelt. Während der 90er Jahre stieg seine Verwendung in vielen Industrien. EVA stellt als Kennzahl den Cashflow nach Steuern abzüglich der Kapitalkosten dar. In der Regel werden mit Hilfe von Werttreiberbäumen die Unternehmenszusammenhänge und deren Auswirkung auf den EVA transparent gemacht. Damit eignet sich ein EVA-System als Reporting- und Führungswerkzeug sowohl auf operativer als auch strategischer Ebene.

Return on Investment:

Der Return on Investment (ROI) gibt an, welche Rendite das gesamte im Unternehmen eingesetzte Kapital innerhalb einer Periode erwirtschaftet wurde. ROI-basierte Kennzahlensysteme brechen die Topkennzahl ROI mathematisch in mehreren Schritten herunter. Relevante Werttreiber werden transparent gemacht.

Das ZVEI-System:

Das Kennzahlensystem des Zentralverbandes der Elektronischen Industrie (ZVEI) umfasst die Bereiche Wachstumsanalyse und Strukturanalyse. Bei der Wachstumsanalyse werden absolute Zahlen wie Auftragsbestand, Umsatzerlöse, Cash flow oder Personalaufwand berücksichtigt. Bei der Strukturanalyse wird eine Kennzahlenpyramide gebildet. Die Eigenkapitalrentabilität stellt die Spitzenkennzahl dar. Das ZVEI-System wird häufig in der Literatur beschrieben. In der Praxis dient es teilweise als Vorlage für die Entwicklung eines eigenen Kennzahlensystems.

Das EFQM-Modell:

Das EFQM-Modell wurde 1992 von der European Foundation of Quality Management im Zuge der Qualitätsmanagementbewegung entwickelt. Es ist ein Modell, das nicht-finanzielle Treiber („Enabler“) anhand von definierten Kriterien einschätzt. Eine Qualitätsverbesserung der Werttreiber soll durch Prozessverbesserungen und Innovationen erreicht werden.

3. Die Chemie- und Pharmaindustrie im Wandel

In diesem Abschnitt werden Veränderungstendenzen und Möglichkeiten einer strategischen Ausrichtung von Chemie- und Pharmaindustrie angesprochen. Diese Ausrichtungen sind relevant für die Untersuchung, inwieweit die befragten Unternehmen ihre Kennzahlensystemen zur Strategieimplementierung nutzen.

3.1. Chemieindustrie

Die deutsche Chemieindustrie ist die fünftgrößte Branche in Deutschland. Im Jahr 2001 haben mehr als 1.750 Betriebe mit 467.000 Beschäftigten einen Gesamtumsatz von 133,9 Mrd. Euro erwirtschaftet. Die deutsche Chemieindustrie rangiert weltweit auf Platz drei hinter der USA (467 Mrd. Euro) und Japan (237,9 Mrd. Euro).

Wesentliche Tendenzen in der chemischen Industrie sind die Vielzahl von Auf- und Abspaltungen, Akquisitionen, Fusionen und Restrukturierungen. Die Transformationen der letzten Jahre lassen sich u.a. auf Faktoren wie die Globalisierung der Märkte, die Konsolidierungstendenz in den Abnehmer- und Zuliefermärkten oder den technologischen Fortschritt zurückführen.

Chemieunternehmen reagieren auf diese Herausforderungen unterschiedlich. Hersteller von Basischemikalien versuchen meist, durch eine Optimierung und Auslastung ihrer relativ einfachen aber anlagenintensiven Produktionsprozesse dem Kostendruck Herr zu werden. Basischemieunternehmen verfolgen damit oftmals das Ziel der *Kostenführerschaft*. Eine weitere Option besteht in einer Differenzierung zu Wettbewerbern über Mehrwertdienstleistungen wie logistische Zusatzleistungen (Strategieoption *Supply Chain Integrator*).

Der Markt für Spezialchemie ist stärker fragmentiert als der für Basischemie. Die 10 größten Unternehmen (u.a. Degussa, Clariant, Rohm and Haas) haben einen kumulierten Marktanteil von nur 20%. Die Spezifität und höhere Entwicklungsintensität machen Spezialchemikalien komplex und damit nur teilweise austauschbar. Die Kosten für Spezialchemikalien sind in Relation zu den gesamten Produktionskosten der Kunden allerdings gering. Bisher ließen sich damit tendenziell höhere Margen erzielen als mit Basischemikalien.

Neben den oben beschriebenen, für Unternehmen der Basischemie typischen Strategien bieten sich weitere Möglichkeiten einer Positionierung. *Produktions-spezialisten* wie z.B. Dow Chemical sind durch Ihre Produktionsprozesse in der Lage, schneller, günstiger oder qualitativ hochwertiger zu produzieren. Demgegenüber versuchen *Produktinnovatoren*, ihren Kunden Mehrwert durch neue Produkte und Anwendungen zu schaffen. Die *Anwendungsspezialisten* generieren Kundennutzen, in dem sie Lösungen für spezifische Bedürfnisse entwickeln, die über das bloße Angebot von Chemikalien hinausgehen. So bietet Nalco zur Behandlung von Wasser beispielsweise auch Analyse-Dienstleistungen und Messsysteme an.






Strategischer Fokus	Beispiele
Kostenführer Angemessene Produktqualität zum besten Preis	 Shell: Öl Raffinerien
Produktionsspezialist Einzigartiger Produktionsprozess (schneller, bessere Qualität, geringere Kosten)	 Dow Chemical: Polymer Produktion
Produktinnovator Neue and innovative Produkte	 Clariant: Electronic Chemicals
Anwendungsspezialist Kundengerechte Produkte, synergetisches Produktportfolio	 Ondeo Nalco: Messsysteme und Chemikalien zur Wasserbehandlung
Supply Chain Integrator Übernahme und Integration von Funktionen, reduziert Kosten für Kunden	 BASF Coatings: Zusammenarbeit mit Automobilindustrie

Abbildung 2: Strategieoptionen in der Chemieindustrie

3.2. Pharmaindustrie

Nach Jahren stetigen Marktwachstums und steigender Gewinne durchläuft die Pharmaindustrie derzeit einen Strukturwandel, der von Unternehmenszusammenschlüssen und Marktkonsolidierung geprägt ist. So fusionierten von 1989 bis 1999 23 Unternehmen zu den 10 größten Konzernen mit einem Weltmarktanteil von 46%. Ihre Hauptziele: Der Aufbau eines schlagkräftigen Vertriebs sowie die Entwicklung neuer Blockbuster. Gerade in der Forschung und Entwicklung (F&E), die rund 20% der Investitionen ausmacht, zählt die Größe aus. Durch ein größeres Budget wird eine Streuung des Entwicklungsrisikos auf verschiedene Projekte innerhalb eines Projektportfolios erhofft. Gleichzeitig wird das Produktportfolio stärker auf einzelne Produktlinien konzentriert. Produktlinien können grob in konsumnahe OTC-Produkte oder forschungsintensivere, verschreibungspflichtige Produkte eingeteilt werden. Die jeweiligen Vertriebskanäle und Marktmechanismen sind in beiden Fällen unterschiedlich.

Ein weiterer Trend liegt in der zunehmenden Konzentration auf ausgewählte Wertschöpfungsstufen. Pharmaunternehmen stellen sich die Frage, welche Teile der horizontalen Wertschöpfungskette von der F&E bis hin zum Vertrieb eines Produktes in einem Unternehmen weiterhin zur Kernkompetenz gehören sollen. Auf Grund großer zukünftiger Investitionen in F&E und dem kostenintensiven Aufbau eines effektiven Vertriebs ist anzunehmen, dass sich große Spezialisten und Kooperationen entwickeln werden, die sich auf ausgewählte Kernkompetenzen konzentrieren. Dies kann sehr gut im Bereich F&E beobachtet werden, der einer steigenden Spezifität und Komplexität neuer Technologien, der Bioinformatik oder der Genomforschung unterliegt. Es bieten sich unterschiedliche Handlungsalternativen an: Entweder selbständig und somit in Konkurrenz zu bestehenden Forschungseinrichtungen forschen, oder sich durch In-Licensing-Verträge mit Konkurrenten oder

öffentlichen Forschungsinstituten zu Forschungsk Kooperationen zusammen zu schließen. Zunehmend können Kooperationen großer Pharmakonzerne mit kleinen und innovativen Forschungsunternehmen sowie Spin-Offs kompletter Forschungsabteilungen beobachtet werden (als Beispiel sei hier die Basilea Pharmaceutica genannt, die als eine Forschungssparte der Hoffmann-La-Roche ausgegliedert wurde).

4. Vorgehensweise und Rücklauf der Befragung

Im Rahmen der Studie wurden Erhebungen in zwei Schritten durchgeführt:

In der ersten Phase wurden 10 Entscheider aus Finanzen, Controlling und Personalwesen sowie Geschäftsführer und Vorstände in persönlichen Interviews befragt. Die Interviewpartner stammten aus 10 unterschiedlichen Chemie- und Pharmaunternehmen mit einem Umsatz in 2001 von über 1 Mrd. Euro. Ziel der Befragung war die Erhebung von Vorgehensweisen und Erfolgsfaktoren in der Nutzung von Kennzahlen.

Die Ergebnisse von Phase 1 waren Grundlage für die schriftliche Befragung in der Phase 2. Die statistische Auswertung und die Interpretation der Ergebnisse in Phase 3 fanden gemeinsam mit Prof. Dr. Martin Abraham von der Universität München statt. Zur Verifizierung von Hypothesen wurden bivariate und multivariate Analysen durchgeführt, die im Anhang gesondert aufgeführt sind.

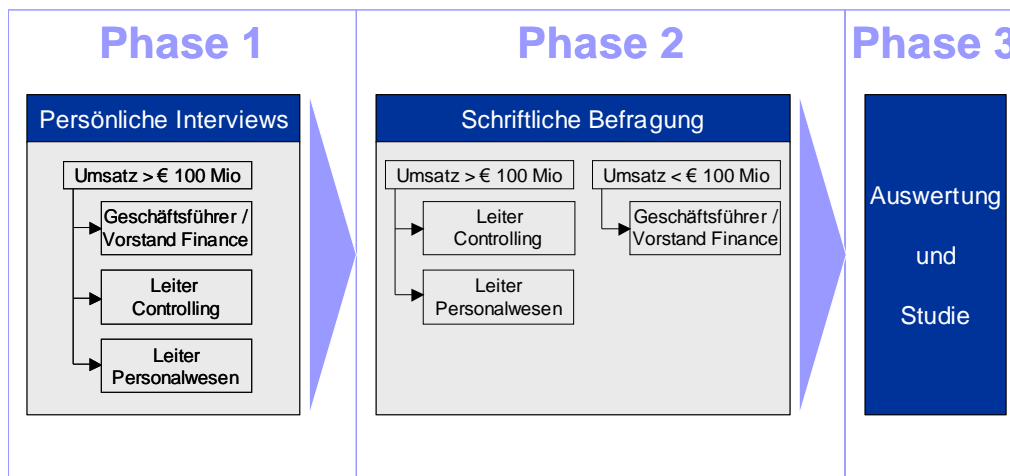


Abbildung 3: Vorgehensweise

In der Studie wurden 1.125 Unternehmen aus dem Mitgliederregister des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI) angeschrieben. Der geographische Fokus lag auf Deutschland. Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen sind dabei miteingeschlossen.

Bei diesen Unternehmen befragten wir die Leiter Controlling und Finanzen, Leiter Personalwesen sowie Geschäftsführer und Vorstände. Bei Unternehmen mit einem

jährlichen Umsatz bis 100 Mio. Euro wurden Geschäftsführer oder Vorstände des Finanzressorts befragt. Bei Unternehmen, deren jährlicher Umsatz 100 Mio. Euro übersteigt, wurden Leiter Finanzen und Controlling sowie Leiter Personalwesen angeschrieben. Dabei wurde angenommen, dass die Rollen *Leiter Finanzen und Controlling* und *Leiter Personal* in der Rolle des Geschäftsführers bzw. des Vorstands vereinigt sind. Bei großen Unternehmen sind diese Aufgaben zumeist auf unterschiedliche Personen verteilt. Diesen drei Personengruppen wurden unterschiedliche Fragebögen zugeschickt. Spezifische Fragen zu Vergütungssystemen wurden nur den Personalleitern gestellt. Fragen, die hingegen detaillierte Kenntnisse zum Berichtswesen erfordern, wurden nur den Leitern Controlling und Finanzen gestellt.

Insgesamt wurden 1.416 Fragebögen verschickt. Dabei nahmen 107 Personen aus 103 Unternehmen an der Studie teil. Die Rücklaufquote bezogen auf die Zahl der angeschriebenen Unternehmen entspricht damit 9,1%. Die persönlichen Interviews sind in dieser Quote nicht mitgezählt.

5. Ergebnisse der Studie

5.1. Verwendete Kennzahlensysteme

BSC und EVA dominieren die aktuelle Diskussion um eine optimale Unternehmenssteuerung durch Kennzahlen. Gemäss einer Studie der WHU nutzten 7% der Befragten eine *BSC* (vgl. Jürgen Weber, Joachim Sandt, Erfolg durch Kennzahlen, Neue empirische Erkenntnisse). Die Studie befragte 254 Manager in Unternehmen unterschiedlicher Branchen. In unserer Studie befragten wir Manager aus Chemie- und Pharmaunternehmen. Von den Befragten nutzen 28% die *BSC*.

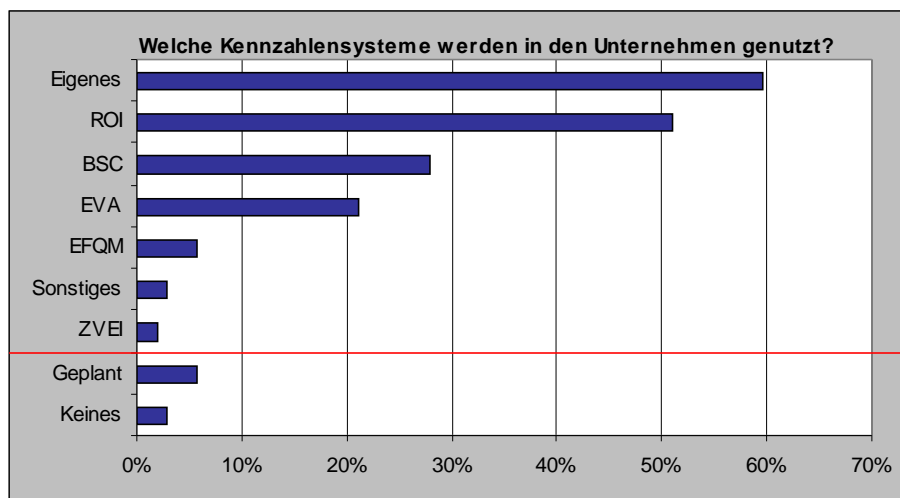


Abbildung 4: Nutzung von Kennzahlensystemen (n = 104, Mehrfachnennungen)

Die meisten Chemie- und Pharmaunternehmen nutzen *Eigene Kennzahlensysteme* (knapp 60% der Befragten), gefolgt von *ROI* (51%). Rund 21% der Unternehmen nutzen *EVA*. *EFQM* und *ZVEI* spielen eine eher untergeordnete Rolle (6% und 2%) in der Branche. Darüber hinaus fällt auf, dass die Befragten in der Regel mehr als ein einziges Kennzahlensystem nutzen.

Economic Value Added (EVA)

Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und der Anwendung von *EVA*.¹ Es lässt sich kein statistischer Zusammenhang zwischen Branche und *EVA* Anwendungen ableiten. *EVA* ist also nicht branchentypisch; jedoch wird *EVA* vor allem von großen Unternehmen genutzt (vgl. auch Anhang, Kapitel 7.4.1.).

EVA spielt bei dezentral geführten Unternehmen eine größere Rolle als bei zentral geführten.² Dezentral geführte Unternehmen delegieren Verantwortlichkeiten in höherem Maße in Geschäftsbereiche und Tochterunternehmen als zentral geführte Unternehmen. *EVA* eignet sich als finanzmarktorientierte Kennzahl dazu, Geschäftseinheiten wie Investitionen in einem Portfolio zu führen.

EVA wird oftmals als Meßsystem für die Maximierung des Shareholder Value gesehen. Über die Hälfte der befragten Unternehmen haben „schon immer“ Shareholder Value für wichtig erachtet (55%). Allerdings spielt *EVA* bei diesen Unternehmen derzeit eine eher untergeordnete Rolle. Es dominieren *ROI*-Modelle.

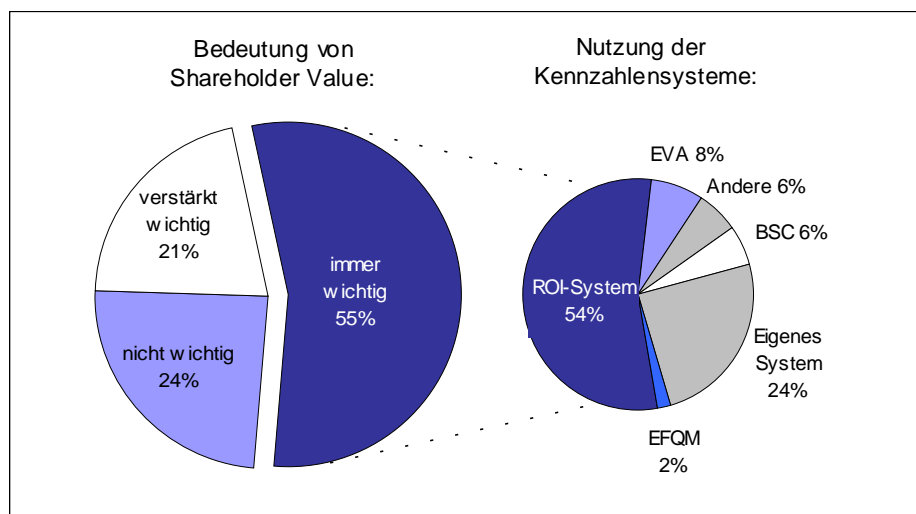


Abbildung 5: Shareholder Value und Kennzahlensysteme

¹ Von allen Unternehmen, die *EVA* einsetzen, sind 90% große Unternehmen mit einem Umsatz über 1 Mrd. Euro. Dagegen beträgt der Anteil der großen Unternehmen an der Gruppe, die kein *EVA* einsetzt, nur 64%.

² 73% der *EVA* Nutzer haben eine dezentral ausgerichtete Unternehmenssteuerung, während es bei den Unternehmen ohne *EVA* nur 42% sind.

Balanced Scorecard (BSC)

Ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Nutzung einer BSC und der Größe bzw. dem Branchensegment der befragten Unternehmen konnte nicht festgestellt werden. Dagegen nutzen Unternehmen mit einer eher dezentralen Unternehmenssteuerung in höherem Maße die BSC als zentral geführte Unternehmen. Möglicherweise liegt dies daran, dass dezentral geführte Unternehmen tendenziell mehr Kennzahlensysteme nutzen als zentral geführte.

Die BSC wird in der Chemie- und Pharmaindustrie häufiger als in anderen Branchen eingesetzt.

EVA wird insbesondere bei großen Unternehmen genutzt. EVA dominiert nicht unbedingt bei Unternehmen mit starker Shareholder Value Orientierung.

5.2. Funktionen von Kennzahlensystemen

In der Studie wurden die Anforderungen an ein ideales Kennzahlensystems erhoben. Die Ergebnisse wurden mit der Beurteilung der eigenen, derzeit im Unternehmen eingesetzten Kennzahlensysteme verglichen.

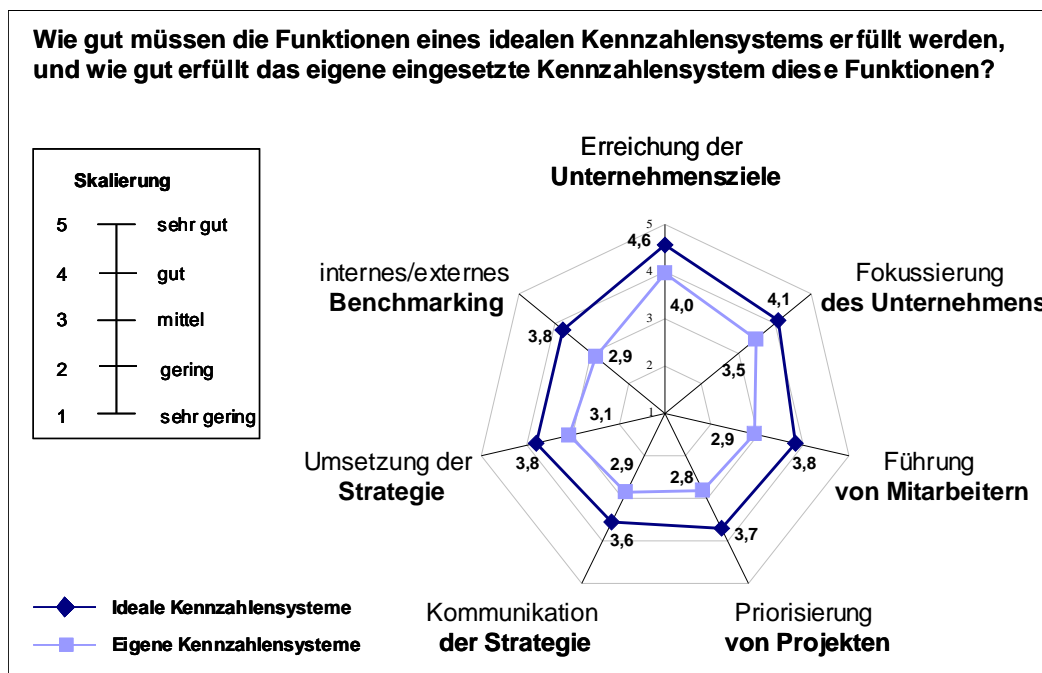


Abbildung 6: Funktionen eines Kennzahlensystems (n = 82)

Die Befragten sehen in Kennzahlensystemen vor allem ein Instrument, um das Unternehmen auf übergeordnete Ziele des Unternehmens zu fokussieren und die Erreichung dieser Ziele zu unterstützen. Die Bedeutung der Funktionen *Kommunikation der Strategie* und *Umsetzung der Strategie*, die *Priorisierung von Projekten* sowie *internes/externes Benchmarking* werden als weniger wichtig angesehen.

Abb. 6 zeigt, dass die derzeit eingesetzten Kennzahlensysteme einzelne Funktionen nur teilweise erfüllen. Zur näheren Untersuchung haben wir die Funktionen in strategieorientierte und umsetzungsorientierte Funktionen gruppiert. Strategieorientierte Funktionen sind eher konzeptioneller Natur (*Erreichung der Unternehmensziele, Fokussierung des Unternehmens*). Umsetzungsorientierte Ziele sind hingegen eher praktischer Natur (*Umsetzung der Strategie, Priorisierung von Projekten, Kommunikation der Strategie, Führung von Mitarbeitern, internes/externes Benchmarking*). Die durchschnittliche Abweichung zwischen Soll und Ist liegt bei der Gruppe der strategieorientierten Funktionen bei 0,6, die bei den umsetzungsorientierten Funktionen bei 0,83. Anders formuliert bedeutet das, dass die Befragten mit der Konzeption ihrer Kennzahlensysteme eher zufrieden sind. Jedoch werden Kennzahlensysteme zu wenig für die Steuerung mit konkreten Maßnahmen herangezogen.

Balanced Scorecard Nutzer

Nutzer der BSC sind signifikant zufriedener als die übrigen Unternehmen mit ihrem Kennzahlensystem. Insbesondere sind BSC Nutzer mit dem Beitrag zur Implementierung der Strategie zufriedener als andere Nutzer. Eine höhere Zufriedenheit liegt auch bei den insgesamt sechs Nutzern von EFQM-Modellen vor.

Anspruch und Wirklichkeit in der Nutzung bestehender Kennzahlen liegen in der Praxis auseinander.

Die Befragten beurteilen die konzeptionellen Funktionen ihres Kennzahlensystems positiver als den Beitrag zu konkreten Ergebnissen und Erfolge in der Umsetzung.

Anwender der BSC sind tendenziell zufriedener. Die BSC wird als geeigneter empfunden, Strategien zu kommunizieren, Mitarbeiter zu führen und Projekte zu priorisieren.

5.3. Strategieumsetzung durch Kennzahlen

Wir griffen die Funktionen *Erreichung der Unternehmensziele, Fokussierung des Unternehmens* und *Umsetzung von Strategien* heraus und untersuchten, wie eng die verwendeten Kennzahlensysteme und Kennzahlen mit der Strategie verbunden sind. Hierzu glichen wir die wichtigsten strategischen Zielsetzungen mit den Kennzahlen aus dem regelmäßigen Berichtswesens ab.

Auf die Frage nach den drei wichtigsten strategischen Zielsetzungen gaben 63% der Unternehmen das Ziel *Innovation* an. Danach folgen die *Optimierung interner Prozesse* (60%), *Konzentration auf Kernkompetenzen* (48%), *Wachstumsziele* (47%) und *Differenzierung durch Service* (39%). Überraschend selten wurde das Ziel *Optimierung von Lieferketten* angegeben. Das Ziel *Sicherheit* kann eher als notwendige Voraussetzung anstatt als primäre unternehmerische Zielsetzung gewertet werden.

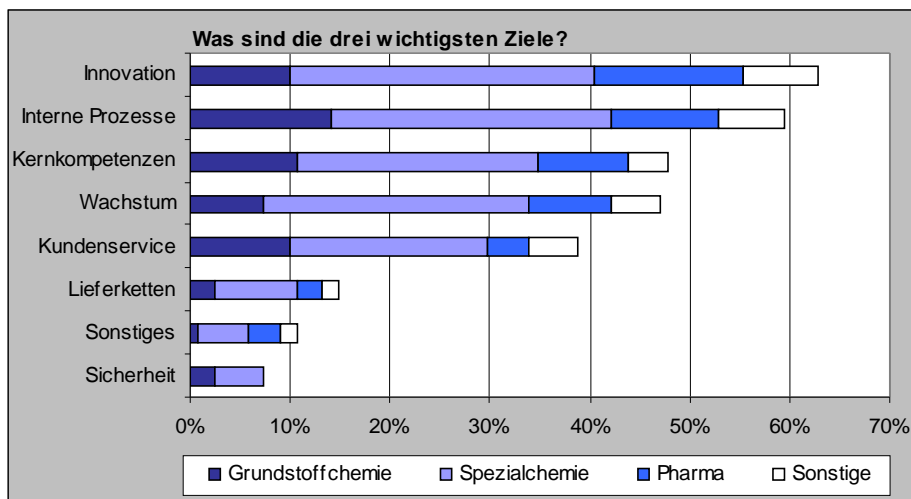


Abbildung 7: Langfristige Unternehmensziele (n = 106, Mehrfachnennungen)

Das Thema *Innovation* wird bei Pharmaunternehmen stärker bewertet als bei anderen Branchensegmenten. 78% der Unternehmen, die in der Pharmabranche tätig sind, nennen *Innovation* als einen zentralen Schwerpunkt, während nur 58% der Unternehmen aus anderen Branchen *Innovation* als wichtig erachten. *Kundenservice*, *Lieferketten* und *Sicherheit* spielen bei den meisten Pharmaunternehmen eine untergeordnete Rolle.

Unternehmen der Grundstoffchemie nannten besonders häufig das Ziel *Optimierung der internen Prozesse* (74%). Nur 52% der Unternehmen anderer Branchen sehen die Optimierung interner Prozesse als besonders wichtig an. Bei den Unternehmen der Spezialchemie ist kein signifikanter statistischer Zusammenhang zu einer bevorzugten Strategie erkennbar. Die vier am häufigsten genannten Ziele sind *Innovation*, *Optimierung der internen Prozesse*, *Wachstum* und *Kernkompetenzen*.

Im nächsten Schritt befragten wir die Unternehmen zu ihren Kennzahlen, die Teil des regelmäßigen Berichtswesens sind. Fast jedes Unternehmen berichtet regelmäßig über Umsatz, Rentabilität, Forderungen/Liquidität, Bestände und Mitarbeiter. Einkaufsmengen und –volumina, Anlagevermögen und Kundenbeziehungen werden weniger häufig berichtet. Kennzahlen zu Prozessen, Innovationen und dem Unternehmenswert sind selten integrierter Bestandteil des Berichtswesens.

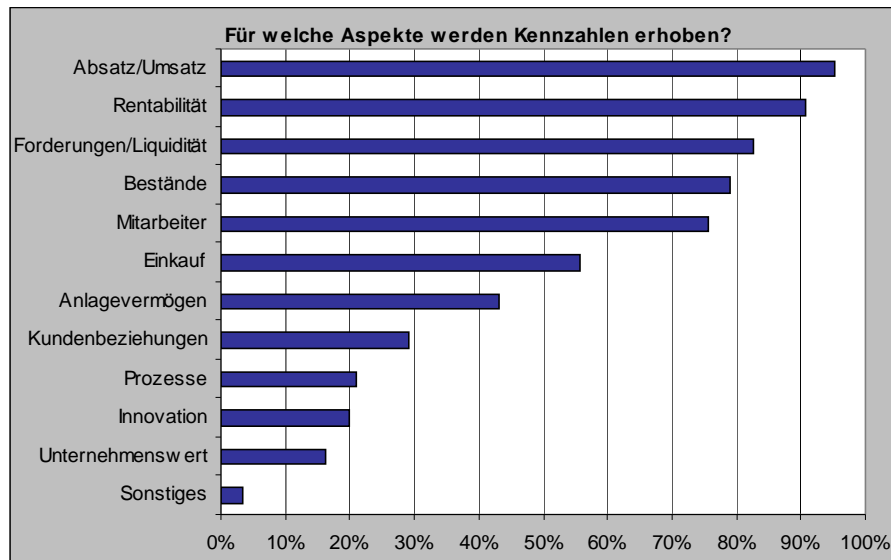


Abbildung 8: Finanzielle Kennzahlen dominieren das Berichtswesen (n = 86, Mehrfachnennungen)

Um den Zusammenhang zwischen Strategien und Kennzahlen zu untersuchen, beschränkt sich die Betrachtung auf Kennzahlen, die hinreichend spezifisch sind (z.B. Innovation oder Kundenbeziehungen). Es wird angenommen, dass hier ein direkter Zusammenhang zu einer strategischen Zielsetzung ablesbar ist. Beispielsweise erwarten wir, dass *Supply Chain Integrators* (Ziel *Optimierung der Lieferketten*) verstärkt Kennzahlen zu Prozessen erheben. Generische Kennzahlen (z.B. Absatz/Umsatz oder Rentabilität) wurden bei der Untersuchung ausgeklammert, da hier die Zuordnung zu einer Strategie nicht ohne weiteres ablesbar ist.

Ein Zusammenhang zwischen kundenbezogenen Kennzahlen und der strategischen Zielrichtung *Verbesserung Kundenservice* konnte nicht nachgewiesen werden (vgl. Anhang, Kapitel 7.4.3.). Wie erwartet legen *Innovationsführer* besonderes Augenmerk auf Kennzahlen zu *Prozessen* und *Innovationen*. Die dominanten strategischen Ziele *Optimierung der internen Prozesse* und *Optimierung der Lieferketten* deuten auf die Strategie der *Kostenführerschaft* und *Supply Chain Integrator* hin. Es überrascht, dass für diese Unternehmen Prozesskennzahlen keine besondere Rolle spielen.

Es besteht Einigkeit, dass Kennzahlensysteme die Strategieumsetzung messen und unterstützen sollen.

Tatsächlich ist ein klarer Zusammenhang zwischen Kennzahlen und Strategie nur partiell ersichtlich. Es dominieren weiterhin klassische finanzielle Kennzahlen.

Kennzahlen eines Marktführers für Performance Chemicals

Das Unternehmen ist weltweiter Marktführer in einem Marktsegment für Performance Chemicals mit einem Umsatz > € 1 Mrd. Das Unternehmen befindet sich in einem reifen Marktsegment, das sich durch dauerhafte Preiserosionen und großen Kostendruck auszeichnet.

Strategische Zielsetzung ist die Marktführerschaft durch Kostenführerschaft und Integration von Lieferketten. Prozesse werden derzeit gestrafft, Produktionsstandorte konzentriert und verlagert.

Das Berichtswesen dreht sich um die Finanzkennzahlen Umsatz, EBIT, Forderungen, Bestände, Working Capital, Cash Flow. Die Erfüllung der strategischen Ziele wird nicht durch das laufende Berichtswesen erfasst. Stattdessen werden im Rahmen der jährlichen strategischen Planung marktbezogene Kennzahlen wie Marktanteil, Mengen- und Preisabweichungen erhoben. Eine Vielzahl von Projekten zur Verbesserung von Geschäftsprozessen wurden initiiert. Die in den Projektanträgen entscheidende Kennzahl ist der ROI. Danach wird über die Durchführung eines Projektes entschieden. Die Projektplanung und Realisierung ist nicht in die strategische Planung integriert. Im Jahresbudget wird für Projekte ein Gesamtbudget eingestellt. Das laufende Projektcontrolling ist vom Berichtswesen losgelöst. Der Leiter Finanzen drückt die Situation so aus:

„...Wir haben für jeden Bereich eine Menge toller Kennzahlen... aber irgendwie fehlt mir eine Klammer um alles, um auf unser eigentliches Ziel hinzuarbeiten.“

5.4. Organisationsstruktur und Kennzahlensysteme

5.4.1. Zentralisierungsgrad der Unternehmenssteuerung

Es wurde untersucht, wie ein kennzahlenorientiertes Berichtswesen optimal zur Unternehmenssteuerung passt. Im ersten Schritt wurden Unternehmen nach *zentraler*, *zentraler/dezentraler* oder *dezentraler* Unternehmenssteuerung klassifiziert, um dann die jeweilige Ausgestaltung der Kennzahlensysteme zu untersuchen. Hierzu wurden Leiter Finanzen und Controlling befragt.



Abbildung 9: Der Zentralisierungsgrad der Unternehmen (n = 48)

Über die Hälfte der befragten Chemie- und Pharmaunternehmen steuern ihre operativen Einheiten *dezentral*, indem übergeordnete Ziele vorgegeben werden. Die operative Ergebnisverantwortung liegt weitgehend in den Geschäftsbereichen. Je größer das Unternehmen, desto dezentraler die Unternehmensführung (vgl. auch Anhang, Kapitel 7.4.4.).

Im nächsten Schritt wurden die Unternehmen zum Zusammenhang ihrer Kennzahlen auf Konzern- und Unternehmensführungsebene mit den Kennzahlen auf der operativen Bereichsebene befragt. Ein hoher Grad der Verknüpfung ist Grundlage für ein harmonisiertes, kennzahlenorientiertes Berichtswesen. Strategien können

zielgerichtet verfolgt werden, wenn Kennzahlen als Steuerungsinstrument für die Strategieumsetzung auf allen Ebenen konsistent sind.

Folgende Antwortmöglichkeiten wurde den Befragten vorgegeben:

- **Gleiches Kennzahlensystem:** Die Geschäftsbereiche/Töchter nutzen **dasselbe** Kennzahlensystem wie der Konzern/die Unternehmensführung.
- **Verknüpfung der Kennzahlensysteme:** Die Geschäftsbereiche/Töchter verknüpfen ihre eigenen Kennzahlen mit den vorgegebenen Kennzahlen.
- **Keine Verknüpfung:** Die Geschäftsbereiche/Tochterunternehmen sind selbst für die Steuerung mit Kennzahlen verantwortlich.
- **Unklar:** Dem Befragte ist nicht klar, wie und ob die Kennzahlen zusammenhängen.

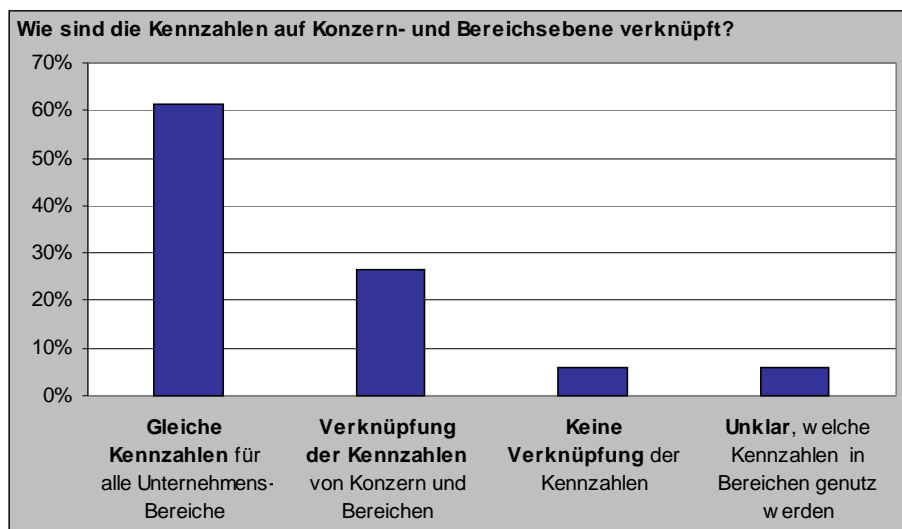


Abbildung 10: Integration von Kennzahlen auf verschiedenen Unternehmensebenen (n=49, Mehrfachnennungen)

Fast zwei Drittel der Unternehmen nutzen auf Konzern- und Geschäftsbereichsebene die gleichen Kennzahlen. Bei rund einem Viertel der Unternehmen sind die Kennzahlen unterschiedlich. In diesen Fällen werden die Kennzahlen in den Geschäftsbereichen mit denen auf Konzernebene verknüpft, so dass ein logischer Zusammenhang hergestellt wird und Ziele gleichgerichtet verfolgt werden. Bei rund 7% der Unternehmen gibt es diesen Zusammenhang nicht. 8% der Befragten ist unklar, ob Kennzahlen auf Konzern- und Bereichebene abgestimmt sind.

Die Verwendung identischer Kennzahlen ist nicht notwendigerweise optimal, da die Gefahr besteht, dass Kennzahlen entweder zu detailliert sind oder zu wenig Bezug zu den spezifischen Geschäftsanforderungen haben. Aus diesem Grund interessierten wir uns für den Zusammenhang zwischen Unternehmenssteuerung und Integration der verwendeten Kennzahlensysteme auf Konzern- und Bereichsebene. Ein Zusammenhang wurde deutlich:

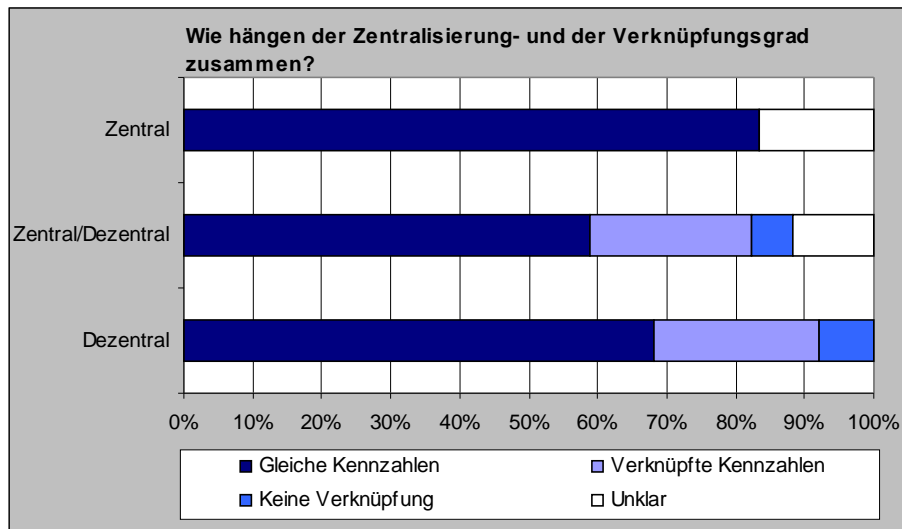


Abbildung 11: Verknüpfung von Kennzahlen

Unternehmen mit zentraler Unternehmenssteuerung verwenden tendenziell unternehmensweit einheitliche Kennzahlensysteme. In dezentral geführten Unternehmen drückt sich der höhere Grad der Ergebnisverantwortung auch in der Gestaltung der Kennzahlensysteme aus. Kennzahlen der Konzernleitung und innerhalb eines Geschäftsbereichs können variieren. Teilweise sind die Kennzahlen nicht aufeinander abgestimmt.

5.4.2. Finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen in der Unternehmenssteuerung

Abschließend untersuchten wir, wie Zielvorgaben in Form von Kennzahlen bei dezentral- und zentralgeführten Unternehmen ausgestaltet sind. Vorgaben durch ausschließlich finanzielle Kennzahlen (z.B. ROCE oder EBIT) sind typisch für eine Betrachtung von Geschäftseinheiten oder Business Units als Teil eines Portfolios.

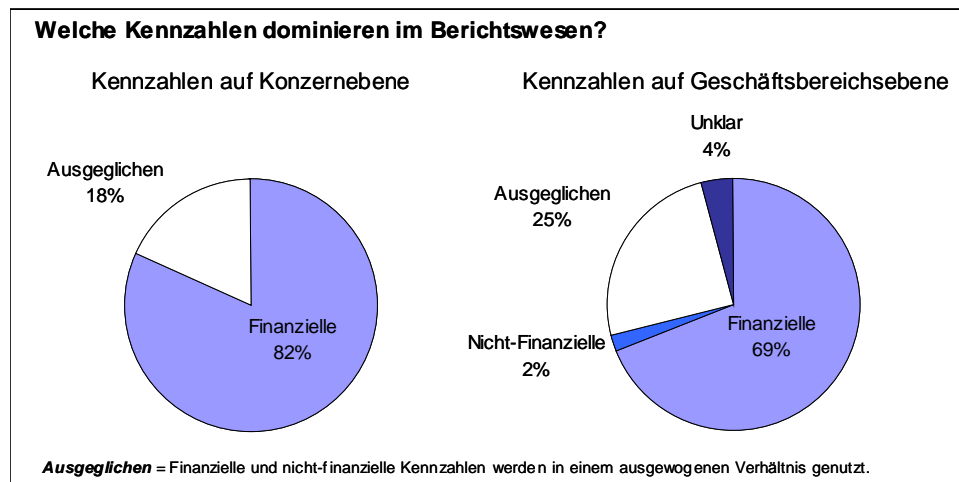


Abbildung 12: Nutzung finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen

Das Berichtswesen in Chemie- und Pharmaunternehmen wird klar von finanziellen Kennzahlen dominiert. Vergleicht man Konzern- und Bereichsebenen, so ergibt sich ein geringfügig unterschiedliches Bild: Nicht-finanzielle Kennzahlen gewinnen auf Bereichsebene an Bedeutung. Allerdings beurteilen nur 25% der Befragten das Verhältnis von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen auf Bereichsebene als ausgewogen.

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen Kennzahlen mit dem Zentralisierungsgrad der Unternehmenssteuerung, so fällt auf, dass dezentral- oder teilweise zentral/dezentral-geführte Unternehmen operative Einheiten eher mit finanziellen Vorgaben steuern. Demgegenüber geben zentral geführte Unternehmen neben finanziellen auch nicht-finanzielle Zielgrößen vor.³

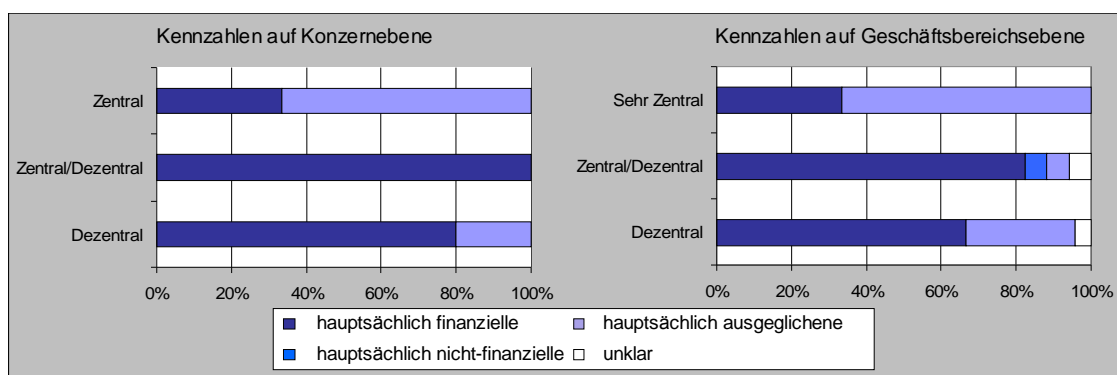


Abbildung 13: Unternehmenssteuerung

Mit wachsendem Zentralisierungsgrad steigt also tendenziell die Nutzung nicht-finanzieller Kennzahlen. Mit abnehmendem Zentralisierungsgrad dominieren verstärkt finanzielle Kennzahlen.

Generell spielen nicht-finanzielle Kennzahlen eine untergeordnete Rolle.

Unternehmen mit stark ergebnisverantwortlichen Einheiten steuern mit finanziellen Kenngrößen. Nicht-finanzielle Kennzahlen werden dann verstärkt in den Geschäftsbereichen entwickelt.

Einführung einer Balanced Scorecard in einem internationalen Pharmakonzern

Das Unternehmen steuert die Geschäftsbereiche und Tochterunternehmen durch enge Vorgaben der zu erreichenden Ziele. Ziele werden nicht nur für finanzielle Aspekte vorgegeben (Dimension *Performance*), sondern auch für die Bereiche Mitarbeiter (*People*), Kunden (*Customer*), Innovation (*Innovation & Efficiency*). Regionale Unterschiede existieren allenfalls in der Höhe der Zielvorgaben. Eine Beschränkung auf rein finanzielle Kennzahlen kommt für das Unternehmen nicht in Frage, da durch die BSC ein einheitliches Auftreten und einheitliche Werte (z.B. im Umgang mit Mitarbeitern) in die Organisation transportiert werden soll.

³ 94% der Unternehmen, bei denen finanzielle Kennzahlen dominieren, steuern ihre Geschäftsbereiche dezentral. Dagegen haben alle Unternehmen mit einem ausgeglichenen Verhältnis von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen nur zu 73% eine dezentrale Steuerung.

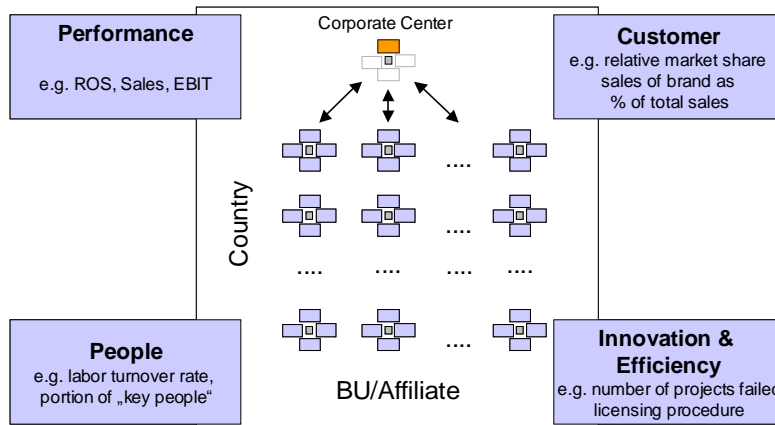


Abbildung 14: Balanced Scorecard eines Pharmaunternehmens

5.5. Berichtswesen, Planung und Steuerung

5.5.1. Erhebungshäufigkeit von Kennzahlen

Wir untersuchten, wie stark Kennzahlen das laufende Berichtswesen und die Unternehmenssteuerung durchdringen. Hierzu wurden Geschäftsführer und Vorstände sowie Leiter Finanzen und Controlling befragt.

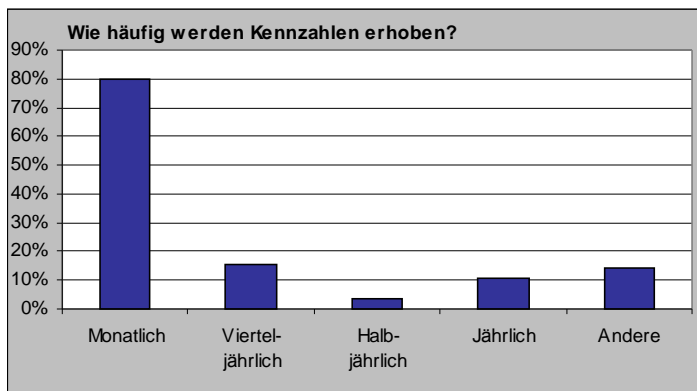


Abbildung 15: Erhebungshäufigkeit von Kennzahlen (n= 85, Mehrfachnennungen)

Kennzahlen sind, als Unternehmen, die ihre Kennzahlen weniger häufig erheben (siehe Anhang, Kapitel 7.4.5.). Allerdings geht die häufigere Erhebung der Kennzahlen mit einem größeren manuellen Aufwand oder der Notwendigkeit leistungsfähigerer Informationssysteme einher.

In der Regel erheben Chemie- und Pharmaunternehmen ihre Kennzahlen monatlich. Nur wenige erheben ihre Kennzahlen in längeren Zyklen.

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen Berichtszeiträumen und der Zufriedenheit mit Kennzahlensystemen, so fällt auf, dass Unternehmen, die ihre Kennzahlen monatlich erheben, signifikant zufriedener mit der Datenqualität ihrer

Ein Erfolgsfaktor für die Nutzung von Kennzahlen ist deren Rolle im regelmäßigen Berichtswesen.

5.5.2. Kennzahlen in der Planung

Die jährlichen Budgetierungsprozesse verlaufen in den meisten Unternehmen oftmals nach dem gleichen Muster: Langwierige organisatorische Auseinandersetzungen bestimmen die Vergabe finanzieller Ressourcen. Die Verbindung des Budgets zur strategischen Planung gestaltet sich oftmals schwierig. Moderne Methoden wie *flexible Budgetierung*, werden vielfach diskutiert. Jedoch nutzte keines der von uns persönlich befragten Unternehmen diese Verfahren. Diesen Aspekt greifen wir nochmals in Kapitel 6. auf.

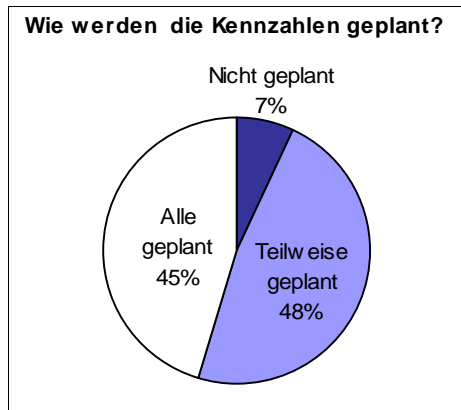


Abbildung 16: Einbezug von Kennzahlen in die Planung (n=86)

In der schriftlichen Befragung untersuchten wir den Integrationsgrad des Budgets mit regelmäßig berichteten Kennzahlen. Wir erwarteten, dass berichtete Kennzahlen auch geplant werden.

Das Ergebnis ist überraschend, denn nur 45% ziehen alle Kennzahlen vollständig in ihre Planungen mit ein, über die auch regelmäßig (monatlich, vierteljährlich, halbjährlich oder jährlich) berichtet wird. Immerhin beziehen 48% der Unternehmen zumindest einen Teil ihrer Kennzahlen in die Planung ein. Es fällt auf, dass 7% der Unternehmen Kennzahlen zwar berichten, diese jedoch nicht in die Planung mit einbeziehen.

Des weiteren zeigte sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Vollständigkeit der Planung und der erfolgreichen Nutzung eines Kennzahlensystems. Nach Ansicht von Unternehmen, die ihre Kennzahlen nur teilweise planen, trägt das Kennzahlensystem nur wenig zum Unternehmenserfolg bei (siehe Anhang, Kapitel 7.4.5.). Gleichzeitig wird trägt das Kennzahlensystem weniger gut zur Umsetzung von Strategien bei, als bei Unternehmen, die ihr kennzahlenorientiertes Berichtswesen als zentralen Bestandteil ihres Planungsprozesses sehen.

Der vollständige Einbezug von Kennzahlen in die Planung stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.

5.5.3. Rolle von Kennzahlen in der Unternehmenssteuerung

Unternehmen wurden befragt, welche Maßnahmen sie im Falle von Abweichungen von der Planung ergreifen.

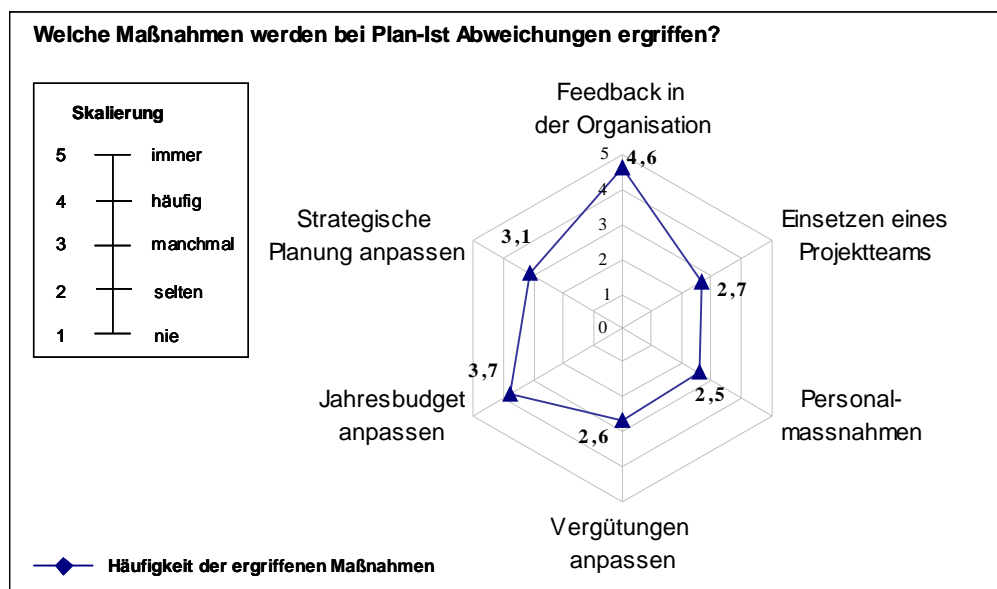


Abbildung 17: Maßnahmen bei Plan-Ist Abweichungen (min n=80)

Zumeist werden Plan-Ist-Abweichungen in Sitzungen, Planungsrunden oder in Personalgesprächen diskutiert (*Feedback*). Etwas weniger häufig wird die strategische Planung oder das Budget angepasst. Konkretere Schritte wie Personalmaßnahmen, Anpassung der Vergütungen sowie das Einsetzen von Projektteams oder sogenannter „Task Forces“ werden dagegen seltener ergriffen. Diese konkreten und kurzfristigeren Maßnahmen dominieren jedoch bei den Nutzern der BSC stärker als bei den Anwendern anderer Kennzahlensysteme. Möglicherweise liegt dies daran, dass die BSC Ursachen für Abweichungen anhand von Werttreibern konkretisiert und somit die Ableitung von konkreten Maßnahmen besser unterstützt.

Viele Unternehmen tendieren dazu, bei Plan-Ist-Abweichungen eher mittel- und langfristige Maßnahmen zu ergreifen.

Nutzer der BSC ergreifen häufiger Maßnahmen, die auf eine kurzfristige und schnelle Umsetzung setzen.

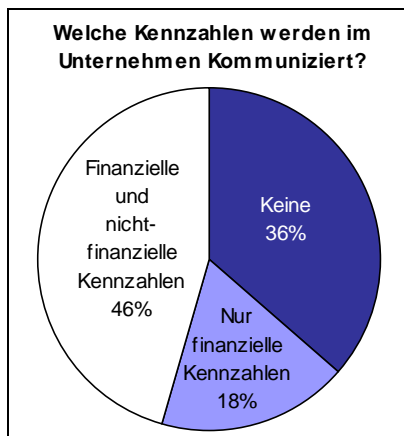
5.6. Kennzahlen als Mitarbeiterführungsinstrument

Wie wir in Kapitel 5.2 gesehen haben, sollen Kennzahlensysteme die Mitarbeiterführung unterstützen. Dieser Aspekt wurde im folgenden herausgegriffen und untersucht. Im ersten Schritt ging es darum, inwieweit Kennzahlensysteme in Organisationen kommuniziert und den Betroffenen transparent gemacht werden. Im zweiten Schritt wurden Umfang und Inhalt variabler Gehaltsbestandteile erhoben. Dabei arbeiteten wir heraus, inwieweit die Inhalte von Zielvereinbarungen auf die Kennzahlen aus dem Berichtswesen zurückgeführt werden. Abschließend untersuchten wir, inwieweit diese Zielvereinbarungen von den Betroffenen akzeptiert werden.

5.6.1. Kommunikation von Kennzahlensystemen

Auf die Frage nach der Transparenz des derzeitigen Kennzahlensystems waren folgende Antworten möglich:

- Das derzeit genutzte Kennzahlensystem dient ausschließlich der Unternehmensführung und nicht der unternehmensinternen Kommunikation.
- Das derzeit genutzte Kennzahlensystem dient der internen Kommunikation finanzieller Kennzahlen.
- Das derzeit genutzte Kennzahlensystem dient der internen Kommunikation finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen.



Obgleich zwei Drittel der Chemie- und Pharmaunternehmen die Bedeutung von Kennzahlen zur Mitarbeiterführung und Kommunikation der Strategie als wichtig oder sehr wichtig ansehen, kommunizieren über die Hälfte der Befragten ihre Kennzahlen nicht oder nur teilweise in der Organisation.

Abbildung 18: Kommunikation vorhandener Kennzahlen (n=55)

*Die Unternehmen sind sich einig, dass Kennzahlen der Mitarbeiterführung und Kommunikation von Strategien dienen.
Jedoch wird diese Anforderung von über 30% der Unternehmen nicht erfüllt.*

5.6.2. Umfang der variablen Vergütung

Leiter Personalwesen sowie Geschäftsführer und Vorstände wurden zum Stand der Einführung variabler Gehälter befragt. Es wurden die Ebenen *Unternehmensführung*, *außertarifliche Mitarbeiter* und *tarifliche Mitarbeiter* unterschieden und nach dem jeweiligen Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung befragt.

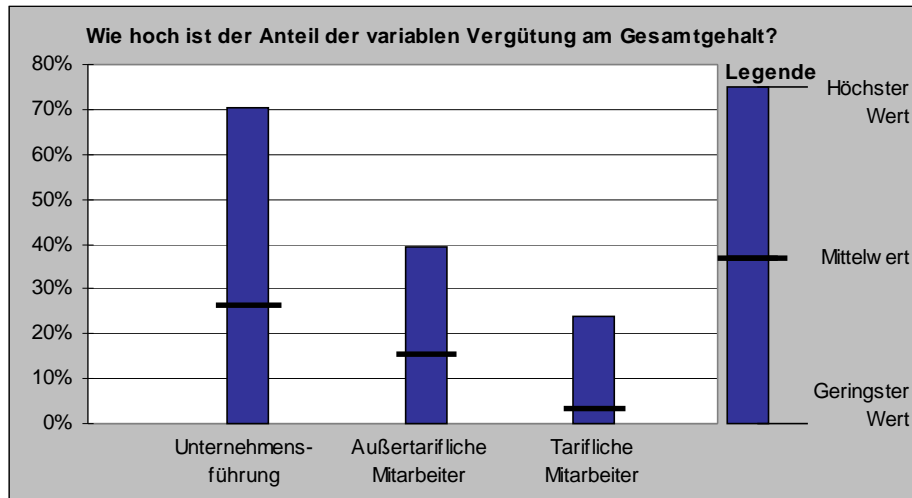


Abbildung 19: Anteil der variablen Vergütung am Gesamtgehalt (min n=57, Mehrfachnennungen)

Erwartungsgemäß spielt die variable Vergütung bei der Unternehmensführung die größte Rolle: Im Durchschnitt bestehen 25% der Gesamtvergütung eines Top Entscheiders aus variablen Bestandteilen. Bei außertariflichen Mitarbeitern machen variable Komponenten knapp 14% der Gesamtvergütung aus; bei tariflichen Mitarbeitern spielt die variable Vergütung bei Chemie- und Pharmaunternehmen kaum eine Rolle.

5.6.3. Inhalt der Zielvereinbarungen

Es wurden Personalleiter nach dem Inhalt der Zielvereinbarungen auf den einzelnen Führungsebenen befragt. Dabei sollte zwischen Unternehmenszielen, Geschäftsbereichszielen und persönlichen Zielen unterschieden werden.

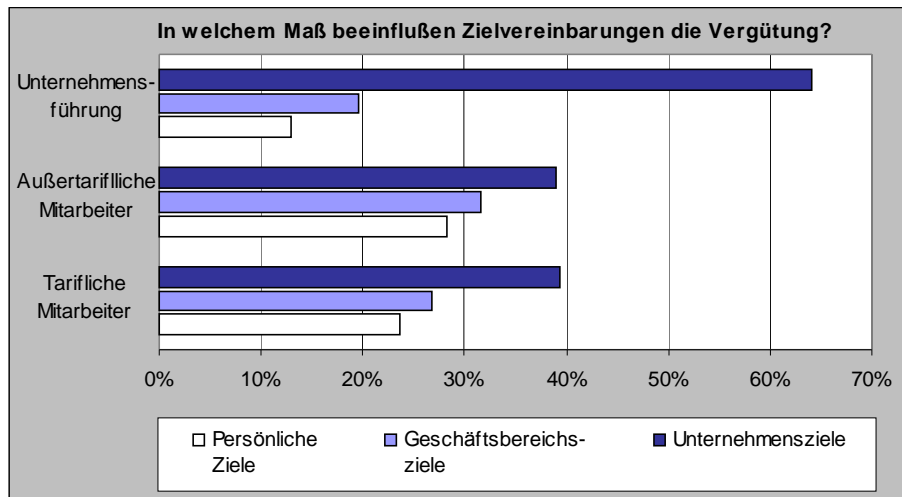


Abbildung 20: Inhalt von Zielvereinbarungen (min n=26)

Erwartungsgemäß unterscheiden Unternehmen in der Ausgestaltung von Zielvereinbarungen auch hinsichtlich der Rolle eines Mitarbeiters in der Organisation. Bei tariflichen und außertariflichen Mitarbeitern spielen persönliche Ziele eine wesentlich wichtigere Rolle. Bei der Unternehmensführung dominieren hingegen Unternehmensziele.

5.6.4. Einfluss von Kennzahlen auf variable Vergütungen

Im Rahmen dieser Studie wurde untersucht, in welchem Maß das kennzahlenorientierte Berichtswesen Zielvereinbarungen und die variablen Vergütungen beeinflusst.

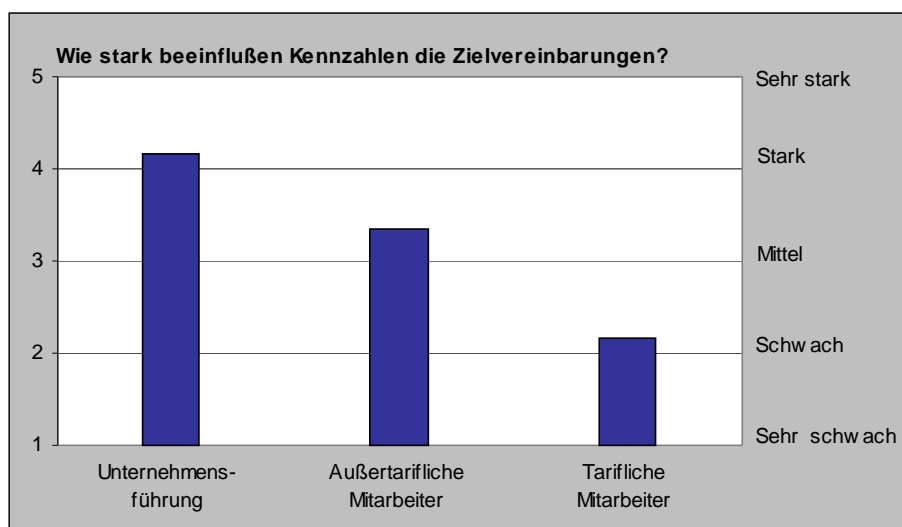


Abbildung 21: Verknüpfungsgrad von Mitarbeiterzielen mit Kennzahlen

Die befragten Controller, Personalleiter und Geschäftsführer gaben an, dass Unternehmens- und Geschäftsbereichskennzahlen in hohem bis sehr hohem Maße die variable Vergütung der Unternehmensführung bestimmen. Der Einfluss dieser Kennzahlen auf die variable Vergütung von tariflichen Mitarbeitern ist eher schwach. Das bedeutet, dass das Kennzahlensystem nur in geringem Maße für die Vergütung von Mitarbeitern herangezogen wird. Eine kennzahlenorientierte Führung ist damit nur teilweise realisiert.

Die in Zielvereinbarungen relevanten Kennzahlen variieren je nach Führungsebene. Auf der Ebene der Unternehmensführung dominieren finanzielle Kennzahlen. Diese Dominanz nimmt auf unteren Hierarchieebenen ab. Andere Ziele, die nicht Teil des kennzahlenorientierten Berichtswesens sind, gewinnen an Bedeutung.

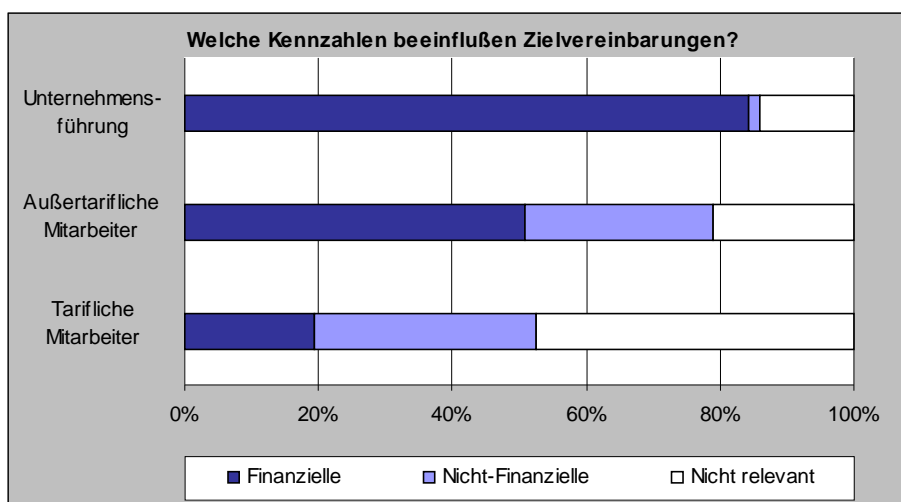


Abbildung 22: Einfluss von Kennzahlen auf Zielvereinbarungen (n=57)

Kennzahlen werden nur eingeschränkt für die Führung von tariflichen und außertariflichen Mitarbeiter genutzt. Ein optimales Vergütungssystem enthält Kenngrößen zur Leistungsbeurteilung auf allen Ebenen.

Einführung eines Vergütungssystems bei einem Unternehmen der Basischemie

Das Unternehmen unterscheidet im Zielvereinbarungsprozess vier Hierarchieebenen. Auf jeder Ebene erfolgt die Gewichtung von finanziellen und nicht-finanziellen Zielen unterschiedlich. Die Ziele leiten sich aus dem Kennzahlensystem ab, das für das Berichtswesen, Planung und Steuerung genutzt wird. Finanzielle Ziele machen bei einem Leiter einer Business Unit (BU) 80% der gesamten variablen Vergütung aus. Bei gewerblichen Mitarbeitern wird die variable Vergütung nur zu 50% durch finanzielle Größen bestimmt. Darüber hinaus wird zwischen individuellen und teambasierten Zielen unterschieden. Individuelle Ziele können vom Mitarbeiter direkt beeinflusst werden. Teambasierte Ziele können nur indirekt über die Leistung eines Teams oder die Mitarbeiter eines Bereichs erreicht werden. Übergeordnete Unternehmensziele werden als teambasierte Ziele verstanden (z.B. Gewinn pro Aktie (Earnings per Share, EPS)).

	Financial:			Non Financial:		
	%	Individual:	Team:	%	Individual:	Team:
Business Unit Head:	80	ROI BU	EPS	20	Employee satisfaction	
Head of Production :	80	Cost index	EPS ROI BU	20	Cycle times	
Plant Superintendent:	60	Cost / Unit Maint. costs	EPS ROI BU	40	Downtimes quality projects	
Plant Operator:	50		EPS	50	Projects	Shift goals, plant goals

Tabelle 2: Beispiel für ein Gehaltsmodell eines Basischemieherstellers

5.6.5. Akzeptanz von Kennzahlensystemen

Wir befragten Entscheider zur Akzeptanz ihrer Kennzahlen durch die Betroffenen.

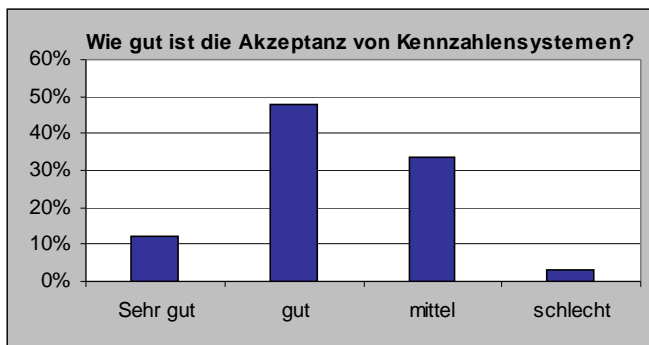


Abbildung 23: Akzeptanz von Kennzahlen

Die meisten der Befragten schätzen die Akzeptanz der Kennzahlen als gut bis sehr gut ein (insgesamt 60%). Eine gute oder sehr gute Akzeptanz kann vor allem bei Unternehmen vorgefunden werden, die Kennzahlen regelmäßig erheben und berichten (siehe auch Kapitel 5.5.1.). Die Akzeptanz von Kennzahlen ist bei den Betroffenen umso höher, je enger sich das Vergütungssystem am

Kennzahlensystem zur Unternehmenssteuerung orientiert. Unternehmen, die diese Integration umgesetzt haben, ergreifen häufiger Personalmaßnahmen, wenn es zu Abweichungen von der Planung kommt (siehe auch Anhang 7.4.6.).

Voraussetzung für die Akzeptanz von Kennzahlen ist ein enges Zusammenspiel zwischen Unternehmenssteuerung und Mitarbeitervergütung.

5.7. Erhebung von Kennzahlen mittels Informationssysteme

Bei der Erhebung von Kennzahlen wird meist auf unterschiedliche Datenquellen zurückgegriffen (siehe auch Kapitel 2.). Vor diesem Hintergrund untersuchten wir, welche Informationssysteme für das kennzahlenorientierte Berichtswesen eingesetzt werden.

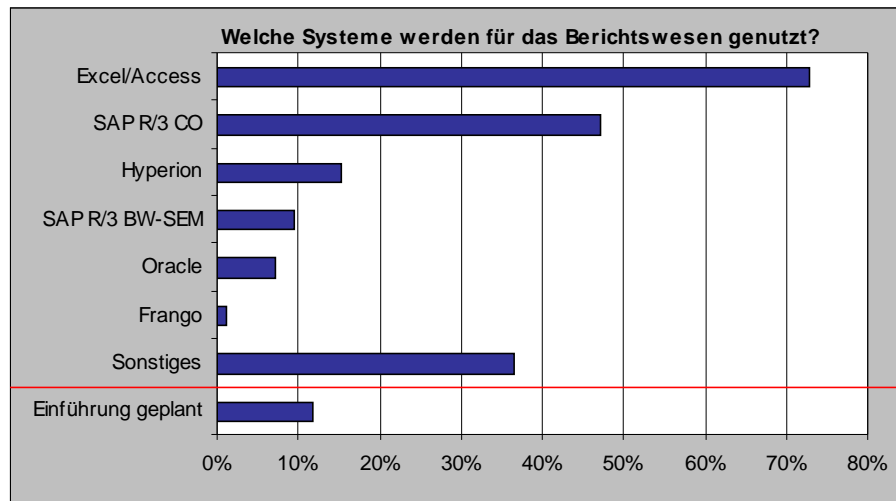


Abbildung 24: Nutzung von Informationssystemen für das Berichtswesen von Kennzahlensystemen (n=85, Mehrfachnennungen)

Excel und Access sind im Berichtswesen von Kennzahlen am weitesten verbreitet (73%). Die neuen SAP-Anwendungen BW und SEM werden hingegen weniger häufig verwendet (9%) und spielen im Vergleich zu Reportingtools von Hyperion eine geringere Rolle (15%). Jedes 10. Unternehmen plant, ein neues Tool einzuführen.

Ein Zusammenhang zwischen der Nutzung dieser Informationssysteme und der Zufriedenheit mit dem Aufwand zur Datenbeschaffung und der Datenqualität konnte nicht hergestellt werden. Allerdings sind Unternehmen, die verstärkt finanzielle Kennzahlen nutzen, mit der Datenqualität zufriedener, als Unternehmen, die auch nicht-finanzielle Kennzahlen nutzen (siehe Anhang, Kapitel 7.4.7.). Finanzielle Kennzahlen können offensichtlich einfacher aus den bestehenden Anwendungen in höherer Qualität und mit geringerem Aufwand gewonnen werden als nicht-finanzielle Kennzahlen.

Nach unserer Meinung liegt die Herausforderung von Informationssystemen darin, dass neben finanziellen auch nicht-finanzielle Kennzahlen in integrierter Weise zur Verfügung gestellt werden. Hierzu ist eine durchgehende Integration der heterogenen Datenquellen ein wichtiger Schritt für konsistente und einfach zu erhebende Daten.

Die integrierte Abbildung von Daten für finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen stellt einen Erfolgsfaktor für die Datenqualität und den Aufwand zur Datenerhebung dar.

5.8. Zufriedenheit und Verbesserungspotential von Kennzahlen

In der Studie wurden Unternehmen befragt, wie sie ihre derzeit eingesetzten Kennzahlensysteme beurteilen.

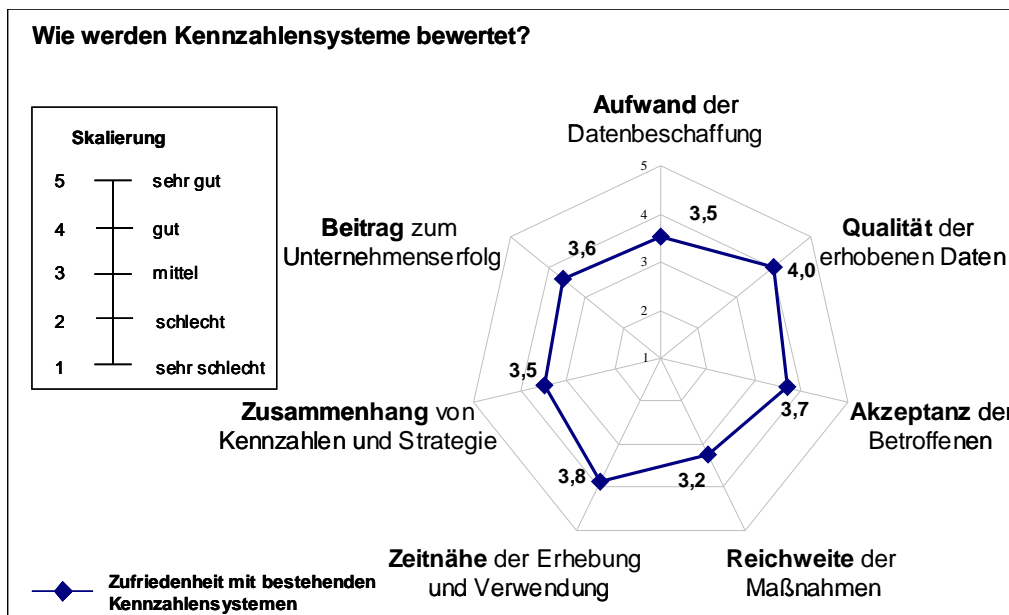


Abbildung 25: Beurteilung bestehender Kennzahlensysteme (min n = 102)

Insgesamt beurteilen die Befragten ihre Kennzahlensysteme eher positiv. Besonders gut schnitt die Beurteilung der *Qualität der erhobenen Daten* ab. Allerdings ist der dabei entstehende *Aufwand zur Datenbeschaffung* sowie die *Reichweite der Maßnahmen* verbesserungswürdig.

Wir untersuchten den Zusammenhang dieser Ergebnisse mit Vorgehensweisen im Berichtswesen, der Planung und Mitarbeiterführung. Als wichtige Voraussetzungen für die Zufriedenheit kann festgehalten werden (vgl. auch Anhang Kapitel 7.4.5.):

- Je kürzer die Berichtsperioden, desto besser beurteilen die Unternehmen die Datenqualität und die Akzeptanz der Betroffenen. Die Zufriedenheit steigt mit der Regelmäßigkeit der Erhebung der Kennzahlen.
- Die allgemeine Zufriedenheit (Mittelwert über alle Kriterien) hängt davon ab, ob Kennzahlen vollständig in die Planung integriert sind und geplant werden.
- Die allgemeine Zufriedenheit hängt davon ab, ob das Kennzahlensystem als Basis für die Mitarbeitervergütung dient.

Damit wird deutlich, dass Kennzahlensysteme nicht nur Messsysteme sind. Sie entwickeln sich zunehmend zu einem zentralen Instrument in den Managementprozessen *Planung, Reporting, Steuerung und Mitarbeiterführung*.

Erfolgsfaktor für ein effektives und effizientes Kennzahlensystem ist dessen Integration in Planung, Reporting, Steuerung und Mitarbeitervergütung.

5.9. Geplante Verbesserungen und Einführungen von Kennzahlen

Anspruch und Wirklichkeit driften bei der Nutzung von Kennzahlensystemen auseinander. Daher befragten wir die Unternehmen nach den geplanten Verbesserungsmaßnahmen.

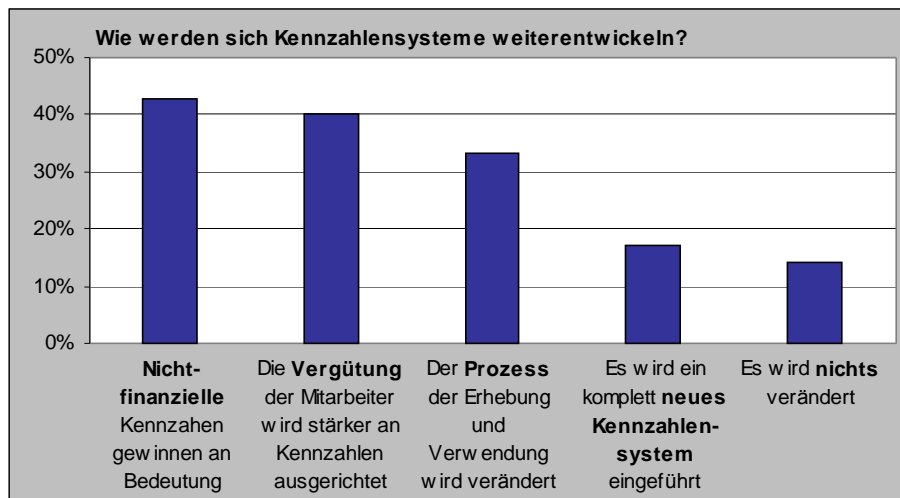


Abbildung 26: Weiterentwicklungen von Kennzahlensystemen

Generell dominieren Verbesserungsmaßnahmen vor der Einführung komplett neuer Kennzahlensysteme. Als wichtigste Verbesserungsmaßnahmen wollen Unternehmen verstärkt nicht-finanzielle Kennzahlen aufnehmen, sowie Vergütungssysteme enger an ihr Kennzahlensystem koppeln. Rund ein Drittel der Unternehmen werden die Erhebung und Verwendung von Kennzahlen verbessern. Insbesondere Unternehmen, die verstärkt nur finanzielle Kennzahlen nutzen, planen häufiger die Einführung eines völlig neuen Kennzahlensystems als andere Unternehmen (siehe auch Anhang Kapitel 7.4.7.). Nach unserer Erfahrung liegt dies daran, dass die Aufnahme nicht finanzieller Kennzahlen ein grundlegendes Hinterfragen von Strategie und Werttreibern beinhaltet.

Der Trend geht zu integrierten Kennzahlenmodellen mit ausgeglichenen finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen.

6. Best Practices für Kennzahlensysteme

Die Ergebnisse der Studie haben uns gezeigt, dass die Erwartungen von den befragten Unternehmen an Kennzahlensysteme sehr hoch sind. Nicht in jedem Fall erfüllen bestehende Kennzahlensysteme diese Erwartungen. Dies hat uns motiviert, auf Grundlage unserer persönlichen Interviews und der schriftlichen Befragung hier eine Reihe von Best Practices vorzustellen, die sich in der Praxis bereits bewährt haben.

Für die Nutzung und Gestaltung von Kennzahlensystemen sehen wir folgende Erfolgsfaktoren:

Strategie gibt den Rahmen für Kennzahlen vor.

Chemie- und Pharmaunternehmen sehen Kennzahlen als ein Instrument zur Umsetzung von Strategien an. Wir haben gesehen, dass gerade hier großer Handlungsbedarf bei den befragten Unternehmen besteht, da viele Unternehmen Kennzahlensysteme zu einseitig auf die finanzielle Steuerung des Unternehmens ausrichten. Der Bezug zu den eigentlichen Werttreibern besteht nur teilweise.

Als ersten Schritt zur Einführung oder Optimierung eines Kennzahlensystems steht somit die Ableitung von Werttreibern aus der Strategie.

Die Unternehmenssteuerung definiert die Ausgestaltung des Kennzahlensystems.

Optimierte Kennzahlensysteme passen sich der Aufbauorganisation eines Unternehmens an.

- Unternehmen mit dezentraler Ausrichtung steuern Geschäftsbereiche ähnlich einem externen Investor über vorwiegend finanzielle Kennzahlen. Die wichtigen Zielgrößen sind Wachstum (z.B. gemessen an der Entwicklung des Free Cash Flows) und Rentabilität des eingesetzten Kapitals (z.B. gemessen am ROIC und/oder am ROCE). Da finanzielle Kennzahlen in der Regel keine Aussage darüber machen, wie das Geschäft zu betreiben ist, entwickeln die Geschäftsbereiche oder Business Units aus diesen Vorgaben ein für ihr Geschäft passendes Kennzahlenmodell.
- Unternehmen mit stärker zentraler Unternehmenssteuerung trennen die Ebenen Unternehmensführung und Geschäftsbereiche weniger scharf. Wie wir in der Studie gesehen haben, gibt die Unternehmensführung detailliertere, nicht-finanzielle Zielvorgaben vor. Die wesentliche Herausforderung besteht bei diesen Unternehmen darin, einen angemessenen Detaillierungsgrad in der Vorgabe von Kennzahlen zu machen, um der möglichen Spezifität von Werttreibern in den Geschäftsbereichen gerecht zu werden.

Nur ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen ermöglicht eine effektive Unternehmenssteuerung.

Eine erfolgreiche Implementierung von Strategien beinhaltet die Erhebung von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen in einem ausgewogenen Verhältnis. Meist dominieren in der Praxis finanzielle Ziele. Bei einem Hersteller von Spezialchemie konnten wir beobachten, wie mit großem Aufwand Hurdle Rates für Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen auf Basis des ROCE definiert wurden. Sämtliche Maßnahmen und Projekte werden auf Basis ihrer risikoangepassten, internen Verzinsung beurteilt. Das Feedback in quartalsweisen Planungsgesprächen beschränkte sich auf diese eindimensionale Sichtweise. Der Nachteil liegt auf der Hand: Negative geschäftliche Entwicklungen können gemessen, aber nicht erklärt werden.

Bei unserer Untersuchung hatten wir ein Unternehmen befragt, bei dem das exakte Gegenteil der Fall war. Mit zahlreichen Qualitätsinitiativen wurde in den letzten Jahren ein zu starkes Gewicht auf nicht-finanzielle Kennzahlen gelegt, so dass grundlegende strategische Fragestellungen nach der Marktfähigkeit und Profitabilität des Produktportfolios vernachlässigt wurden.

Ebenso wichtig wie finanzielle Spitzenkennzahlen wie ROCE oder EVA sind die dahinterliegenden Werttreiber aus den Bereichen Innovation, Mitarbeiter, Prozesse und Kunde zu bewerten.

Kennzahlensysteme sind in Managementprozesse wie strategische Planung, Budgetierung und Steuerung zu integrieren.

Eine erfolgreiche Nutzung eines Kennzahlensystems hängt davon ab, wie gut es gelingt, Planungsprozesse und das laufende Berichtswesen daran auszurichten. Nicht die GuV-Rechnung, Bilanz oder Kostenstellenbudgets sind zentrale Steuerungsinstrumente, sondern ein Kennzahlensystem, das an den Werttreibern des Unternehmens ansetzt.

Bei einem Life Science Unternehmen lernten wir eine BSC kennen, die als wichtigstes Management Tool strategische Planung, Budgetierung und operative Planung integriert. Das Kennzahlensystem besteht aus insgesamt 20 Kennzahlen, die für unterschiedliche Planungs-, Berichts- und Steuerungsprozesse genutzt werden. Die Kennzahlen sind in ein Frühwarnsystem eingebettet, das die Auswirkungen von Abweichungen sowie Verantwortlichkeiten transparent macht.

Kennzahlen erlauben eine Flexibilisierung des Budgetierungsprozesses.

Im Steuerungsprozess dominieren oftmals mittel- und langfristige Maßnahmen. So haben wir gesehen, dass die Anpassung des Budgets in der nächsten Planungsrunde eine häufig ergriffene Maßnahme laufender Plan-Ist-Abweichungen ist. Das oftmals für ein Geschäftsjahr fixierte Korsett eines Budgets schränkt kurzfristige Maßnahmen ein. Die bereitgestellten Ressourcen entsprechen nicht mehr den gegenwärtigen Anforderungen.

Ein Lösungsansatz stellt die Flexibilisierung von Budgets mit Hilfe von Kennzahlen dar:

- Input-orientierte Kennzahlen definieren die Grundlage für die Bestimmung des Budgets. So kann beispielsweise die Absatzmenge die unabhängige Variable darstellen, nach der sich das Budget eines Logistikbereichs bemisst. Ein Einbruch des Absatzes reduziert automatisch das Budget in Höhe der variablen Kosten.
- Output-orientierte Kennzahlen messen die Werttreiber und geben vor, welche Ziele zu erreichen sind. Eine Maßgabe für den Bereich Logistik ist z.B. der relative Anteil der Transportkosten an den Herstellkosten der versandten Materialien.

Variable Vergütungssysteme richten sich am Kennzahlensystem des Berichtswesens aus.

Erfolgreiche Unternehmen richten variable Vergütungen am Kennzahlensystem aus. Die für Zielvereinbarungen relevanten Kennzahlen müssen von den betroffenen Mitarbeitern beeinflussbar sein. Aus diesem Grund eignen sich rein finanzielle Kennzahlen nur bedingt für die Zielvereinbarungen von Mitarbeitern außerhalb der Geschäftsführung. Nicht-finanzielle Kennzahlen sind hierbei bedeutender, da sie den Zusammenhang zu strategischen Werttreibern transparent machen.

Die Abbildung nicht-finanzieller Kennzahlen erfordert integrierte Informationssysteme.

Die meisten der befragten Unternehmen sehen Verbesserungspotentiale in der Datenqualität und im Aufwand zur Datenbeschaffung ihres Kennzahlensystems. Dies gilt vor allem für die Erhebung nicht-finanzieller Kennzahlen. Wir sehen integrierte Informationssysteme als kritischen Erfolgsfaktor, um ein auf Werttreiber ausgerichtetes Berichtswesen zu ermöglichen.

Neben der Datenintegration sehen wir einen weiteren Punkt in der Unterstützung kennzahlen-orientierter Prozesse wie Planung, Reporting, Steuerung und Mitarbeiterführung. Moderne Anwendungen unterstützen durch Management Cockpits die Bereitstellung von Daten in komprimierter Form. Integrierte Planungstools erlauben Simulationen und eine Budgetierung mit Fokus auf die relevanten Werttreiber.

Ein allgemeines Erfolgsrezept für die Implementierung gibt es nicht – die Implementierung kann Top down oder Bottom Up beginnen.

Wie uns die Studie gezeigt hat, sind für die Einführung eines Kennzahlensystems alternative Vorgehensweisen angebracht:

Die Top-Down Strategie bietet sich in eher zentral geführten Unternehmen an. Eine Bottom-Up Vorgehensweise hingegen eignet sich besonders für dezentral geführte Unternehmen.

7. Anhang

7.1. Finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen

Kennzahl	Beschreibung
Finanzielle Kennzahlen	
EBIT	Earnings before interests and taxes, operatives Ergebnis vor Zinsen und Steuern
ROCE	EBIT/(Nettoumlaufvermögen + Nettoanlagevermögen)
ROIC	Profitabilität des investierten Kapitals
Dividende pro Aktie	Bestimmt die Höhe der Ausschüttung für die Anteilseigner
FCF	Free Cash Flow, drückt im Drei- oder Fünf-Jahresvergleich das Wachstum aus, misst gleichzeitig die Liquidität
Return on Sales (ROS)	Profitabilität auf Basis des erzielten Umsatzes
Umsatz	Entsprechend der GuV, wird meist in Prozent vom Vorjahr oder zum Budget gemessen
Lost Sales	Entgangener Umsatz in Relation zum erzielten Umsatz in Prozent
Anteil F&E Ausgaben am Umsatz	Misst den Umfang der finanziellen Ressourcen, die auf Basis des Umsatzes in F&E investiert werden.
Nicht-finanzielle Kennzahlen	
Genauigkeit der Planung	Misst die Güte der Planung, Abweichungen drücken sich in <i>Lost Sales</i> oder der Höhe der Bestände aus, Messung in %
Lagerhüter	Bestände mit einer Lagerzeit länger als z.B. 3 Monate
Marktanteil	Erzielte Absatzmenge / Gesamte Absatzmenge auf relevantem Markt
Fluktuation von <i>Key Playern</i>	Fluktuation misst den prozentualen Anteil der <i>Key Player</i> , die das Unternehmen verlassen. <i>Key Player</i> sind Mitarbeiter, die als Leistungsträger identifiziert wurden.
Zahl der Kundenbeschwerden	Zahl der Lieferungen, die auf Grund Lieferverzug oder qualitativer Probleme nicht akzeptiert werden.
Ausschuss	Prozentualer Anteil der nicht verwertbaren Produktionsmengen.
Kapazitätsauslastung	Auslastung in Prozent der theoretisch verfügbaren Kapazität

Tabelle 2: Ausgewählte Beispiele für finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen, Ergebnisse aus persönlichen Interviews

7.2. Anschreiben und Fragebögen

entero AG • Schmidtstrasse 12 • D-60326 Frankfurt

<Firma>
<Adresse>
- <Empfänger> -
<PLZ> <ORT>
DEUTSCHLAND

Frankfurt, 17. April 2002

Studie zum Einsatz von Kennzahlensystemen in Chemie- und Pharmaunternehmen

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre insbesondere Entscheidungstheorie der European Business School in Oestrich-Winkel führt gemeinsam mit der Unternehmensberatung entero AG eine Umfrage zum Thema Kennzahlensysteme in Chemie- und Pharmaunternehmen durch. Dabei befragen wir Entscheider [aus dem Bereich Controlling zur Nutzung von Kennzahlensystemen und Personalleiter zu den damit verbundenen Vergütungsmodellen]. Wir interessieren uns dafür, inwieweit die angewendeten Kennzahlensysteme Unternehmensstrategien widerspiegeln, wie Unternehmenskennzahlen mit den Zielvereinbarungen von Mitarbeitern verknüpft sind und welche Faktoren für eine erfolgreiche Nutzung von Kennzahlensystemen wichtig sind.

Wir würden uns sehr freuen, wenn auch Sie sich an der Studie beteiligen!

Für das Ausfüllen des Fragebogens benötigen Sie nicht mehr als 10 Minuten. Um eine zügige Auswertung zu gewährleisten, bitten wir Sie, uns den Fragebogen **bis 17. Mai 2002** zurückzufaxen (**Fax: (069) 589976-888**). Ihre Angaben werden wir natürlich vertraulich und anonymisiert behandeln. Wenn Sie an den Ergebnissen der Studie interessiert sind, faxen Sie bitte das unten ausgefüllte Anschreiben zusammen mit dem Fragebogen an uns zurück.

Für Ihre Teilnahme bedanken wir uns bei Ihnen im voraus.

Mit freundlichen Grüßen,



Prof. Dr. Roswitha Meyer

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Entscheidungstheorie
European Business School

- Ja**, ich bin an den Ergebnissen der Studie **interessiert**. Bitte schicken Sie mir die Ergebnisse zu.
 Nein, ich bin an den Ergebnissen der Studie **nicht** interessiert.

Name: _____
Funktion: _____

Anschrift: _____
(falls abweichend) _____

Studie zu Kennzahlensystemen, Leitung Controlling
Fax an: (069) 589976-888

Allgemeine Angaben zu Ihrem Unternehmen

1. In welchem **Marktsegment** ist Ihr Unternehmen tätig? Bitte ankreuzen.
 Grundstoffchemie Spezialchemie Pharma anderes: _____
2. Wie hoch war der **Umsatz** Ihres Unternehmens im Jahr 2001 (in Mio. Euro)?
 <25 25-100 101-1.000 1.001-5.000 >5.000
3. Wie stark steuert die **Unternehmensleitung** innerhalb von Geschäftsbereichen/Tochtergesellschaften?
 Unternehmensführung gibt **übergeordnete** Ziele vor. Volle Ergebnisverantwortung der Geschäftsbereiche/Töchter.
 Unternehmensführung koordiniert teilweise **auch auf operativer Ebene**. Teilweise Ergebnisverantwortung der Bereiche/Töchter.
 Zentrale Steuerung auf operativer Ebene. Beschränkte Ergebnisverantwortung in Einheiten.
4. Was sind die **drei wichtigsten Zielrichtungen**, die Ihr Unternehmen/Geschäftsbereich in den nächsten drei Jahren verfolgt? (Bitte kreuzen Sie **nur** die **drei** wichtigsten Punkte an)
 Wachstum durch Internationalisierung Produktinnovationen
 Konzentration auf Kernkompetenzen Optimierung interner Prozesse
 Fokussierung und Verbesserung des Kundenservices Optimierung von Lieferketten
 Verbesserung von Sicherheit und Umweltschutz
 Sonstige _____
5. Welchen Aussagen zum Thema **Shareholder Value** stimmen Sie zu?
 Shareholder Value ist für uns **nicht sehr wichtig**.
 Wir haben uns **in der letzten Zeit verstärkt** um Shareholder Value gekümmert.
 Shareholder Value war für uns schon immer **sehr wichtig**.

Kennzahlensysteme in Ihrem Unternehmen

6. Welche der folgenden **Kennzahlensysteme** werden in Ihrem Unternehmen genutzt?
 ROI-System Balanced Scorecard ZVEI-System
 EVA Eigenes Kennzahlensystem EFQM-System
 Sonstiges _____ Keines
 Einführung von _____ ist geplant.

Anmerkung: Kennzahlensysteme sind hier als quantitative, integrierte Abbildung von betrieblichen Sachverhalten in komprimierter Form zu verstehen. Kennzahlensysteme sind hier nicht gleichbedeutend mit Ergebnisrechnungen oder Bilanzen.

7. Für welche Aspekte werden Kennzahlen auf **Konzern-/Unternehmensebene** als Teil des **regelmäßigen Berichtswesens** erhoben?

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Absatz/Umsatz | <input type="checkbox"/> Rentabilität | <input type="checkbox"/> Innovationen |
| <input type="checkbox"/> Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> Anlagevermögen | <input type="checkbox"/> Forderungen/Liquidität |
| <input type="checkbox"/> Kundenbeziehungen | <input type="checkbox"/> Logistische Prozesse | <input type="checkbox"/> Bestände |
| <input type="checkbox"/> Einkauf/Rohstoffe | <input type="checkbox"/> Unternehmenswert | <input type="checkbox"/> _____ |

8. Wie **häufig** werden Kennzahlen für diese Bereiche erhoben?

- monatlich vierteljährlich halbjährlich jährlich unterschiedlich _____

9. Wie sind die Kennzahlen auf **Unternehmensebene** mit Kennzahlen der Geschäfts-/Funktionsbereiche/ Tochtergesellschaften **verknüpft**?

- Es gibt **keine Verknüpfung**. Die Bereiche/Funktionen sind selbst für die Steuerung verantwortlich.
- In den Bereichen/Funktionen/Töchter wird das **gleiche Kennzahlensystem** verwendet.
- In den Bereichen wird das **übergeordnete** Kennzahlensystem mit **eigenen** Kennzahlen **verknüpft** und **verfeinert**.
- Unklar**, welche Kennzahlen in den Bereichen genutzt werden.

10. Dominieren in Ihrem regelmäßigen Berichtswesen eher **finanzielle** oder **nicht-finanzielle** Kennzahlen?

hauptsächlich finanzielle hauptsächlich nicht-finanzielle ausgeglichen unklar

Konzern-/Unternehmensebene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereichs-/Funktionsebene/Tochter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Finanzielle: Absolute oder Verhältniszahlen, finanzielle Größen, z.B.: EBIT, Umsatz, CFROI

Nicht-finanzielle: „Weiche“ Kennzahlen, eher operative Größen, z.B.: Kundenzufriedenheit, Durchlaufzeiten

11. Wie eng sind Ihre **Kennzahlen** mit dem **Zielvereinbarungsprozess** der Mitarbeiter verknüpft?

	sehr eng	eng	mittel	kaum verknüpft	nicht verknüpft
Unternehmensführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Außertarifliche Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarifliche Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Wie werden die Kennzahlen im Rahmen des **Jahresbudgets** behandelt?

- Kennzahlen werden **nicht geplant**.
- Ein Teil** der Kennzahlen wird **geplant**.
- Alle** Kennzahlen werden **geplant**.

13. Welche **Maßnahmen** werden ergriffen, wenn Plan-Ist Abweichungen in bestimmten Bereichen anhand von Kennzahlen festgestellt werden?

	nie	selten	manchmal	häufig	immer
Feedback an den Verantwortlichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsetzen eines Projektteams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergreifen von Personalmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anpassung von Vergütungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anpassung zukünftiger Jahresbudgets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überarbeitung der strategischen Planung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Welche **Systemunterstützung** nutzen Sie für Ihr kennzahlenbasiertes Berichtswesen?

- | | | | | |
|---|---|-------------------------------------|--|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> SAP R/3 CO | <input type="checkbox"/> SAP R/3 BW-SEM | <input type="checkbox"/> Peoplesoft | <input type="checkbox"/> Hyperion | <input type="checkbox"/> Oracle |
| <input type="checkbox"/> Excel/Access | <input type="checkbox"/> Frango | <input type="checkbox"/> SAS | <input type="checkbox"/> Sonstiges _____ | |
| <input type="checkbox"/> Wir planen _____ | | | | _____ einzuführen. |

Beurteilung und Ausblick

15. Wie wichtig schätzen Sie **generell** die Funktionen eines **idealen** Kennzahlensystems ein?

	sehr wichtig	wichtig	mittel wichtig	unwichtig	völlig unwichtig
Erreichung der Unternehmensziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fokussierung des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führung von Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priorisierung von Projekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikation der Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsetzung der Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internes/externes Benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. In welchem Maß erfüllt **Ihr bestehendes** Kennzahlensystem die folgenden Zielsetzungen?

	sehr hoch	hoch	mittel hoch	gering	sehr gering
Erreichung der Unternehmensziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fokussierung des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führung von Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priorisierung von Projekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikation der Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsetzung der Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internes/externes Benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Wie **beurteilen** Sie **Ihr bestehendes** Kennzahlensystem in Ihrem Unternehmen?

	sehr gut	gut	mittel	schlecht	sehr schlecht
Aufwand für die Datenbeschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität der erhobenen Daten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akzeptanz der Betroffenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reichweite der Maßnahmen bei Abweichungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitnähe der Erhebung und Verwendung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenhang zw. Kennzahlen und Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beitrag zum Unternehmenserfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. In welche Richtung wird Ihr Kennzahlensystem in den nächsten 1-2 Jahren **weiterentwickelt**?

- Es wird **nichts** verändert.
- Der **Prozess** der Erhebung und Verwendung wird verändert.
- Nicht-finanzielle Kennzahlen** gewinnen an Bedeutung.
- Es wird ein komplett **neues Kennzahlensystem** eingeführt.
- Die Vergütung von Mitarbeitern wird stärker am **Kennzahlensystem** ausgerichtet.
- Sonstiges _____

19. Sonstige Anmerkungen:

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Befragung!

Bitte faxen Sie das Anschreiben und Ihre Antworten an: (069) 589976-888

Studie zu Kennzahlensystemen, Geschäftsleitung

Fax an: (069) 589976-888

Allgemeine Angaben zu Ihrem Unternehmen

- In welchem **Marktsegment** ist Ihr Unternehmen tätig? Bitte ankreuzen.
 Grundstoffchemie Spezialchemie Pharma anderes: _____
- Wie hoch war der **Umsatz** ihres Unternehmens im Jahr 2001 (in Mio. Euro)?
 <25 25-100 101-1.000 1.001-5.000 >5.000
- Was sind die **drei wichtigsten Zielrichtungen**, die Ihr Unternehmen/Geschäftsbereich in den nächsten drei Jahren verfolgt? (Bitte kreuzen Sie **nur** die **drei** wichtigsten Punkte an)

<input type="checkbox"/> Wachstum durch Internationalisierung	<input type="checkbox"/> Produktinnovationen
<input type="checkbox"/> Konzentration auf Kernkompetenzen	<input type="checkbox"/> Optimierung interner Prozesse
<input type="checkbox"/> Fokussierung und Verbesserung des Kundenservices	<input type="checkbox"/> Optimierung von Lieferketten
<input type="checkbox"/> Verbesserung von Sicherheit und Umweltschutz	<input type="checkbox"/> _____
- Welchen Aussagen zum Thema **Shareholder Value** stimmen Sie zu?
 Shareholder Value ist für uns **nicht sehr wichtig**.
 Wir haben uns **in der letzten Zeit verstärkt** um Shareholder Value gekümmert.
 Shareholder Value war für uns schon immer **sehr wichtig**.

Kennzahlensysteme in Ihrem Unternehmen

- Welche der folgenden **Kennzahlensysteme** werden in Ihrem Unternehmen genutzt?

<input type="checkbox"/> ROI-System	<input type="checkbox"/> Balanced Scorecard	<input type="checkbox"/> ZVEI-System
<input type="checkbox"/> EVA	<input type="checkbox"/> Eigenes Kennzahlensystem	<input type="checkbox"/> EFQM-System
<input type="checkbox"/> Sonstiges _____		<input type="checkbox"/> Keines
<input type="checkbox"/> Einführung von _____ ist geplant.		
- Für welche Aspekte werden Kennzahlen auf **Konzern-/Unternehmensebene** als Teil des **regelmäßigen Berichtswesens** erhoben?

<input type="checkbox"/> Absatz/Umsatz	<input type="checkbox"/> Rentabilität	<input type="checkbox"/> Innovationen
<input type="checkbox"/> Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> Anlagevermögen	<input type="checkbox"/> Forderungen/Liquidität
<input type="checkbox"/> Kundenbeziehungen	<input type="checkbox"/> Logistische Prozesse	<input type="checkbox"/> Bestände
<input type="checkbox"/> Einkauf/Rohstoffe	<input type="checkbox"/> Unternehmenswert	<input type="checkbox"/> _____
- Wie **häufig** werden Kennzahlen für diese Bereiche erhoben?
 monatlich vierteljährlich halbjährlich jährlich unterschiedlich _____
- Dominieren in Ihrem regelmäßigen Berichtswesen eher **finanzielle** oder **nicht-finanzielle** Kennzahlen?
 hauptsächlich finanzielle haupts. nicht-finanzielle ausgeglichen unklar

Finanzielle: Absolute oder Verhältniszahlen, finanzielle Größen, z.B.: EBIT, Umsatz, CFROI
Nicht-finanzielle: „Weiche“ Kennzahlen, eher operative Größen, z.B.: Kundenzufriedenheit, Durchlaufzeiten

9. Wie werden Kennzahlen im Rahmen des **Jahresbudgets** behandelt?

- Kennzahlen werden **nicht geplant**.
 Ein Teil der Kennzahlen wird **geplant**.
 Alle Kennzahlen werden **geplant**.

10. Welche **Maßnahmen** werden ergriffen, wenn Plan-Ist Abweichungen mit Hilfe von Kennzahlen festgestellt werden?

	nie	selten	manchmal	häufig	immer
Feedback an den Verantwortlichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsetzen eines Projektteams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergreifen von Personalmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anpassung von Vergütungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anpassung zukünftiger Jahresbudgets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überarbeitung der strategischen Planung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Welche **Systemunterstützung** wird in Ihrem Unternehmen für kennzahlenbasiertes Berichtswesen genutzt?

- SAP R/3 CO SAP R/3 BW-SEM Peoplesoft Hyperion Oracle
 Excel/Access Frango SAS Sonstiges _____
 Wir planen _____ einzuführen.

Kennzahlensysteme und Mitarbeiterführung in Ihrem Unternehmen

12. Ist das bestehende Kennzahlensystem zur Messung des Unternehmenserfolgs **allen Mitarbeitern in der Organisation transparent**?

- Nein**, das existierende Kennzahlensystem dient nur der Unternehmensführung.
 Ja, Kennzahlen werden regelmäßig im Unternehmen kommuniziert. Es handelt sich **nur um finanzielle** Größen.
 Ja, Kennzahlen werden regelmäßig im Unternehmen kommuniziert. Es handelt sich um **finanzielle** und **nicht-finanzielle** Größen.

13. Wie stark ist dieses **Kennzahlensystem** mit dem **Zielvereinbarungsprozess** der Mitarbeiter verknüpft?

	sehr stark	stark	mittel	schwach	sehr schwach	nicht relevant
Unternehmensführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Außertarifliche Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarifliche Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Welche **Größen** dominieren in den **Zielvereinbarungen** der Mitarbeiter?

	hauptsächl. finanzielle	hauptsächl. nicht-finanzielle	nicht relevant
Unternehmensführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Außertarifliche Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarifliche Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Wie hoch ist ungefähr der **Anteil der variablen Vergütung** am Gesamtgehalt?

Unternehmensführung	_____ %
Außertariflichen Mitarbeitern	_____ %
Tarifliche Mitarbeitern	_____ %

16. Wie gehen Ziele aus den folgenden Bereichen in die **Berechnung der variablen Vergütung** ein?

	Unternehmensführung	Außertarifl. Mitarbeiter	Tarifliche Mitarbeiter
Unternehmensziele	_____ %	_____ %	_____ %
Geschäfts-/Funktionsbereichsziele	_____ %	_____ %	_____ %
Persönliche Ziele	_____ %	_____ %	_____ %
Sonstige _____	_____ %	_____ %	_____ %
SUMME:	100 %	100 %	100 %

Beurteilung und Ausblick

17. Wie wichtig schätzen Sie **generell** die Funktionen eines **idealen** Kennzahlensystems ein?

	sehr wichtig	wichtig	mittel wichtig	unwichtig	völlig unwichtig
Erreichung der Unternehmensziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fokussierung des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führung von Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priorisierung von Projekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikation der Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsetzung der Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internes/externes Benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. In welchem Maß erfüllt **Ihr bestehendes** Kennzahlensystem die folgenden Zielsetzungen?

	sehr hoch	hoch	mittel hoch	gering	sehr gering
Erreichung der Unternehmensziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fokussierung des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führung von Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priorisierung von Projekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikation der Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsetzung der Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internes/externes Benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Wie **beurteilen** Sie **Ihr bestehendes** Kennzahlensystem in Ihrem Unternehmen?

	sehr gut	gut	mittel	schlecht	sehr schlecht
Aufwand für die Datenbeschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität der erhobenen Daten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akzeptanz der Betroffenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reichweite der Maßnahmen bei Abweichungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitnähe der Erhebung und Verwendung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenhang zw. Kennzahlen und Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beitrag zum Unternehmenserfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. In welche Richtung wird Ihr Kennzahlensystem in den nächsten 1-2 Jahren **weiterentwickelt**?

- Es wird **nichts** verändert.
- Der **Prozess** der Erhebung und Verwendung wird verändert.
- Nicht-finanzielle Kennzahlen** gewinnen an Bedeutung.
- Es wird ein komplett **neues Kennzahlensystem** eingeführt.
- Die Vergütung von Mitarbeitern wird stärker am **Kennzahlensystem** ausgerichtet.
- Sonstiges _____

21. Sonstige Anmerkungen:

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Befragung!

Bitte faxen Sie das Anschreiben und Ihre Antworten an: (069) 589976-888

Studie zu Kennzahlensystemen, Leitung Personalwesen

Fax an: (069) 589976-888

Allgemeine Angaben zu Ihrem Unternehmen

1. In welchem **Marktsegment** ist Ihr Unternehmen tätig? Bitte ankreuzen.
 Grundstoffchemie Spezialchemie Pharma anderes: _____
-
2. Wie hoch war der **Umsatz** Ihres Unternehmens im Jahr 2001 (in Mio. Euro)?
 <25 25-100 101-1.000 1.001-5.000 >5.000
-
3. Was sind die **drei wichtigsten Zielrichtungen**, die Ihr Unternehmen/Geschäftsbereich in den nächsten drei Jahren verfolgt? (Bitte kreuzen Sie **nur** die **drei** wichtigsten Punkte an)
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Wachstum durch Internationalisierung | <input type="checkbox"/> Produktinnovationen |
| <input type="checkbox"/> Konzentration auf Kernkompetenzen | <input type="checkbox"/> Optimierung interner Prozesse |
| <input type="checkbox"/> Fokussierung und Verbesserung des Kundenservices | <input type="checkbox"/> Optimierung von Lieferketten |
| <input type="checkbox"/> Verbesserung von Sicherheit und Umweltschutz | |
| <input type="checkbox"/> Sonstige _____ | |
-
4. Welchen Aussagen zum Thema **Shareholder Value** stimmen Sie zu?
- Shareholder Value ist für uns **nicht sehr wichtig**.
- Wir haben uns **in der letzten Zeit verstärkt** um Shareholder Value gekümmert.
- Shareholder Value war für uns schon immer **sehr wichtig**.

Kennzahlensysteme und Mitarbeiterführung in Ihrem Unternehmen

5. Welche der folgenden **Kennzahlensysteme** werden in Ihrem Unternehmen genutzt?
- | | | |
|--|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ROI-System | <input type="checkbox"/> Balanced Scorecard | <input type="checkbox"/> ZVEI-System |
| <input type="checkbox"/> EVA | <input type="checkbox"/> Eigenes Kennzahlensystem | <input type="checkbox"/> EFQM-System |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges _____ | | <input type="checkbox"/> Keines |
| <input type="checkbox"/> Einführung von _____ ist geplant. | | |
- Anmerkung: Kennzahlensysteme sind hier als quantitative, integrierte Abbildung von betrieblichen Sachverhalten in komprimierter Form zu verstehen. Kennzahlensysteme sind hier nicht gleichbedeutend mit Ergebnisrechnungen oder Bilanzen.
-
6. Ist das bestehende Kennzahlensystem zur Messung des Unternehmenserfolgs **allen Mitarbeitern in der Organisation transparent**?
- Nein**, das existierende Kennzahlensystem dient nur der Unternehmensführung.
- Ja**, Kennzahlen werden regelmäßig im Unternehmen kommuniziert. Es handelt sich **nur um finanzielle** Größen.
- Ja**, Kennzahlen werden regelmäßig im Unternehmen kommuniziert. Es handelt sich um **finanzielle und nicht-finanzielle** Größen.

Finanzielle Kennzahlen: Absolute oder Verhältniszahlen, finanzielle Größen, z.B.: EBIT, Umsatz, CFROI
Nicht-finanzielle Kennzahlen: „Weiche“ Kennzahlen, eher operative Größen, z.B.: Kundenzufriedenheit, Durchlaufzeiten

7. Wie stark ist dieses **Kennzahlensystem** mit dem **Zielvereinbarungsprozess** der Mitarbeiter verknüpft?
- | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | sehr stark | stark | mittel | schwach | sehr schwach | nicht relevant |
| Unternehmensführung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Außertarifliche Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tarifliche Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. Welche **Größen** dominieren in den **Zielvereinbarungen** der Mitarbeiter?

	hauptsächl. finanzielle	hauptsächl. nicht-finanzielle	nicht relevant
Unternehmensführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Außertarifliche Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarifliche Mitarbeitererebene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Wie hoch ist ungefähr der **Anteil der variablen Vergütung** am Gesamtgehalt?

Unternehmensführung	_____ %
Außertariflichen Mitarbeitern	_____ %
Tarifliche Mitarbeitern	_____ %

10. Wie gehen Ziele aus den folgenden Bereichen in die **Berechnung der variablen Vergütung** ein?

	Unternehmensführung	Außertarifl. Mitarbeiter	Tarifliche Mitarbeiter
Unternehmensziele	_____ %	_____ %	_____ %
Geschäfts-/Funktionsbereichsziele	_____ %	_____ %	_____ %
Persönliche Ziele	_____ %	_____ %	_____ %
Sonstige _____	_____ %	_____ %	_____ %
SUMME:	100 %	100 %	100 %

Beurteilung und Ausblick

11. Wie **beurteilen** Sie das bestehende Kennzahlensystem in Ihrem Unternehmen?

	sehr gut	gut	mittel	schlecht	sehr schlecht
Aufwand für die Datenbeschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität der erhobenen Daten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akzeptanz der Betroffenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reichweite der Maßnahmen bei Abweichungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitnähe der Erhebung und Verwendung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenhang zw. Kennzahlen und Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beitrag zum Unternehmenserfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. In welche Richtung wird Ihr Kennzahlensystem in den nächsten 1-2 Jahren **weiterentwickelt**?

- Es wird **nichts** verändert.
- Der **Prozess** der Erhebung und Verwendung wird verändert.
- Nicht-finanzielle Kennzahlen** gewinnen an Bedeutung durch Aufbau einer Balanced Scorecard.
- Es wird ein komplett **neues Kennzahlensystem** eingeführt.
- Die Vergütung von Mitarbeitern wird stärker am **Kennzahlensystem** ausgerichtet.
- Sonstiges _____

13. Sonstige Anmerkungen:

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Befragung!

Bitte faxen Sie das Anschreiben und Ihre Antworten an: (069) 589976-888

7.3. Stichprobe und Rücklauf

Spezialchemie	Grundstoffchemie	Pharma	Sonstiges
Dichtungsstoffe	Anorganische Grundchemie	BioTech	Distribution
Farben	Fasern	Pharma	Legierungen
Klebstoffe	Kunststoffe	etc.	Naturfasern
Kosmetik	Organische Grundchemie		Papier
etc.	Roh, Hilfs- u. Betriebsstoffe		etc.
	etc.		
566	263	206	90

Tabelle 3: Zahl der angeschriebenen Unternehmen nach Branchensegment

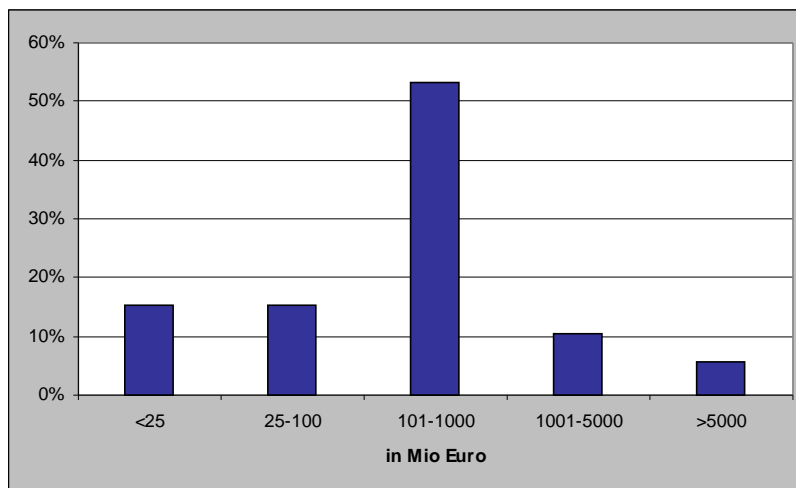


Abbildung 27: Umsätze der Unternehmen im Jahr 2001, die per Fragebogen an der Studie teilnahmen

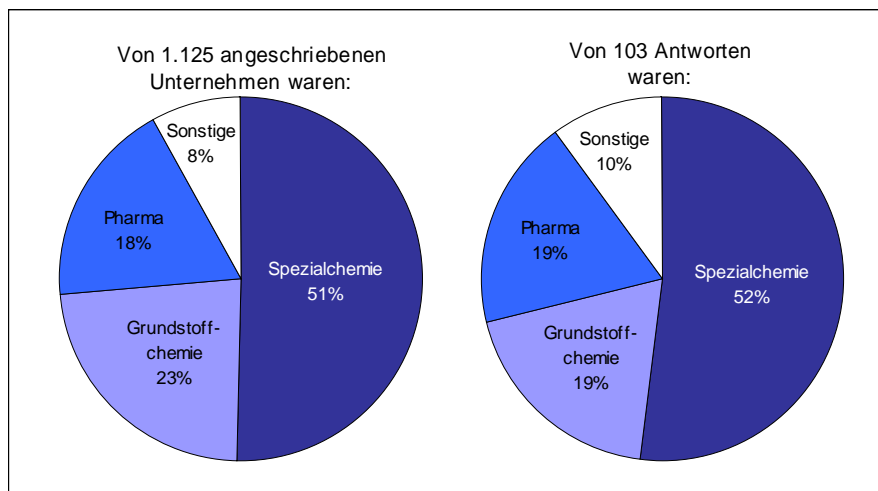


Abbildung 28: Segmentierung der Teilnehmer nach Branche

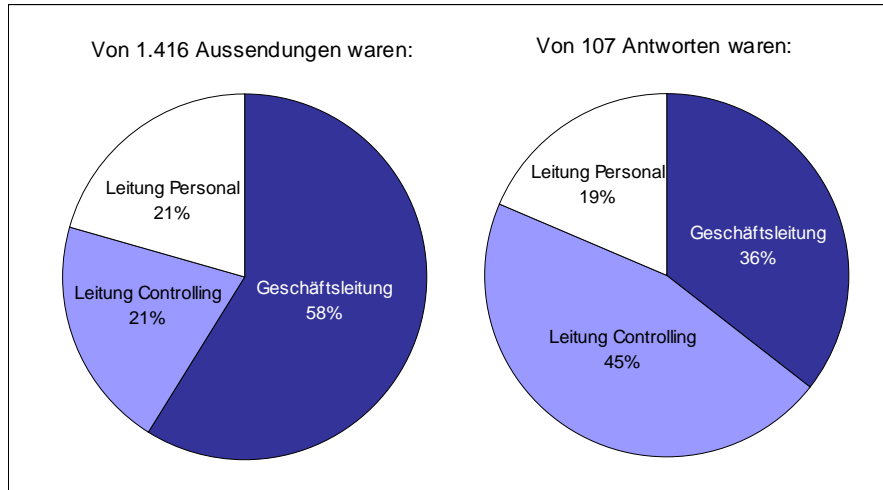


Abbildung 29: Segmentierung nach Funktionen

7.4. Ergebnisse bivariater und multivariater Analysen

Die in den folgenden Tabellen **fett** und **kursive** gedruckten Werte, kennzeichnen signifikante Unterschiede der einzelnen Inhalte auf einem Niveau von mindestens 10%. Für dieses Signifikanzniveau haben wir uns auf Grund der teilweise geringen Fallzahlen entschieden. Alle Werte sind in % dargestellt. Ausnahmen sind gesondert angegeben.

Spalten die ein *ja* bzw. *nein* beinhalten, werden am Beispiel EVA wie folgt gelesen: Unternehmen die EVA nicht nutzen (Antwort wurde nicht genannt, *nein*), machen 20,7% aller Grundstoffchemieproduzenten aus, während alle Unternehmen die EVA einsetzen (*ja*), 22,7% der Grundstoffchemieproduzenten ausmachen.

7.4.1. Verwendete Kennzahlensysteme

Kennzahlensystem:	EVA		BSC	
	nein	ja	nein	ja
Unternehmensmerkmale				
Grundstoff	20,7	22,7	22,7	17,2
Spezialchemie	58,5	68,2	57,3	69
Pharma	19,5	27,5	21,3	20,7
Sonstiges	12,2	9,1	12	10,3
Umsatz < €100 Mio	64,2	90,9	66,2	79,3
Dezentrale Führung	42,4	73,3	44,4	75

Tabelle 4: Zusammenhänge von BSC und EVA mit Unternehmensmerkmalen (min n=48, max=106)

7.4.2. Funktionen von Kennzahlensysteme

Ziele:	Grundstoff		Spezialchemie		Pharma		Sonstiges	
	nein	ja	nein	ja	Nein	ja	nein	ja
Wachstum	51,8	39,1	46,5	50,8	50,6	43,5	48,9	50,0
Kernkompetenzen	44,6	56,5	48,6	46,0	47,0	47,8	47,9	41,7
Service	37,3	52,2	44,2	38,1	45,8	21,7	39,4	50,0
Sicherheit	7,2	13,0	7,0	9,5	10,8	0	9,6	0
Innovation	65,1	52,2	67,4	58,7	57,8	78,3	60,6	75,0
Interne Prozesse	51,8	73,9	60,5	54,0	56,6	56,5	55,3	66,7
Lieferketten	13,3	13,0	9,3	15,9	13,3	13,0	12,8	16,7
Sonstiges	12,0	4,3	11,6	9,5	8,4	17,4	9,6	16,7

Tabelle 5: Abhängigkeit zwischen Branche und Strategie (n=106)

Sicht der Manager	Ideales Kennzahlensystem		Funktionalität des Eigenen Kennzahlensys-	
	nein	ja	nein	ja
Kennzahlensysteme	nein	ja	nein	ja
ROI	3,9	3,9	3,1	3,2
EVA	3,9	4,1	3,1	3,2
Geplant	3,9	4,1	3,1	2,9
Sonstiges	3,9	4,1	3,2	2,4
BSC	3,9	4,1	3,1	3,4
Eigenes	3,9	3,9	3,2	3,1
ZVEI	3,9	3,8	3,2	2,6
EFQM	3,9	4,2	3,1	4,0

Tabelle 6: Zusammenhang von Kennzahlensystemen und Zufriedenheit (min n=81)

7.4.3. Strategie

Strategien: Kennzahlen:	Wachstum	Konzentration auf Kernkompetenzen	Verbesserung Kundenservice	Verbesserung Sicherheit und Umweltschutz	Innovationsführerschaft	Optimierung der internen Prozesse	Optimierung der Lieferketten
	Strategiespezifische Kennzahlen						
Kundenbeziehungen							
Einkauf			+				
Prozesse					+		
Innovation				-	+		

Tabelle 7: Multivariate Analyse von Kennzahlen und Strategien („+“ = positiver Zusammenhang, „-“ = und negativer Zusammenhang, n=106)

7.4.4. Organisationsstruktur

	Zentral	Zentral / Dezentral	Dezentral
Umsatz unter € 1 Mrd.	33,3	11,8	0
Umsatz über € 1 Mrd.	66,4	88,2	100

Tabelle 8: Zusammenhang von Unternehmensgröße und Zentralisierungsgrad (n=48)

Art der Kennzahlen:	Auf Konzernebene		Auf Geschäftseinheitsebene	
	Finanzielle KZS	Ausgeglichene KZS	Finanzielle KZS	Ausgeglichene KZS
Zufrieden mit:				
Qualität der Daten			84,4	60,0
Zeitnähe der Daten	64,1	100,0		

Tabelle 9: Zusammenhang von der Art der erhobenen Kennzahlen und Zufriedenheit (n=47)

7.4.5. Planung und Steuerung durch Kennzahlensysteme

Häufigkeit der Erhebungen:	Monatlich		Vierteljährlich		Halbjährlich		Jährlich		Unterschiedlich	
	nein	ja	nein	ja	nein	ja	nein	ja	nein	Ja
Zufrieden mit:										
Aufwand der Datenerhebung										
Qualität der Daten	43,8	87,9								
Akzeptanz der Kennzahlensysteme										
Reichweite der Kennzahlensysteme										
Zeitnähe der Daten										
Zusammenhang Strategie										
Beitrag zum Unternehmenserfolg			60,0	27,3						

Tabelle 10: Zusammenhang von Häufigkeit der Erhebung und Zufriedenheit (min n=81)

Zufrieden mit:	Kein oder teilweiser Einbezug in Planung	Vollständige Planung
Aufwand der Datenerhebung	46,5	48,7
Qualität der Daten	67,4	92,3
Akzeptanz der Kennzahlensysteme	58,1	64,1
Reichweite der Kennzahlensysteme	18,6	30,8
Zeitnähe der Daten	65,1	79,5
Zusammenhang Strategie	30,2	66,7
Beitrag zum Unternehmenserfolg	42,9	69,2

Tabelle 11: Zusammenhang von Einbezug der Kennzahlen in Planung und Zufriedenheit (n=82)

Maßnahmen:	Feedback		Projektteam		Personal		Vergütung		Budget		Planung	
	nein	ja	nein	ja	nein	ja	nein	ja	nein	ja	nein	ja
EVA	4,6	4,6	2,7	2,5	2,5	2,5	2,4	3,4	3,7	3,8	3,1	3,0
BSC	4,6	4,6	2,5	3,1	2,5	2,6	2,6	2,7	3,7	3,7	3,0	3,3
Andere	4,5	4,6	2,7	2,7	2,4	2,5	3,1	2,6	3,7	3,7	3,0	3,1

Tabelle 12: Zusammenhang von Kennzahlensystemen und Maßnahmen bei Plan-Ist Abweichungen (n=106)

7.4.6. Kennzahlen als Mitarbeiterführungsinstrument

	Aufwand	Qualität	Akzeptanz	Reichweite	Zeitnähe	Strategie	Beitrag
Unternehmensführung			+		+		
Außertarifliche Mitarbeiter			-		-		
Tarifliche Mitarbeiter				+	+		

Tabelle 13: Einfluss der Kennzahlen auf die Zufriedenheit (n=106)

7.4.7. Geplante Einführungen

	Auf Konzernebene		Auf Geschäftseinheitsebene	
	Rein finanzielle	Finanziell/nicht-fin.	Rein finanzielle	Finanziell/nicht-fin.
Einsatz neuer Kennzahlensysteme	7,5	0	9,1	0

Tabelle 14: Zusammenhang Einsetzen eines neuen Kennzahlensystems und Rein finanzielle, finanzielle / nicht-finanzielle Kennzahlen (min n=48, max=107)