

# Kennzahlen – Wie Unternehmen ihren Erfolg steuern

Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung

ZEW

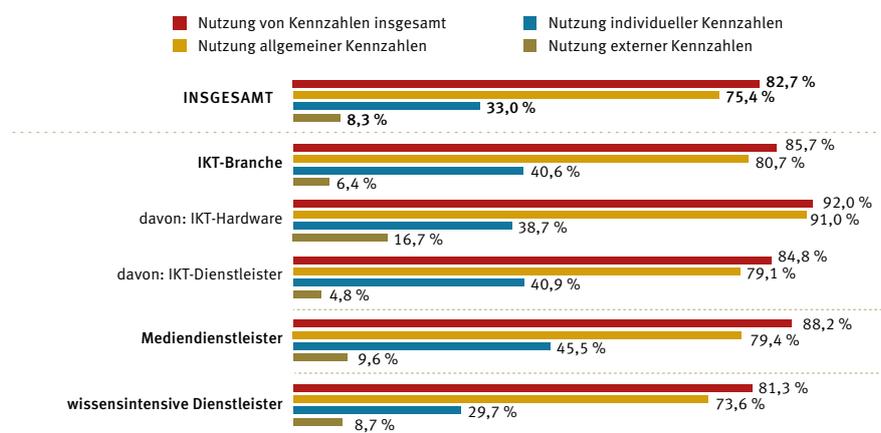
Prod·IT

Key Performance Indicators, Balanced Scorecard, ... die Zahl an Indikatoren und Kennzahlensystemen zur Messung und Steuerung des Unternehmenserfolgs ist immens. Die Leistungskennzahlen tragen dazu bei, den Fortschritt oder den Erfüllungsgrad wichtiger Zielsetzungen oder kritischer Erfolgsfaktoren innerhalb eines Unternehmens zu messen und zu verfolgen. So können sämtliche im Unternehmen ablaufenden Prozesse anhand von vordefinierten Kennzahlen bewertet und kontrolliert werden, damit bei Bedarf eingegriffen und justiert werden kann. Kennzahlensysteme ermöglichen es, einzelne Abteilungen, Teams, Projekte oder Prozesse auf ihre Effektivität und Effizienz hin zu untersuchen. Die Kennzahlennutzung und Produktivitätsmessung war Gegenstand einer Untersuchung, die das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in den Branchen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), Medien und wissensintensive Dienstleister durchgeführt hat (siehe dazu auch die Box auf der zweiten Seite).

## Allgemeine Kennzahlen liegen vorne

Die weiteste Verbreitung findet die Nutzung von Kennzahlensystemen in der IKT-Hardwarebranche, einem Teilbereich der IKT-Branche. Unternehmen in dieser Branche, die übergeordnet auch zum verarbeitenden Gewerbe zählt, nutzen zu 92 Prozent Kennzahlen zur Messung und Steuerung des Unternehmenserfolgs. Etwas weniger, aber dennoch mit beachtlichen Anteilen verbreitet, sind Leistungskennzahlen in den untersuchten Dienstleistungsbranchen. Fast 85 Prozent der IKT-Dienstleister und über 88 Prozent der Mediendienstleister setzen in ihren Unternehmen Kennzahlensysteme ein. Bei den wissensintensiven Dienstleistern, wie beispielsweise Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatern, Architekten und technischen Dienstleistern, liegt der Wert

## Nutzung von Kennzahlen allgemein und Art der genutzten Kennzahlen



Lesehilfe: 82,7 Prozent der befragten Unternehmen nutzen Kennzahlensystematik zur Messung und Steuerung des Unternehmenserfolgs. Dabei setzen 40,6 Prozent der Unternehmen individuell entwickelte Kennzahlen ein. Mehrfachnennungen möglich. Quelle: ZEW

insgesamt bei etwa 81 Prozent. Über alle Branchen hinweg werden hauptsächlich allgemeine Kennzahlen, wie beispielsweise Umsätze, Arbeitslöhne, Mitarbeiterkosten, usw., erfasst. Von den Unternehmen individuell entwickelte Leistungskennziffern werden dagegen deutlich weniger eingesetzt. Deren Verbreitung liegt zwischen knapp 30 Prozent bei den wissensintensiven Dienstleistern und rund 46 Prozent bei den Mediendienstleistern. Die (zusätzliche) Nutzung externer Benchmarks findet hingegen, mit Ausnahme der IKT-Hardwarebranche, nur vereinzelt Anwendung.

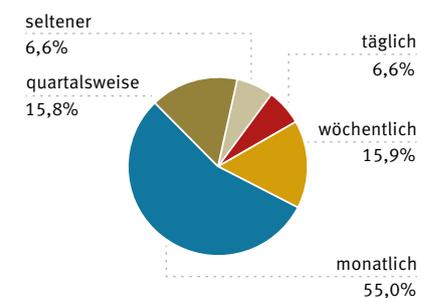
## Große Unternehmen nutzen Kennzahlen nahezu flächendeckend

Zudem zeigt sich, dass Kennzahlensysteme bei großen Unternehmen mit über 100 Mitarbeitern nahezu flächendeckend vorhanden sind, während bei kleineren Unternehmen noch erheblicher Nachholbedarf besteht. In der Gruppe der Unternehmen mit fünf bis 19 Beschäftigten nutzen bisher vier von fünf Unterneh-

men Leistungskennziffern in der Unternehmenspraxis. Bei den Unternehmen mit 20 bis 99 Mitarbeitern verwenden hingegen 91 Prozent der Unternehmen Kennzahlen.

Dabei werden Kennzahlen bei über der Hälfte der Unternehmen monatlich genutzt. Jeweils knapp ein Viertel der Unternehmen verwendet sie hingegen häufiger bzw. seltener. So nutzen 16 Prozent der

## Häufigkeit der Nutzung von Kennzahlen



Lesehilfe: 55 Prozent der Unternehmen, die Kennzahlen erheben, nutzen diese monatlich. Keine Mehrfachnennungen möglich. Quelle: ZEW

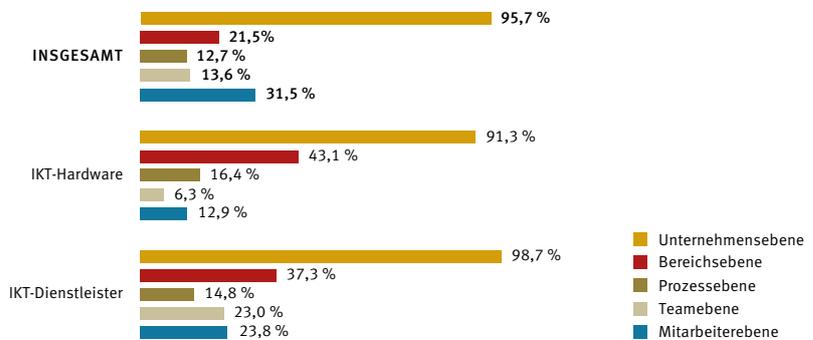
Unternehmen ihre Kennzahlen wöchentlich, bei knapp 7 Prozent werden sie sogar täglich genutzt. Alle anderen Unternehmen verwenden sie sporadischer, also quartalsweise oder sogar noch seltener.

### Jedes dritte Unternehmen erfasst Kennzahlen auf Mitarbeitererebene

Rund 96 Prozent der Unternehmen, die Kennzahlensysteme nutzen, erfassen diese unter anderem auf der Gesamtunternehmensebene. Auf Bereichsebene werden hingegen nur bei 22 Prozent der Unternehmen Kennzahlen erfasst. Eine noch tiefergehende Erfassung auf Prozess- oder auf Teamebene führen sogar nur in etwa 13 Prozent der Unternehmen durch. Auf Mitarbeitererebene werden hingegen wesentlich häufiger Kennzahlen erhoben. Gut 30 Prozent der Unternehmen der befragten Branchen geben an dort Kennzahlen zu erfassen. Dabei zeigen sich zudem erhebliche Unterschiede zwischen den IKT-Hardwareanbietern und den IKT-Dienstleistern. Während bei den Hardwareunternehmen lediglich 13 Prozent der Unternehmen Kennzahlen auf Mitarbeitererebene erfassen, werden Mitarbeiterkennzahlen bei ca. 23 Prozent der IKT-Dienstleistungsunternehmen erhoben.

Wenig überraschend sind finanzielle Kennzahlen für die Beurteilung des Unternehmenserfolgs am wichtigsten. Über 87 Prozent der Unternehmen, die Kenn-

### Ebenen auf denen Kennzahlen erhoben werden



Lesehilfe: Insgesamt verfügen 31,5 Prozent der Unternehmen, die Kennzahlen erheben, über Kennzahlen auf Mitarbeitererebene. Unter den Unternehmen der IKT-Hardwarebranche sammeln jedoch nur 12,9 Prozent der Unternehmen Daten auf dieser Ebene. Mehrfachnennungen möglich. Quelle: ZEW

zahlensysteme einsetzen, nennen finanzielle Kennzahlen an erster Stelle. An zweiter Stelle folgen kundenorientierte Kennzahlen mit 54 Prozent. Leistungskennzahlen, die die Dienstleistungsqualität eines Unternehmens messen, werden von lediglich einem Drittel der kennzahlennutzenden Unternehmen als wichtige Steuergröße für den Erfolg angesehen.

### Branchen unterscheiden sich in ihrer Kennzahlennutzung

Hierbei werden wiederum Unterschiede zwischen den Branchen deutlich. Während von den Unternehmen der IKT-Branche deutlich häufiger kundenorientierte

und Dienstleistungsqualitätskennzahlen genutzt werden, verwenden IKT-Anwender (hier Mediendienstleister und wissensintensive Dienstleister) vergleichsweise häufig Mitarbeiterkennzahlen. Dies deckt sich mit der Beobachtung, dass Dienstleister relativ häufig Kennzahlen auf Mitarbeitererebene erheben.

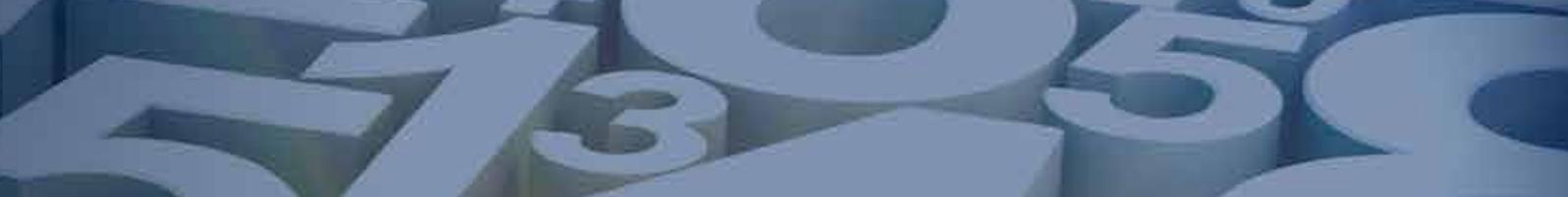
Kennzahlensysteme werden am häufigsten für das Personal- (64 Prozent) und das Projektmanagement (57 Prozent) eingesetzt. Etwas weniger häufiger werden sie für das Ressourcen- (44 Prozent), das Prozess- (39 Prozent) und das Qualitätsmanagement (37 Prozent) genutzt. Relativ selten kommen Kennzahlensysteme in Unternehmen für die Außendarstel-

### Hintergrundinformation

Die vorliegende Studie wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts „Produktivität IT-basierter Dienstleistungen (ProdIT)“ vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) erstellt. Das Gesamtprojekt wird vom ZEW zusammen mit der Universität Mannheim und Pierre Audoin Consultants GmbH bearbeitet.

Die hier vorgestellten Ergebnisse basieren auf einer Unternehmensbefragung, die im September 2013 im Wirtschaftszweig Informationswirtschaft durchgeführt wurde. Diese vierteljährliche Befragung wird vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung seit Mitte 2011 durchgeführt. Dazu werden jeweils im letzten Quartalsmonat rund 5.000 Unternehmen mit mindestens fünf Beschäftigten aus den Branchen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT-Hardware und IKT-Dienstleister), Mediendienstleister (Verlagswesen, ohne Software; Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen; Kinos, Tonstudios und Verlegen von Musik; Rundfunkveranstalter; Erbringung von sonstigen Informationsdienstleistungen) und Wissensintensive Dienstleister (Rechts-/Steuerberater, Wirtschaftsprüfer; Public-Relations- und Unternehmensberatung; Architektur- und Ingenieurbüros; technische, physikalische und chemische Untersuchung; Forschung und Entwicklung, Werbung und Marktforschung; sonstige freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten) in Deutschland schriftlich kontaktiert. Regelmäßig nehmen etwa 1.000 Unternehmen an der Befragung teil.

Um die Repräsentativität der Analysen zu gewährleisten, rechnet das ZEW die Antworten der Umfrageteilnehmer auf die Anzahl aller Unternehmen der betrachteten Branchen hoch. Die Angaben zur Grundgesamtheit sind einer Sonderauswertung des Unternehmensregisters des Statistischen Bundesamtes entnommen, die sich hier auf das Referenzjahr 2010 bezieht.

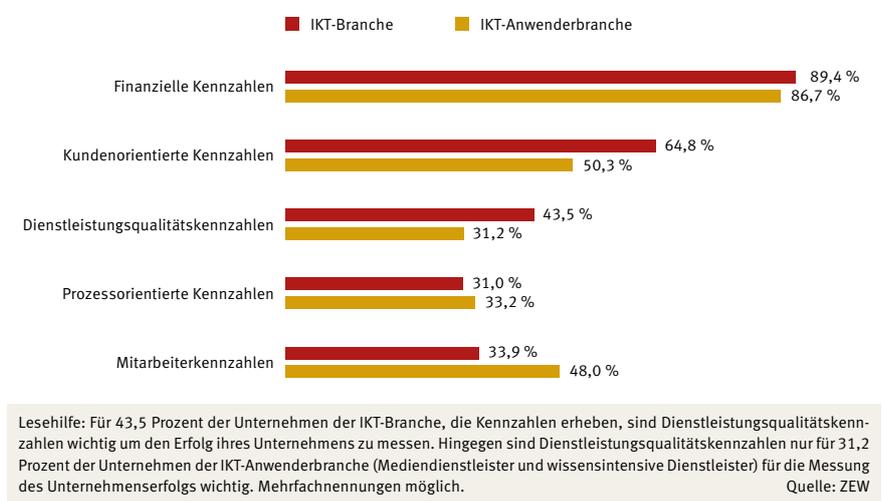


lung (19 Prozent) und das Supply Chain Management zum Einsatz (11 Prozent). Dabei zeigen sich auch hier branchenspezifische Unterschiede. Unternehmen der IKT-Branche verwenden Kennzahlen in allen Anwendungsgebieten, mit Ausnahme des Personalmanagements, häufiger als IKT-Anwender. 67 Prozent der IKT-Anwender nutzen Kennzahlen für das Personalmanagement, während nur 53 Prozent der IKT-Unternehmen Kennzahlen für diesen Zweck erheben. Deutliche Unterschiede zeigen sich auch bei der Verwendung von Kennzahlen im Ressourcen- und Supply Chain Management, von denen insbesondere die Hardwareunternehmen überdurchschnittlich häufig Gebrauch machen. Aus Sicht der Unternehmen eignen sich Kennzahlen besonders zur Steuerung langfristiger und strategischer Ziele. So werden vor allem die langfristige strategische Planung (73 Prozent), die Identifikation von Handlungsbedarfen (70 Prozent) und die Früherkennung (61 Prozent) als Bereiche, in denen der Einsatz von Kennzahlen gut geeignet ist genannt. Weniger nützlich sind sie für die kurzfristige Entscheidungsfindung, die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern und insbesondere für das Benchmarking der Leistungserbringung.

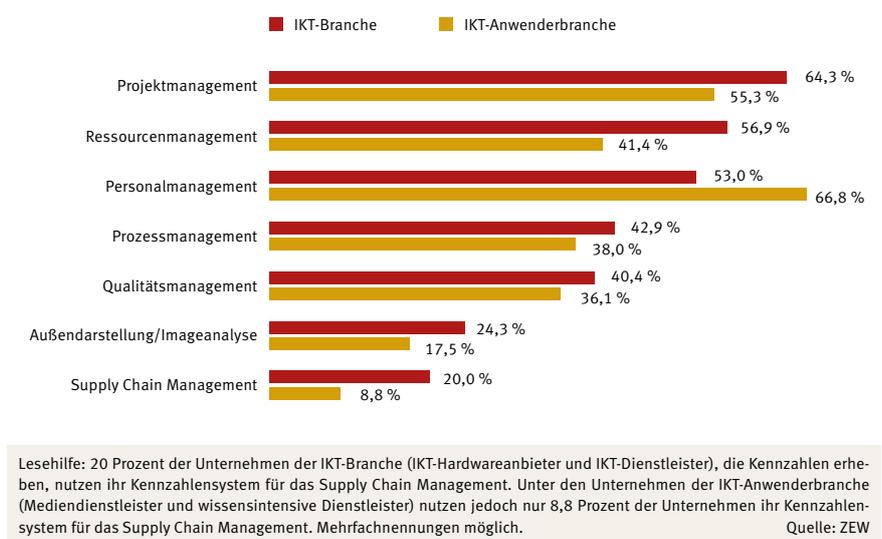
### Geeignete Maße zur Messung der Dienstleistungsproduktivität

Von besonderem Interesse für Unternehmen ist die Frage nach geeigneten Indikatoren zur Messung der Unternehmensproduktivität. Die Messung der Unternehmensproduktivität, also des Verhältnisses der durch ein Unternehmen erzeugten Menge an Gütern bzw. Leistungen zu der dafür eingesetzten Menge an Produktionsfaktoren, stellt insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen noch immer eine große Herausforderung dar. Dienstleistungen resultieren in der Regel nicht in physischem Output, werden oftmals nur einmalig erbracht und erfordern in vielen Fällen die Zusammenarbeit mit dem Kunden, was es erheblich erschwert, die unternehmenseigene Produktivität bei der Erbringung einer solchen Leistung zu bestimmen. Nichtsdestotrotz existieren aus Sicht der großen Mehrheit der Unternehmen Maße, die gut für die Produk-

### Relevanz verschiedener Kennzahlentypen für die Messung des Unternehmenserfolgs



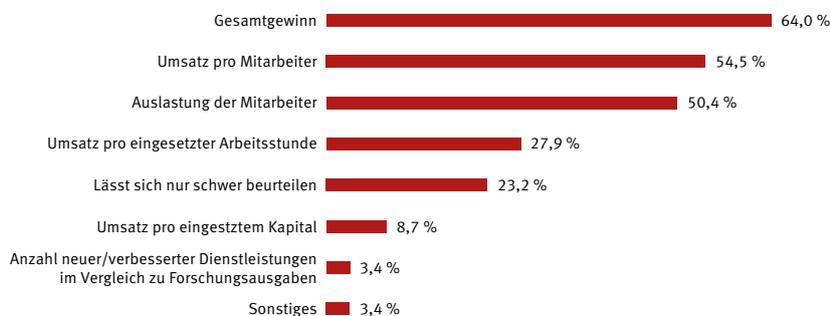
### Anwendungsgebiete der Kennzahlensysteme



tivitätsmessung geeignet sind. So gaben 64 Prozent der befragten Unternehmen an, dass der „Gesamtgewinn“ ein besonders geeignetes Maß ist um die Produktivität ihres Unternehmens zu messen. Auch der „Umsatz pro Mitarbeiter“ (55 Prozent) und die Auslastung der Mitarbeiter (54 Prozent) werden von vielen Unternehmen als geeignete Maße angesehen. Deutlich seltener scheinen der „Umsatz pro eingesetzter Arbeitsstunde“ (28 Prozent), der „Umsatz pro eingesetztem Kapital“ (9 Prozent) und die „Anzahl neuer bzw. verbesserter Dienstleistungen im

Vergleich zu den Forschungsausgaben“ (3 Prozent) hilfreich bei der Bestimmung der Unternehmensproduktivität zu sein. Gut 23 Prozent der Unternehmen geben allerdings auch an, dass sich die Produktivität „nicht im Detail bestimmen lässt, da sie von einer Vielzahl von Faktoren abhängt“. Dabei lassen sich in Bezug auf diese Einschätzung keine signifikanten Unterschiede zwischen den untersuchten Branchen erkennen. In allen Branchen, mit Ausnahme der Mediendienstleister (44 Prozent), gibt in etwa ein Viertel der Unternehmen an, dass sich die Produk-

### Geeignete Maße zur Produktivitätsmessung



Lesehilfe: 54,5 Prozent der insgesamt befragten Unternehmen halten den „Umsatz pro Mitarbeiter“ für besonders geeignet die Produktivität ihres Unternehmens zu messen. Mehrfachnennungen möglich. Quelle: ZEW

tivität aufgrund der Vielzahl der Einflussfaktoren nicht im Detail bestimmen lässt.

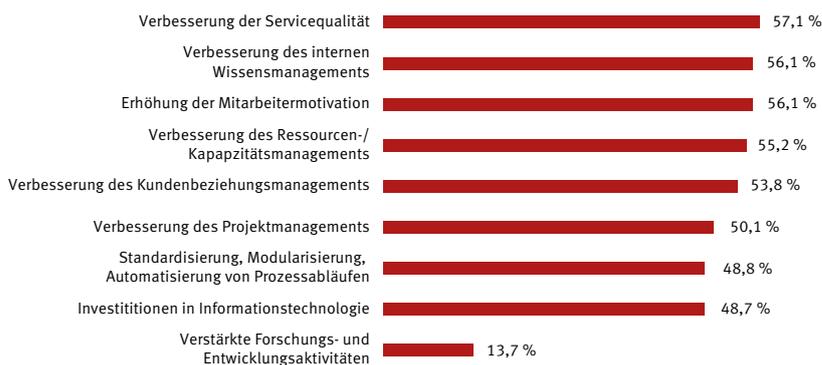
### Investitionen in IT führen zu Produktivitätssteigerungen

Neben der Frage nach geeigneten Maßen für die Produktivitätsmessung wurde auch untersucht, inwiefern bestimmte Maßnahmen in den vergangenen zwei Jahren zu Produktivitätssteigerungen in den Unternehmen geführt haben. Dabei zeigt sich, dass eine breite Palette von Maßnahmen bei den Unternehmen zu Produktivitätssteigerungen geführt hat. Insbesondere Verbesserungen der Servicequalität, des internen Wissensmanagements, des Ressourcen- und Kapazitätsmanagements und die Erhöhungen der Mitarbeitermotivation resultieren bei mehr als der Hälfte der Unternehmen in Produktivitätssteigerungen. Bei vergleichsweise wenigen Unternehmen (14 Prozent) haben hingegen „verstärkte Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten“ zu Produktivitätssteigerungen beigetragen. Eine solch geringe Bedeutung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten mag auf den ersten Blick überraschen. Es zeigen sich hier jedoch erheb-

liche Unterschiede zwischen den Branchen und Unternehmensgrößenklassen. Mit zunehmender Unternehmensgröße haben Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten häufiger zu Produktivitätssteigerungen geführt. Während bei kleinen Unternehmen, mit fünf bis 19 Mitarbeitern, lediglich 10 Prozent der Unternehmen entsprechende Effekte beobachteten, sehen über 30 Prozent der Unternehmen ab 100 Mitarbeitern Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten als produktivitäts-

steigernd an. Noch deutlichere Unterschiede treten im Branchenvergleich zutage. Während insgesamt 13 Prozent der Unternehmen Produktivitätssteigerungen basierend auf Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten verzeichneten, ordnen knapp 40 Prozent der IKT-Hardwareanbieter entsprechenden Maßnahmen solche Erfolge zu. Letztere verzeichnen auch signifikant häufiger Produktivitätssteigerungen durch Standardisierung, Modularisierung und Automatisierung von Prozessen. Hier wird zum wiederholten Male die Sonderstellung der IKT-Hardwareanbieter und damit die Eigenheiten des verarbeitenden Gewerbes im Unterschied zu den Dienstleistungsbranchen deutlich. Ein ähnliches Bild wie bei den Produktivitätssteigerungen verschiedener Maßnahmen, zeigt sich auch in Bezug auf zukünftige Handlungsbedarfe zur Steigerung der Produktivität. Hier sehen die Unternehmen für die meisten Maßnahmen einen relativ hohen Handlungsbedarf. Bei den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sehen insbesondere größere Unternehmen und Unternehmen der IKT-Hardwarebranche einen vergleichsweise hohen Handlungsbedarf.

### Maßnahmen, die zu Produktivitätssteigerungen geführt haben



Lesehilfe: 57,1 Prozent der Unternehmen geben an, dass „Verbesserungen der Servicequalität“ in den letzten zwei Jahren zu Produktivitätssteigerungen in ihrem Unternehmen geführt haben. Mehrfachnennungen möglich. Quelle: ZEW



#### Ergebnisbericht im Rahmen des Projekts Produktivität IT-basierter Dienstleistungen (ProdIT).

Redaktion: Dr. Jörg Ohnemus · Patrick Schulte

Kontakt: Dr. Jörg Ohnemus · Forschungsbereich Informations- und Kommunikationstechnologien  
 Telefon 0621/1235-354 · Fax 0621/1235-333 · E-Mail: ohnemus@zew.de

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW) Mannheim · L 7, 1 · 68161 Mannheim  
 Postanschrift: Postfach 10 34 43 · 68034 Mannheim · Internet: www.zew.de, www.zew.eu

© Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW), Mannheim, März 2014