

Nutzung und Erfolg von Kennzahlen und Kennzahlensystemen in norddeutschen Familienunternehmen



Zusammenfassung der Ergebnisse

Prof. Dr. Ute Vanini
Fachhochschule Kiel
ute.vanini@fh-kiel.de

Inhalt



Einleitung

- Ausgangssituation, Zielsetzung, Vorgehen

Untersuchungsmodell

- Begriffe, Ergebnisse früherer Studien, Modell, Fragebogen

Vorstellung der Ergebnisse

- Rücklauf, Merkmale der teilnehmenden Unternehmen
- Gestaltung von Kennzahlensystemen
- Nutzung von Kennzahlensystemen
- Erfolg von Kennzahlensystemen
- Identifikation von Einflussfaktoren

Implikationen

Quellen

Inhalt

Einleitung

- Ausgangssituation, Zielsetzung, Vorgehen

Untersuchungsmodell

- Begriffe, Ergebnisse früherer Studien, Modell, Fragebogen

Vorstellung der Ergebnisse

- Rücklauf, Merkmale der teilnehmenden Unternehmen
- Gestaltung von Kennzahlensystemen
- Nutzung von Kennzahlensystemen
- Erfolg von Kennzahlensystemen
- Identifikation von Einflussfaktoren

Implikationen

Quellen

Ausgangssituation

- hohe wirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen (95% aller Unternehmen, erwirtschaften 50% des Bruttosozialprodukts, beschäftigen 57,3% aller Erwerbstätigen)
- bis jetzt kaum Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Forschung
- vor allem Diskussion von Fragen der Unternehmensnachfolge sowie der Family Governance; Aspekte der Unternehmenssteuerung, z.B. durch Kennzahlen, wurden eher vernachlässigt
- Kennzahlen und Kennzahlensysteme sind weit verbreitete Steuerungsinstrumente in der Unternehmenspraxis; unklar ist, inwieweit sie auch von Familienunternehmen eingesetzt werden
- Vermutung: stärker formalisierte Controlling-Instrumente wie Kennzahlensysteme werden in Familienunternehmen weniger stark eingesetzt als personalisierte Steuerungsinstrumente

Ziele der Studie

1. Erhebung der Gestaltung, Nutzung und des Erfolgs von Kennzahlen und Kennzahlensystemen in norddeutschen Familienunternehmen
2. Identifikation von Einflussfaktoren auf die Gestaltung, Nutzung und den Erfolg von Kennzahlensystemen
3. Ableitung von Implikationen für die Unternehmenspraxis und die Wissenschaft

Vorgehensweise

Literaturstudium

Modellbildung (Explorative Untersuchung)

Konzeption des Fragebogens

- Durchführung von Pretests (2 Unternehmen)
- Optimierung und Fertigstellung des Fragebogens
- 33 Fragen, Dauer der Bearbeitung: 20-25 min
- Verwendung einer 5er-Likert-Skala mit 5 als bestem und 1 als schlechtestem Wert

Durchführung der Erhebung

- Schriftliche Befragung von 705 Familienunternehmen (ca. 60 Unternehmen mussten nachträglich aus der Grundgesamtheit entfernt werden)
- Konzentration auf norddeutschen Familienunternehmen (ca. 20% aller deutschen FU)
- Zeitraum der Befragung: Dez. 2010 – Febr. 2011
- Mehrmalige Nachfassaktionen notwendig

Auswertung

- Analysen in Excel und SPSS

Ergebnisbericht und -präsentation

Inhalt

Einleitung

- Ausgangssituation, Zielsetzung, Vorgehen

Untersuchungsmodell

- Begriffe, Ergebnisse früherer Studien, Modell, Fragebogen

Vorstellung der Ergebnisse

- Rücklauf, Merkmale der teilnehmenden Unternehmen
- Gestaltung von Kennzahlensystemen
- Nutzung von Kennzahlensystemen
- Erfolg von Kennzahlensystemen
- Identifikation von Einflussfaktoren

Implikationen

Quellen

Begriffsabgrenzung I

Merkmale von Familienunternehmen

- Eine oder mehrere Familien besitzen die Mehrheit an den Stimmrechten und/oder am Kapital des Unternehmens.
- Eine oder mehrere Familien üben einen maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmen aus.
- Eine oder mehrere Familien prägen die Unternehmenskultur bzw. bestimmte Werte, durch die das Wirtschaften des Unternehmens gekennzeichnet ist.
- Das Unternehmen soll an die kommenden Generationen der Familie(n) weitergegeben werden, es besteht also ein Fortführungswille.

Quelle: IfM (2007: S. 6 f.)

Begriffsabgrenzung II

Definitionskriterien und ihre Messbarkeit

Kriterium	Herausforderung	Messung
Maßgeblicher Einfluss der Familie	Abgrenzung des maßgeblichen Einflusses der Familie	<ul style="list-style-type: none">• 50% Kapitalbeteiligung als Mindestkriterium• Beteiligung an der Geschäftsführung
Erhaltungswille als Familienunternehmen	Objektive Messung	<ul style="list-style-type: none">• Erfolgte Unternehmensnachfolge• Gegenwärtiger Aufbau eines Nachfolgers
Unternehmenskultur	Objektive Messung	<ul style="list-style-type: none">• Dokumentierte Corporate Identity• Umfang der wahrgenommenen Führungsverantwortung

Quelle: Schröder/Westerheide (2010: S. 42).

=> Im Rahmen der Studie: Fokussierung auf das erste Definitionskriterium, da gut messbar

Begriffsabgrenzung III

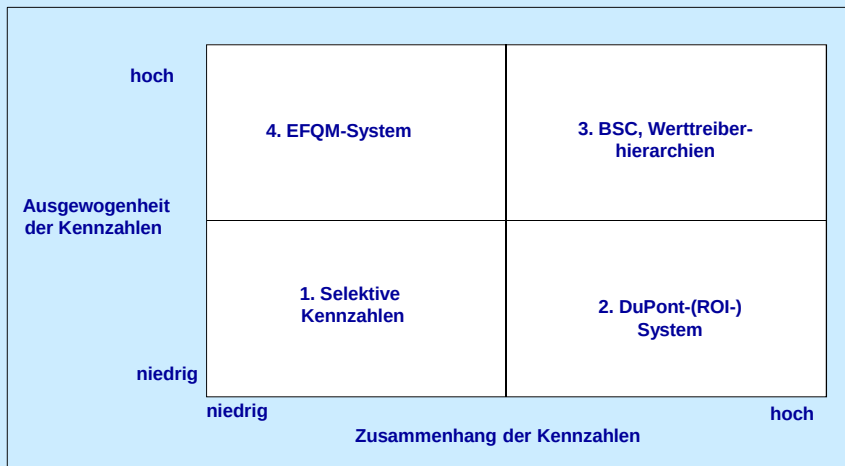
Kennzahlensysteme (KS)

- bestehen aus mehreren Kennzahlen, die in einer inhaltlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen und erklären.
- können aus finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen bestehen.
- haben eine Informations- bzw. Analysefunktion, z.B. zur Früherkennung oder Analyse von Soll-Ist-Abweichungen, und eine (Verhaltens-) Steuerungsfunktion, wenn die Zielerreichung durch Kennzahlen gemessen wird.
- müssen bestimmte formale und inhaltliche Anforderungen erfüllen, z.B. Objektivität, Widerspruchsfreiheit, Flexibilität etc..

Quelle: Vanini (2009: S. 154 f.)

Begriffsabgrenzung IV

Klassifikation von Kennzahlensystemen (KS)



Quelle: Weber/Schäffer (2008: S. 187).

11

Prof. Dr. Ute Vanini – FH Kiel

Begriffsabgrenzung V

Nutzungsarten von Kennzahlen und Kennzahlensystemen

Nutzungsart	Erklärung
Instrumentelle Nutzung	Kennzahlen bzw. KS werden von den Führungskräften als tatsächliche Entscheidungsgrundlage genutzt.
Konzeptionelle Nutzung	Kennzahlen bzw. KS werden von Führungskräften und Mitarbeitern als gemeinsames internes Modell genutzt und beeinflussen so deren Denkprozesse und Handlungen.
Symbolische Nutzung	Kennzahlen bzw. KS werden von den Führungskräften nicht zur tatsächlichen Entscheidungsfindung sondern zur Rechtfertigung gegenüber den Mitarbeitern genutzt.
Diagnostische Nutzung	Kennzahlen bzw. KS ermöglichen den Führungskräften einen Überblick über ihre Zielerreichung und erlauben die Identifikation von Schwachstellen, z.B. durch die Verknüpfung mit einem Ampelsystem.
Interaktive Nutzung	Kennzahlen und ihre möglichen Zusammenhänge in einem KS werden von den Führungskräften permanent diskutiert und neuen Entwicklungen angepasst.

=> Die einzelnen Nutzungsarten schließen sich nicht gegenseitig aus.

Quelle: Weber/Schäffer (2008).

12

Prof. Dr. Ute Vanini – FH Kiel

Ergebnisse früherer Studien

Studien zu Kennzahlen und Kennzahlensystemen

Studie	Autoren	Erhebung/Datenbasis
Studie 1	Günther/Grüning (2000)	schriftliche Befragung von 862 umsatzstarken deutschen Unternehmen aus der Hoppenstedt Firmendatenbank, Rücklaufquote: 19,2%
Studie 2	Weber/Sandt (2005)	schriftliche Befragung von 2.386 Managern deutscher Unternehmen mit Ergebnisverantwortung, Rücklaufquote: 11,1%
Studie 3	Bach (2006)	Meta-Analyse von 26 Studie zur BSC
Studie 4	Feldbauer-Durstmüller/Wimmer (2008)	Befragung von österreichischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen
Studie 5	Becker/Ulrich/Baltzer (2011)	Befragung von 1.015 mittelständischen Unternehmen aus Ober-, Mittel- und Unterfranken, Rücklaufquote: 11,1%

Ergebnisse früherer Studien

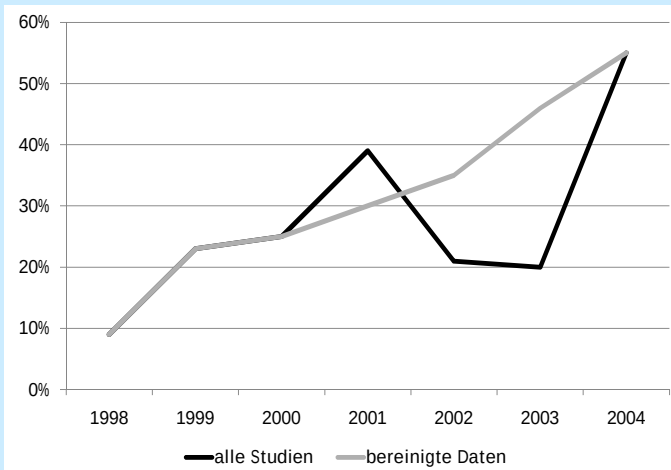
Bedeutung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen in Familienunternehmen (FU)

- Die Bereitstellung von Kennzahlen wird in FU als wichtige Controlling-Funktion wahrgenommen, ihre Bedeutung ist jedoch schwach signifikant geringer als in Nicht-FU. Die Ermittlung von Kennzahlen ist sowohl in 38% der FU wie auch der Nicht-FU eine wichtige Controlling-Aufgabe.
- In gut 90% der österreichischen FU werden unabhängig von ihrer Größe Kennzahlensysteme eingesetzt. Allerdings verwenden kleine FU mit knapp 5% deutlich weniger häufig eine BSC als kleine Nicht-FU.

Quelle: Becker/Ulrich/Baltzer (2011: S. 311 ff.), Feldbauer-Durstmüller/Wimmer (2008: S. 44).

Ergebnisse früherer Studien

Verbreitungsgrad der Balanced Scorecard (BSC)



2004 nutzten ca. 55% aller Unternehmen im deutschsprachigen Raum eine BSC.

Quelle: Bach (2006: S. 300).

Ergebnisse früherer Studien

Ziele und Zielerreichung durch die Einführung der BSC

Kategorie	Erwartung	Erreichung
Strategieprozess		
• Strategieentwicklung	35%	58%
• Strategieimplementierung	90%	77%
• Strategiekontrolle	65%	67%
Kategorie Ziele und Zielsystem		
• Ganzheitlichkeit/Ausgewogenheit	78%	70%
• konsistentes System	69%	57%
Kategorie Führungssystem		
• Information und Transparenz	89%	71%
• Kopplung Maßnahmen an Strategie	81%	66%
• Kommunikation	80%	66%
• Grundlage für Zielvereinbarungen	56%	60%
• dauerhafter Lernprozess	45%	39%

Quelle: Bach (2006: S. 300).

- Primäre Erwartung an eine BSC: Strategieumsetzung und Verbesserung der Information
- Aber: tatsächliche Zielerreichung liegt überwiegend unter den Erwartungen

Ergebnisse früherer Studien

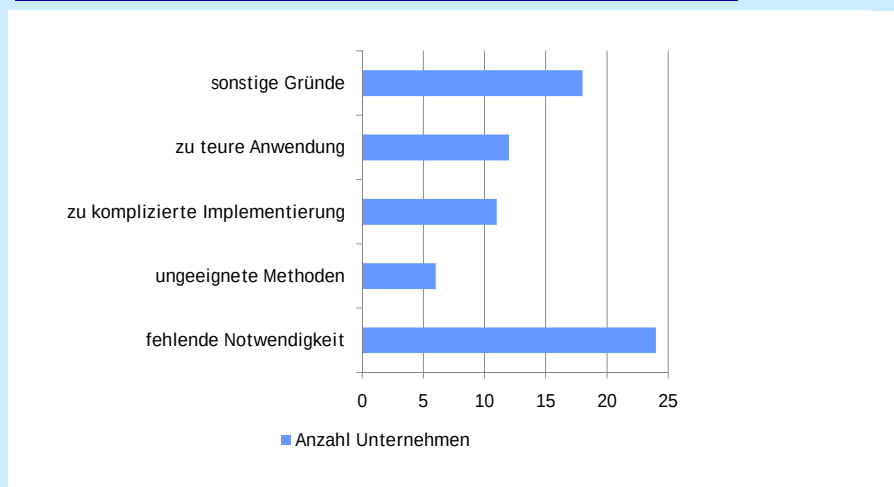
Einsatz der BSC als Führungsinstrument

- 39% der Unternehmen berichten quartalsweise über die BSC, 26% monatlich und 16% jährlich. Die restlichen Unternehmen wählen andere Berichtszyklen.
- 92% der Unternehmen gaben an, dass regelmäßig Reviews stattfinden. Am häufigsten werden die Reviews an die strategische Planung gekoppelt.
- 71% der Unternehmen definieren, wer für die Zielerreichung verantwortlich ist. 45% der Unternehmen verknüpfen die Zielerreichung mit ihrem Anreizsystem.

Quelle: Bach (2006: S. 302 f.)

Ergebnisse früherer Studien

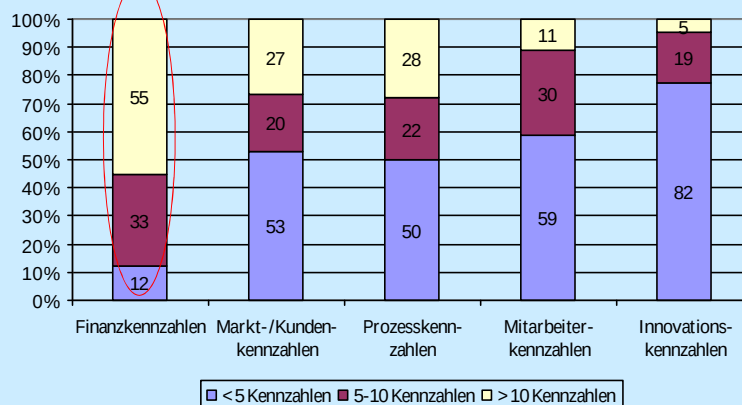
Gründe für die Nichtanwendung von Kennzahlensystemen



Quelle: Günther/Grüning (2000: S. 4 ff.).

Ergebnisse früherer Studien

Art und Umfang der zur Verfügung stehenden Kennzahlen



=> Klare Dominanz von Finanzkennzahlen!

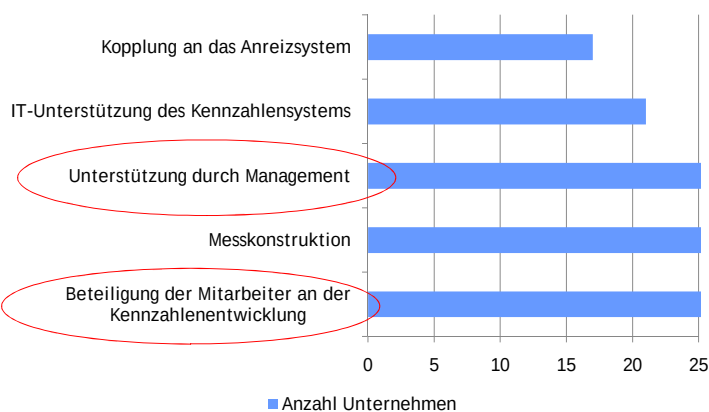
Quelle: Weber/Sandt (2005: S. 384).

19

Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

Ergebnisse früherer Studien

Erfolgsfaktoren für die Implementierung von Kennzahlensystemen



=> Dominanz von Soft Facts als Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von KS!

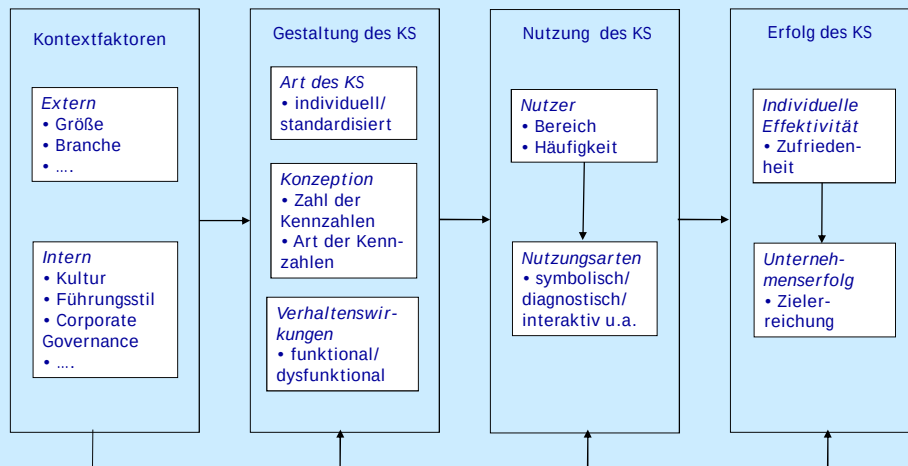
Quelle: Günther/Grüning (2000: S. 21 ff.).

20

Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

Untersuchungsmodell

Gestaltung, Nutzung und Erfolg von Kennzahlensystemen (KS)



21

Prof. Dr. Ute Vanini – FH Kiel

Fragebogensaufbau I

Fünf Teile:

- I. Externe und interne Einflussfaktoren
 - Kapitalanteil und Beteiligung der Familien an der Geschäftsführung
 - Unternehmenskultur, Führungsstil, Corporate Governance
- II. Gestaltung des Kennzahlensystems
 - Nutzung von Kennzahlen oder Kennzahlensystemen
 - Art des Kennzahlensystems
 - Ziele und Probleme der Einführung
 - Aufbau des Kennzahlensystems
 - Häufigkeit der Kennzahlenerhebung
 - Qualität des Kennzahlensystems
 - Integration in die Unternehmenssteuerung

22

Prof. Dr. Ute Vanini – FH Kiel

Fragebogaufbau II

III. Nutzung des Kennzahlensystems

- Nutzer
- Art der Nutzung

IV. Erfolg des Kennzahlensystems

- Erfüllung der Erwartungen
- Anpassung des Kennzahlensystems
- Unternehmenserfolg
- Zufriedenheit mit dem Kennzahlensystem

V. Unternehmensangaben

- Branche
- Mitarbeiter
- Umsatz

Inhalt

Einleitung

- Ausgangssituation, Zielsetzung, Vorgehen

Untersuchungsmodell

- Begriffe, Ergebnisse früherer Studien, Modell, Fragebogen

Vorstellung der Ergebnisse

- Rücklauf, Merkmale der teilnehmenden Unternehmen
- Gestaltung von Kennzahlensystemen
- Nutzung von Kennzahlensystemen
- Erfolg von Kennzahlensystemen
- Identifikation von Einflussfaktoren

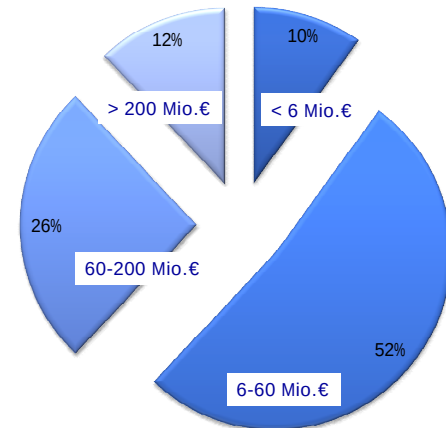
Implikationen

Quellen

Unternehmensgröße

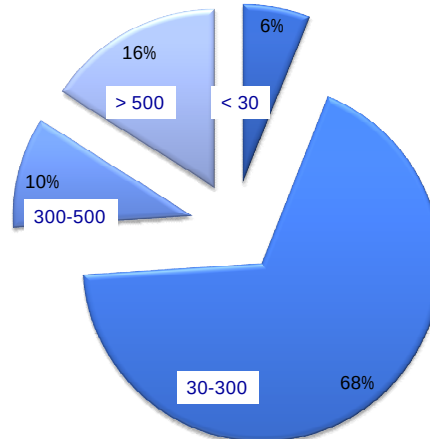
Rücklauf: auswertbare Fragebögen: 52 (8,1% RLFQ)

Verteilung nach Umsatz



n = 50

Verteilung nach Mitarbeiter

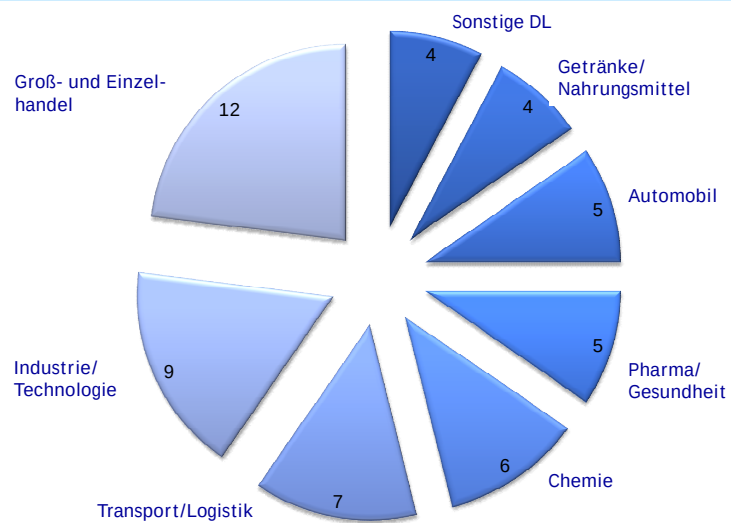


n = 50

25

Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

Branche

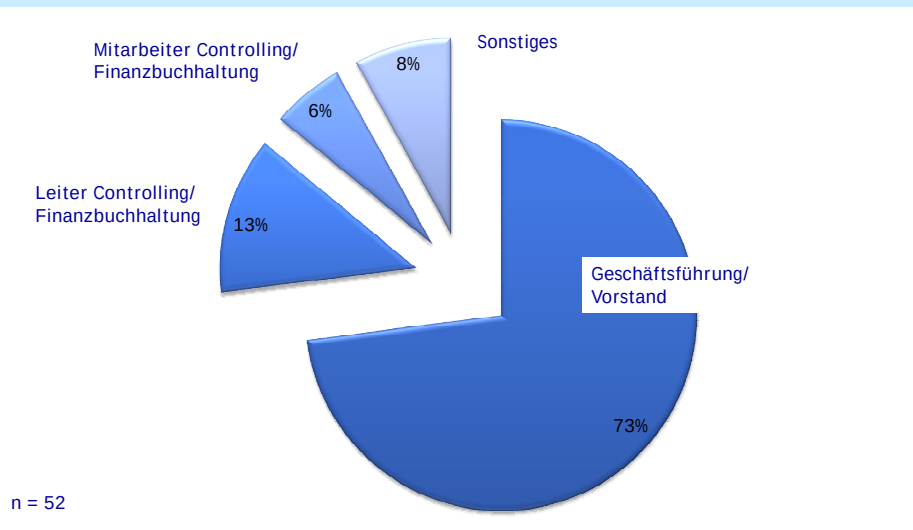


n = 52

26

Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

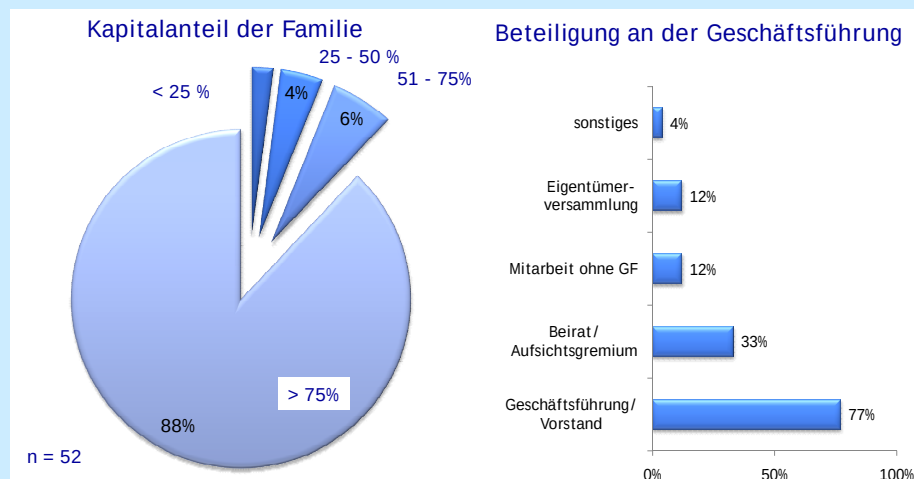
Verteilung der Antwortpersonen



27

Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

Struktur der Familienunternehmen



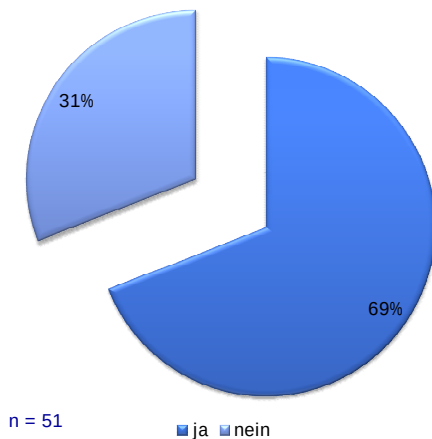
=> Mehr als 90% der FU befinden sich in Mehrheitsbesitz, 77% sind eigentümergeführt!

28

Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

Struktur der Familienunternehmen

Anteil der Unternehmen mit Fremdmanagern



- 69% der FU beschäftigen auch Fremdmanager in der Geschäftsführung
- Im Durchschnitt werden 2 Fremdmanager pro Unternehmen beschäftigt.
- Je größer die Unternehmen, desto mehr Fremdmanager werden beschäftigt!

Bedeutung einzelner Aspekte der Unternehmenskultur

Relative Häufigkeit der Nennung „Trifft voll zu“ bzw. „Trifft eher zu“



Bedeutung einzelner Merkmale des Führungsstils

Merkmale	Mittelwert	Trifft voll bzw. eher zu	Weder noch	Trifft kaum bzw. gar nicht zu
Unsere Führungskräfte treffen ihre Entscheidungen überwiegend allein.	3,08	24 (48%)	8 (16%)	18 (36%)
Unsere Führungskräfte treffen ihre Entscheidungen allein, versuchen aber ihre Mitarbeiter von ihren Entscheidungen zu überzeugen.	3,22	24 (48%)	9 (18%)	17 (34%)
Unsere Führungskräfte nutzen Informationen ihrer Mitarbeiter als Entscheidungsgrundlage.	4,16	46 (92%)	1 (2%)	3 (6%)
Unsere Führungskräfte beziehen ihre Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung ein und diskutieren mit ihnen verschiedene Alternativen.	3,76	38 (76%)	7 (14%)	5 (10%)
Unsere Führungskräfte diskutieren mit ihren Mitarbeitern verschiedene Alternativen und entscheiden dann gemeinsam.	3,14	23 (46%)	8 (16%)	19 (38%)
Unsere Führungskräfte kommunizieren ihr Problem und begrenzen den Entscheidungsspielraum. Entscheidungen werden durch die Mitarbeiter getroffen.	2,44	11 (22%)	8 (16%)	31 (62%)
Entscheidungen werden von den Mitarbeitern getroffen. Unsere Führungskräfte kommunizieren die getroffenen Entscheidungen nach innen und nach außen.	1,94	4 (8%)	10 (20%)	36 (72%)

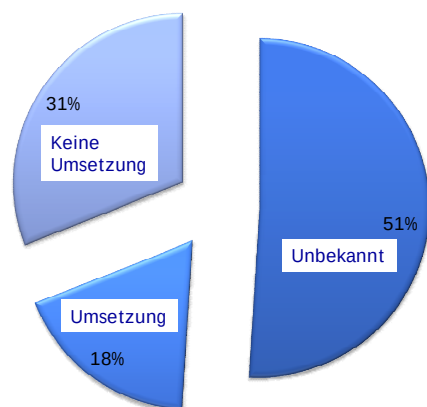
=> Eher partizipativer Führungsstil in den befragten FU!

31

Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

Bedeutung des Corporate Governance Kodex

Corporate Governance Kodex



n = 51

- Corporate Governance Kodex speziell für FU
- Keine rechtliche Verpflichtung zur Umsetzung
- Nur 9 Unternehmen setzen den Corporate Governance Kodex für FU um
- Bei 26 Unternehmen ist der Kodex unbekannt!
- Je größer die Unternehmen, desto eher wird der Corporate Governance Kodex umgesetzt.

32

Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

Der Corporate Governance Kodex für FU trägt zur

Merkmale	Mittelwert	Trifft voll bzw. eher zu	Weder noch	Trifft kaum bzw. gar nicht zu
Informationstransparenz zwischen Anteilseignern und Managern bei.	4,5	6 (100%)		
Minimierung der Abstimmungsprobleme zwischen Anteilseignern und Managern bei.	4	5 (83%)	1 (17%)	
Lösung von Interessenkonflikten zwischen Anteilseignern und Managern bei.	4	4 (67%)	2 (33%)	
Lösung von Interessenkonflikten zwischen den Gesellschaftern bei.	4	5 (83%)	1 (17%)	
Bestellung und Abberufung sowie sonstigen die Unternehmensführung betreffenden Personalentscheidungen bei.	3,5	3 (50%)	1 (17%)	2 (33%)
Gleichbehandlung der Mitglieder der Inhaberfamilie und der familienfremden Mitgliedern der Geschäftsführung bei	4	3 (50%)	3 (50%)	
Festlegung von klaren, transparenten und objektiv überprüfbaren Regeln der Unternehmensführung bei.	3,8	4 (67%)	2 (33%)	
Festlegung von Inhalt, Umfang, Art und Weise sowie Turnus der Berichterstattung an das Aufsichtsgremium bei.	4,3	6 (100%)		
Sicherung der qualitativen, objektiven und nachhaltigen Kontrolle der Unternehmensführung durch das Aufsichtsgremium bei.	4,2	5 (83%)	1 (17%)	
Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenserfolgs bei.	4	4 (67%)	2 (33%)	

=> Geringe Aussagekraft, da nur 6 Unternehmen geantwortet haben!

33

Prof. Dr. Ute Vanini – FH Kiel

Fazit: Rücklauf/Unternehmensmerkmale

- Rücklauf mit 8,1% angesichts der schwierigen Datenerhebung zufriedenstellend
- Antwortpersonen überwiegend Geschäftsführer und Vorstände als Nutzer von Kennzahlen und Kennzahlensystemen
- Überwiegend eigentümergeführte FU mit einem Kapitalanteil von mehr als 75%, Fremdmanager werden eingesetzt
- Unternehmenskultur: typische Merkmale wie „Soziale Verantwortung“ oder „Festhalten an Traditionen“ eher nachrangig
- Dominanz des partizipativen Führungsstils
- Geringer Bekanntheitsgrad des CGK für Familienunternehmen, daher Erfolgsaussagen nur durch 6 Unternehmen
- Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Umsetzung des CGK

34

Prof. Dr. Ute Vanini – FH Kiel

Inhalt

Einleitung

- Ausgangssituation, Zielsetzung, Vorgehen

Untersuchungsmodell

- Begriffe, Ergebnisse früherer Studien, Modell, Fragebogen

Vorstellung der Ergebnisse

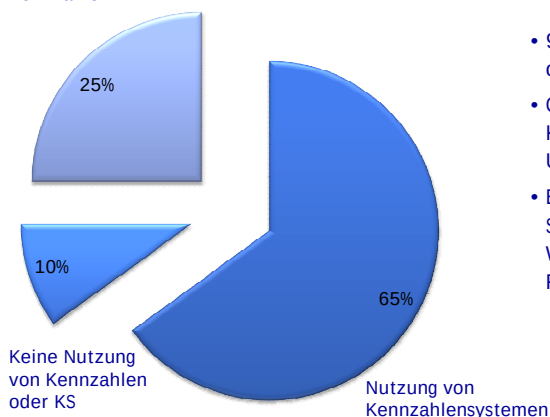
- Rücklauf, Merkmale der teilnehmenden Unternehmen
- Gestaltung von Kennzahlensystemen
- Nutzung von Kennzahlensystemen
- Erfolg von Kennzahlensystemen
- Identifikation von Einflussfaktoren

Implikationen

Quellen

Nutzung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen

Nutzung einzelner
Kennzahlen



- 90% der FU nutzen Kennzahlen oder Kennzahlensysteme
- Größere Unternehmen nutzen eher Kennzahlensysteme als kleinere Unternehmen
- Bestätigung der Ergebnisse der Studie von Feldbauer-Durstmüller/Wimmer (2008) für österreichische FU sowie Rönnpag (2010)

Entwicklungsstadien der Nutzung von Kennzahlensystemen

Kennzahlensystem	Unbekannt	Nutzung	In der Entwicklung	Keine Nutzung geplant
DuPont Kennzahlensystem/ ROI-Schema	26%	29%	11%	34%
ZVEI-Kennzahlensystem	61%	6%	3%	30%
RL-Kennzahlensystem	61%	3%	0	36%
Balanced Scorecard (BSC)	14%	17%	14%	56%
EFQM-Kennzahlensystem	63%	9%	0%	28%
Werttreiberhierarchien	55%	12%	9%	24%
System der selektiven Kennzahlen	33%	27%	3%	36%
Individuelles Kennzahlensystem	5%	76%	5%	15%

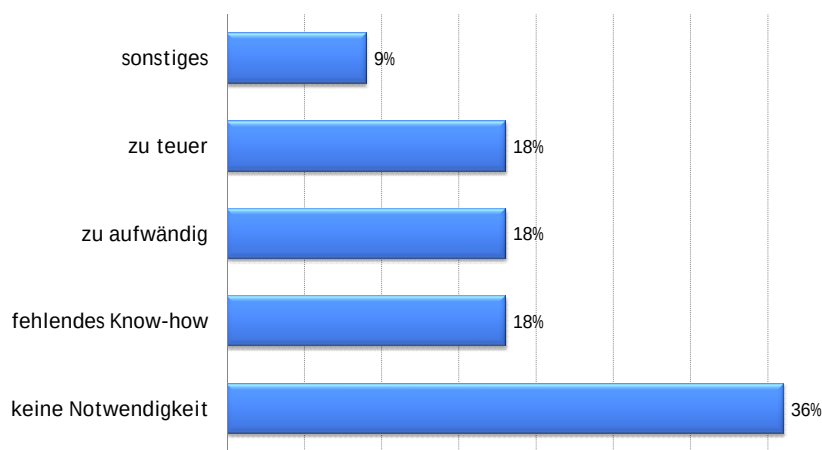
n = 33-41

⇒ Etwas geringere Nutzungsanteile als in der Befragung von Rönnpag (2008), insbesondere in Bezug auf BSC
⇒ 15 Unternehmen nutzen mehr als ein Kennzahlensystem!

37

Prof. Dr. Ute Vanini – FH Kiel

Gründe für die Nicht-Nutzung eines Kennzahlensystems



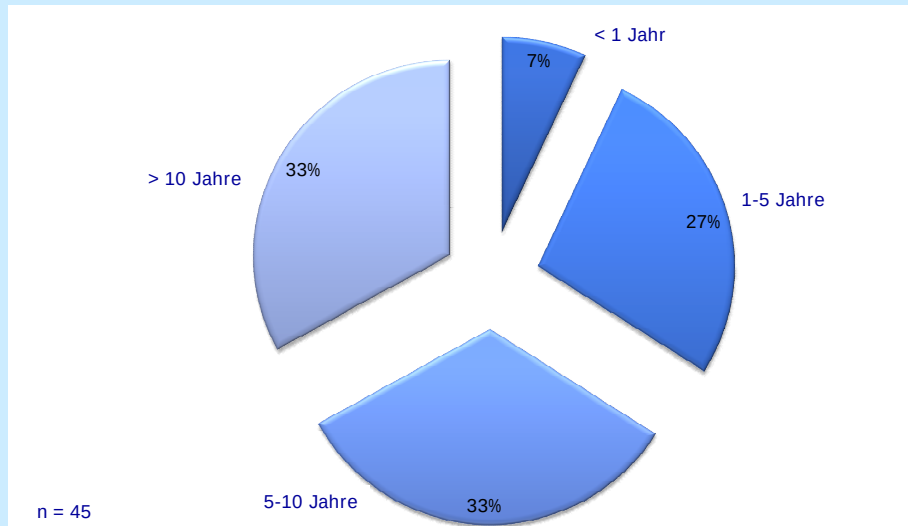
n = 11

⇒ Ergebnisse entsprechen weitestgehend den Befunden von Günther/Grüning (2000)!

38

Prof. Dr. Ute Vanini – FH Kiel

Einführung des Kennzahlensystems

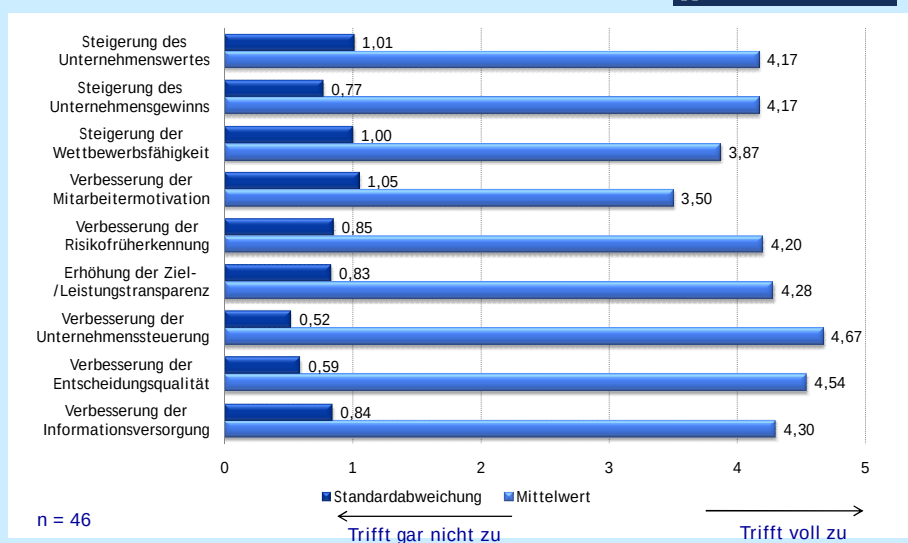


⇒ gut eingeführte Kennzahlensysteme, daher valide Aussagen über Nutzung und Erfolg möglich!

39

Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

Ziele bei der Einführung von Kennzahlensystemen I



40

Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

Ziele bei der Einführung von Kennzahlensystemen II

Relative Häufigkeit der Nennung „Trifft voll zu“ bzw. „Trifft eher zu“

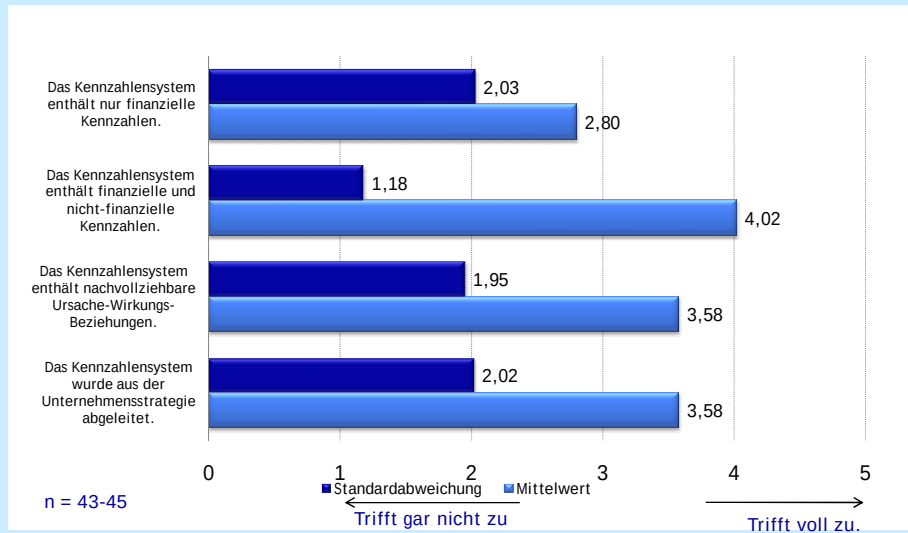


n = 50

Ziele bei der Einführung von Kennzahlensystemen III

- Dominanz der Informationsversorgung und Entscheidungsunterstützung als wichtige Ziele von Kennzahlensystemen
- Außerdem: Verbesserung der Unternehmenssteuerung
- Weniger wichtig: Unterstützung der Erreichung übergreifender Unternehmensziele, wie z.B. Gewinn und Unternehmenswert, sowie die Verhaltenssteuerung (Motivation der Mitarbeiter)

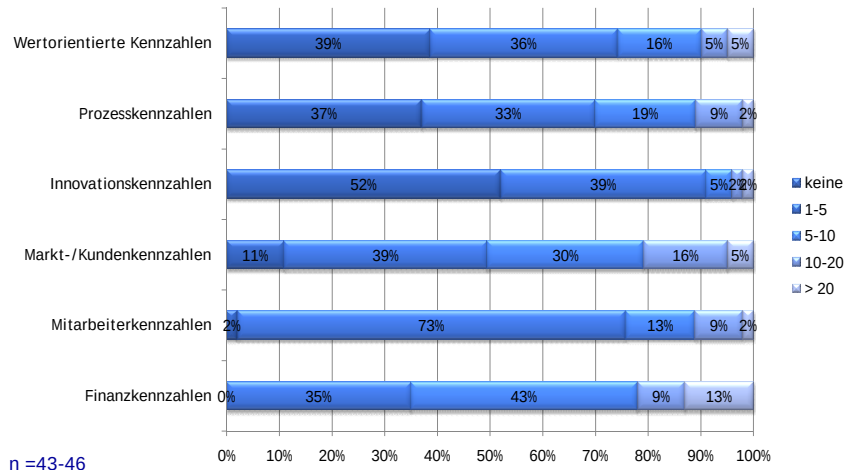
Zusammenhang/Ausgewogenheit der Kennzahlen I



Zusammenhang/Ausgewogenheit der Kennzahlen II

- Kennzahlensysteme enthalten vorwiegend finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen und sind damit ausgewogen
- Aber: nur mittlere Zustimmungswerte zum Vorhandensein von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Kennzahlen und der Ableitung des KS aus dem Strategie- bzw. Zielsystem des Unternehmens
- Ursache-Wirkungs-Beziehungen sind wichtig für die Ableitung konkreter Steuerungsmaßnahmen
- Die Ableitung des KS aus dem Strategie- bzw. Zielsystem unterstützt die Strategieumsetzung und die Zielerreichung und damit die Unternehmenssteuerung
- Außerdem: hohe Standardabweichungen und damit große Unterschiede zwischen den Familienunternehmen

Anteil der Kennzahlen nach Kennzahlentypen

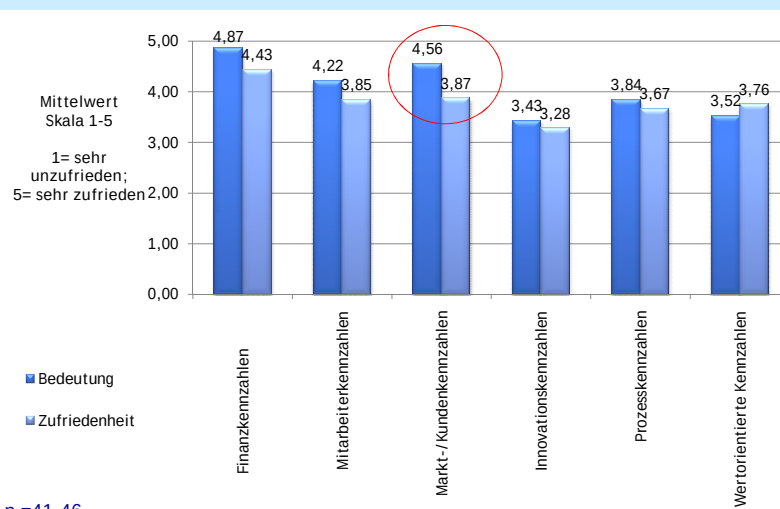


⇒ hohe Verbreitung von Finanzkennzahlen, geringe Verbreitung von Innovations-, Prozess- und wertorientierten Kennzahlen

45

Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

Bedeutung und Zufriedenheit mit der Verfügbarkeit der Kennzahlen

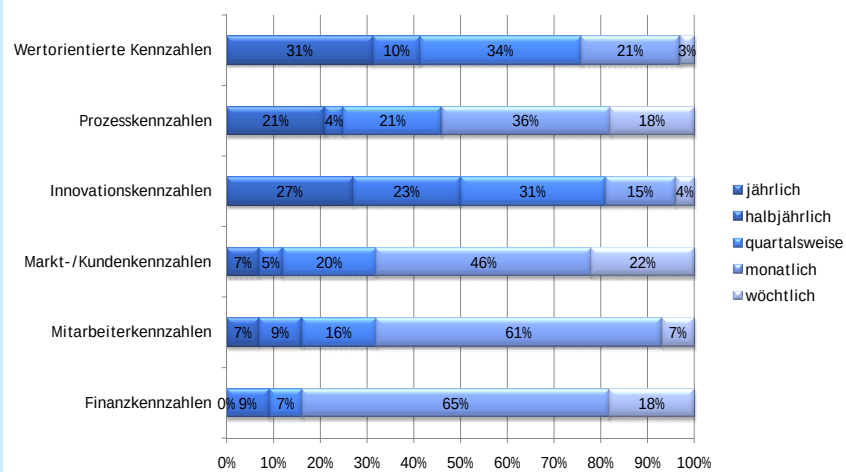


⇒ gemessen an ihrer Bedeutung besteht vor allem Nachholbedarf bei den Markt- bzw. Kundenkennzahlen

46

Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

Häufigkeit der Berichterstattung über die Kennzahlen



n =41-46

⇒ vorwiegend monatliche bzw. quartalsweise Berichterstattung

47

Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

Kommunikation der Kennzahlen



n =45

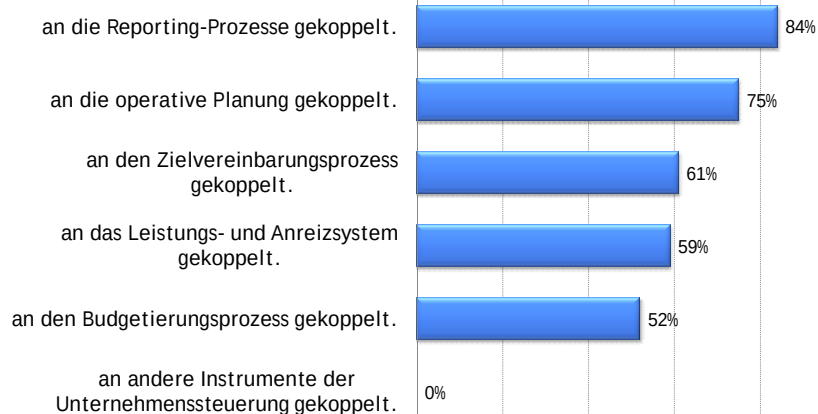
⇒ Vorwiegend Kommunikation über das Berichtswesen sowie persönliche Kommunikation

48

Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

Das Kennzahlensystem ist...

Relative Häufigkeiten



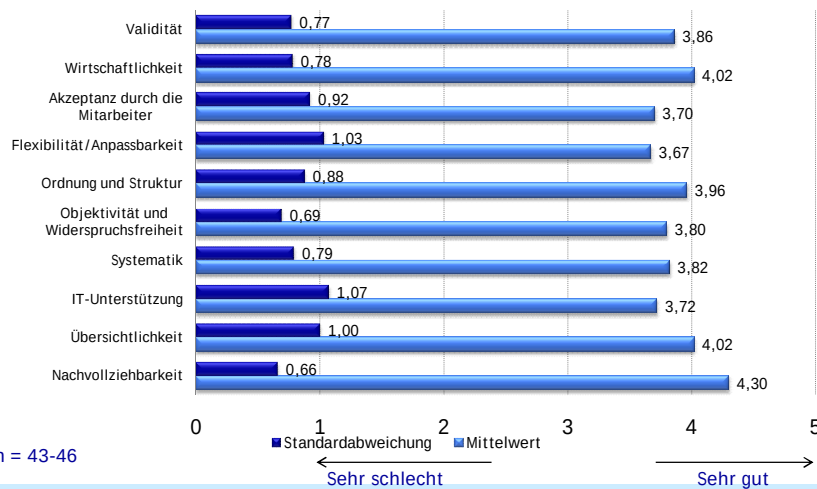
n = 44

⇒ Integration des KS an die Planung und Berichterstattung sowie teilweise an die Verhaltenssteuerung

49

Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

Bewertung des Kennzahlensystems

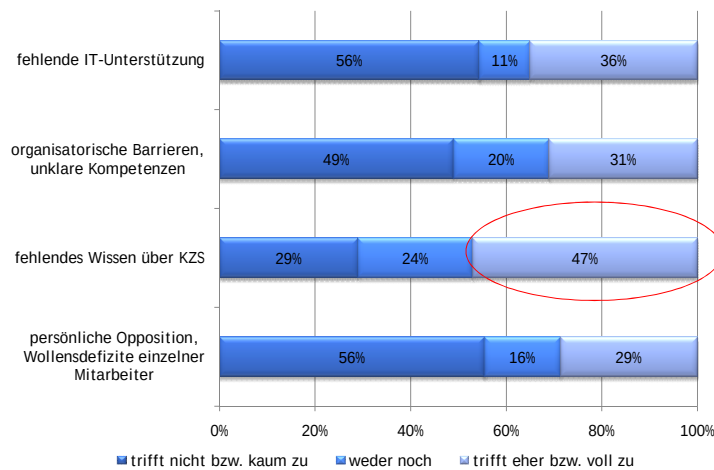


n = 43-46

50

Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

Probleme bei der Einführung von Kennzahlensystemen



n = 45-46

⇒ Informationsdefizite als vorrangiges Implementierungsproblem

51

Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

Fazit: Gestaltung von Kennzahlensystemen I

- Kennzahlensysteme enthalten vorwiegend finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen und sind damit ausgewogen
- Aber: nur mittlere Zustimmungswerte zum Vorhandensein von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Kennzahlen und der Ableitung des KS aus dem Strategie- bzw. Zielsystem des Unternehmens
- Ursache-Wirkungs-Beziehungen sind wichtig für die Ableitung konkrete Steuerungsmaßnahmen
- Die Ableitung des KS aus dem Strategie- bzw. Zielsystem unterstützt die Strategieumsetzung und die Zielerreichung und damit die Unternehmenssteuerung
- Außerdem: hohe Standardabweichung und damit große Unterschiede zwischen den FU

52

Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

Fazit: Gestaltung von Kennzahlensystemen II



- Insgesamt dominieren finanzielle Kennzahlen und Mitarbeiterkennzahlen, vermutlich aufgrund ihrer guten Verfügbarkeit im Unternehmen.
- Mehr als die Hälfte der Unternehmen haben keine Innovationskennzahlen.
- Gemessen an ihrer Bedeutung haben die Familienunternehmen Nachholbedarf bei den Markt- bzw. Kundenkennzahlen, 11% verfügen über keine Markt- bzw. Kundenkennzahlen.
- Die Kennzahlen werden vorwiegend monatlich reportet. Neben dem Reporting wird über die Kennzahlen auch persönlich in Meetings oder persönlichen Gesprächen berichtet.
- Das Kennzahlensystem ist vorwiegend an die Reporting-Prozesse und die operative Planung gekoppelt.

53

Prof. Dr. Ute Vanini – FH Kiel

Fazit: Gestaltung von Kennzahlensystemen III



- Allerdings verbinden mehr als die Hälfte der Familienunternehmen ihr KS auch mit ihren Zielvereinbarungsprozessen und ihrem Anreizsystem. Damit nimmt das KS in diesen Unternehmen eine Verhaltenssteuerungsfunktion ein. Gemessen an der relativ geringen Bedeutung dieser Funktion bei den abgefragten Zielen ist unklar, ob den befragten Familienunternehmen die Verhaltenswirkungen ihres KS bewusst ist.
- Die Familienunternehmen geben ihrem KS gute Noten in Bezug auf die Nachvollziehbarkeit, die Übersichtlichkeit und die Wirtschaftlichkeit. Ansonsten werden durchgehend mittlere Zufriedenheitswerte erreicht. Möglicherweise sind die Unternehmen in der Lage, ihre individuellen KS auf ihre spezifischen Bedürfnisse gut anzupassen.

54

Prof. Dr. Ute Vanini – FH Kiel

Fazit: Gestaltung von Kennzahlensystemen IV



- Insgesamt verlief die Einführung der KS relativ problemlos. Als nennenswerter Problembereich lässt sich fehlendes Wissen über einzelne KS ausmachen, was auch mit den teilweise niedrigen Werten bei den Bekanntheitsgraden einzelner KS übereinstimmt. Möglicherweise greifen die befragten Unternehmen deshalb auf individuelle KS zurück, weil sie moderne standardisierte KS nicht kennen.
- Weitere Probleme resultieren aus einer fehlenden IT-Unterstützung. Organisatorische Barrieren bzw. unklare Kompetenzen sowie Akzeptanzprobleme bei einzelnen Mitarbeitern traten nur in einem Drittel der Unternehmen auf.

55

Prof. Dr. Ute Vanini – FH Kiel

Inhalt



Einleitung

- Ausgangssituation, Zielsetzung, Vorgehen

Untersuchungsmodell

- Begriffe, Ergebnisse früherer Studien, Modell, Fragebogen

Vorstellung der Ergebnisse

- Rücklauf, Merkmale der teilnehmenden Unternehmen
- Gestaltung von Kennzahlensystemen
- Nutzung von Kennzahlensystemen
- Erfolg von Kennzahlensystemen
- Identifikation von Einflussfaktoren

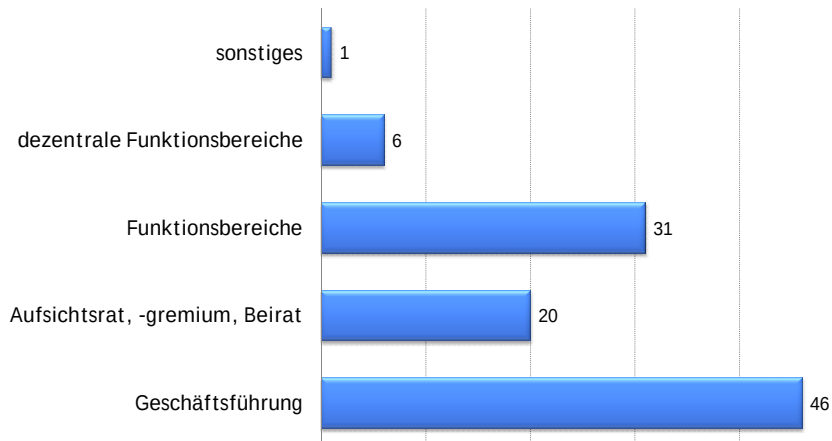
Implikationen

Quellen

56

Prof. Dr. Ute Vanini – FH Kiel

Funktionsbereiche als Nutzer von Kennzahlensystemen



57

Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

Nutzung von Kennzahlensystemen I

Merkmale	Mittelwert	Trifft voll bzw. eher zu	Weder noch	Trifft kaum bzw. gar nicht zu
<u>1. Konzeptionelle Nutzung</u>				
Die Kennzahlen informieren mich über die aktuelle Unternehmenssituation.	4,62	43 (96%)	1 (2%)	1 (2%)
Die Kennzahlen machen mich frühzeitig auf negative Unternehmensentwicklungen aufmerksam.	4,22	39 (87%)	3 (7%)	3 (7%)
Die Kennzahlen machen mir die Zusammenhänge in meinem Unternehmen transparent und bewusst.	3,93	33 (73%)	8 (18%)	4 (9%)
<u>2. Symbolische Nutzung</u>				
Die Kennzahlen unterstützen mich bei der Begründung meiner Entscheidungen gegenüber meinen Mitarbeitern.	3,84	31 (69%)	11 (24%)	3 (7%)
Die Kennzahlen tragen zur Durchsetzung meiner Entscheidungen im Unternehmen bei.	3,76	31 (69%)	10 (22%)	4 (9%)
<u>3. Interaktive Nutzung</u>				
Einigen Kennzahlen schenke ich erhöhte Aufmerksamkeit, weil sie entscheidende Aspekte des Geschäfts betreffen.	4,53	43 (96%)	2 (4%)	
Ich setze Kennzahlen gezielt zur Motivation meiner Mitarbeiter ein	3,53	25 (56%)	11 (24%)	9 (20%)

58

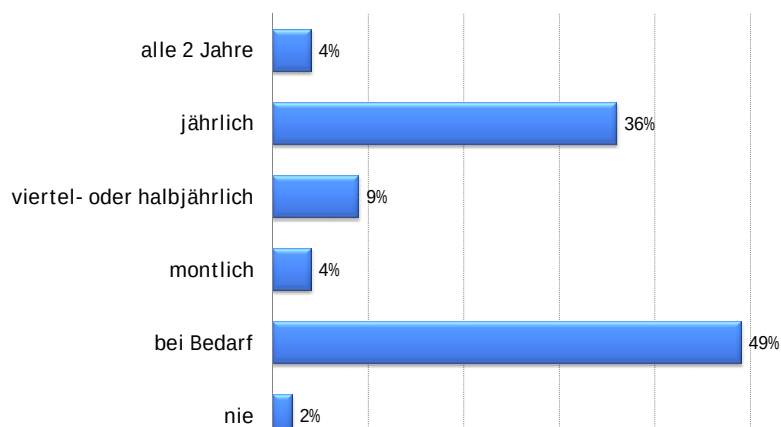
Prof. Dr. Ute Vanini - FH Kiel

Nutzung von Kennzahlensystemen II

Merkmale	Mittelwert	Trifft voll bzw. eher zu	Weder noch	Trifft kaum bzw. gar nicht zu
<u>4. Diagnostische Nutzung</u>				
Ich greife erst bei bedeutenden Soll-Ist-Abweichungen der Kennzahlen ein.	3,09	21 (47%)	6 (13%)	18 (40%)
Die Kennzahlen spielen die Rolle einer Ampel, die mir zeigt, was im grünen Bereich ist und was nicht.	4,20	38 (84%)	4 (9%)	3 (7%)
<u>5. Instrumentelle Nutzung</u>				
Ohne Kennzahlen würden meine Entscheidungen häufig anders ausfallen.	3,87	29 (64%)	13 (29%)	3 (7%)
Die Kennzahlen machen mich auf Aspekte meiner Entscheidung aufmerksam, die ich sonst nicht berücksichtigen würde.	3,76	31 (69%)	9 (20%)	5 (11%)
Für meine Entscheidungsfindung benötige ich keine Kennzahlen.	1,78	3 (7%)	5 (11%)	37 (82%)

⇒ vorwiegend konzeptionelle Nutzung, teilweise interaktive sowie diagnostische Nutzung

Anpassungsrhythmus der Kennzahlen bzw. des KS



n = 45

Fazit: Nutzung von Kennzahlensystemen I



- KS werden vorwiegend intern von der Geschäftsführung und den Funktionsbereichen genutzt.
- Insgesamt überwiegend eine konzeptionelle Nutzung, d.h. KS werden von den Führungskräften überwiegend dazu genutzt, ein Verständnis vom Unternehmen und seiner Situation aufzubauen.
- Teilweise werden die Kennzahlen auch interaktiv und diagnostisch genutzt, während die symbolische und die instrumentelle Nutzung eine eher untergeordnete Bedeutung haben.
- Dies unterstützt die Bedeutung der Informationsversorgungsfunktion der Kennzahlen für die befragten Familienunternehmen, während die Entscheidungsunterstützung (instrumentelle Nutzung) und die Verhaltenssteuerung (symbolische Nutzung) weniger wichtig sind.

61

Prof. Dr. Ute Vanini – FH Kiel

Fazit: Nutzung von Kennzahlensystemen II



- Die KS werden vorwiegend bei Bedarf sowie jährlich angepasst.
- Eine jährliche Aktualisierung erscheint ausreichend, bei einer bedarfsorientierten Aktualisierung besteht die Gefahr, dass KS aufgrund des intensiven operativen Tagesgeschäfts nicht regelmäßig auf den Prüfstand gestellt und dann auch nicht angepasst werden.

62

Prof. Dr. Ute Vanini – FH Kiel

Inhalt

Einleitung

- Ausgangssituation, Zielsetzung, Vorgehen

Untersuchungsmodell

- Begriffe, Ergebnisse früherer Studien, Modell, Fragebogen

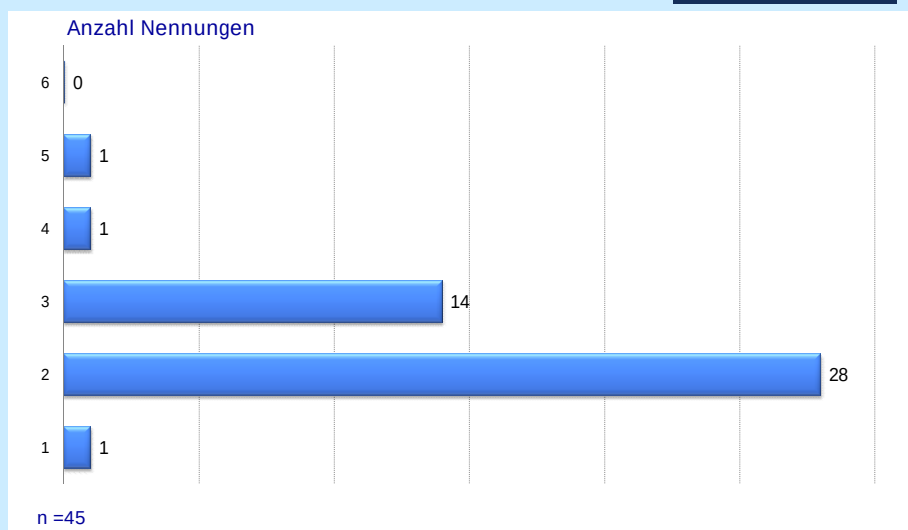
Vorstellung der Ergebnisse

- Rücklauf, Merkmale der teilnehmenden Unternehmen
- Gestaltung von Kennzahlensystemen
- Nutzung von Kennzahlensystemen
- Erfolg von Kennzahlensystemen
- Identifikation von Einflussfaktoren

Implikationen

Quellen

Zufriedenheit mit dem Kennzahlensystem

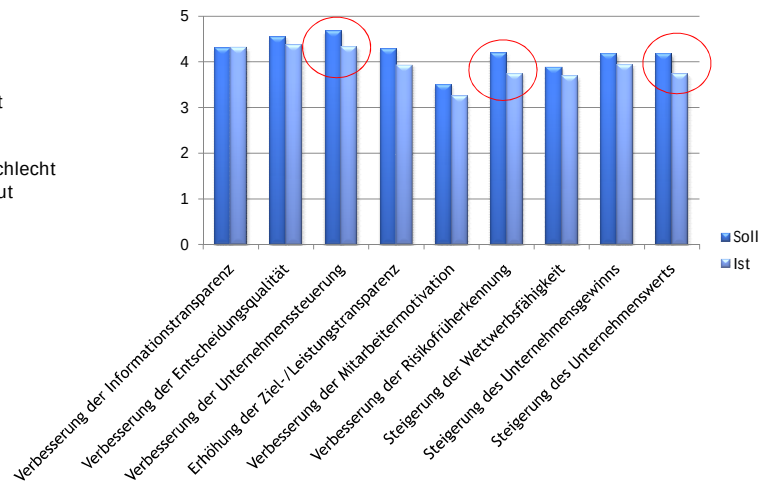


=> Bewertung auf Schulnotenskala, durchschnittliche Zufriedenheit: 2,4

Soll-Ist-Vergleich der Zielerreichung von Kennzahlen

Mittelwert
Skala 1-5

1 = sehr schlecht
5 = sehr gut



Erfolg bzw. Anpassungsfähigkeit des Unternehmens relativ zum Wettbewerb

Erfolgsmaße	Mittelwert	Trifft voll bzw. eher zu	Weder noch	Trifft kaum bzw. gar nicht zu
Schnelle Anpassung unserer Produkte bzw. Dienstleistungen an geänderte Kundenbedürfnisse	4,07	37 (82%)	8 (18%)	
Schnelle Reaktion auf neue Entwicklungen am Markt	3,96	35 (76%)	8 (18%)	3 (7%)
Schnelle Nutzung neuer Markchancen	3,71	28 (62%)	13 (29%)	4 (9%)

Fazit: Erfolg von Kennzahlensystemen I

- Die befragten Familienunternehmen geben ihrem KS überwiegend gute bis mittlere Zufriedenheitswerte. Dies ist positiv zu werten, da mit der Geschäftsführung überwiegend die Nutzer der KS befragt wurden.
- Mit Ausnahme der Verbesserung der Informationstransparenz liegen die tatsächlichen Zielerreichungsgrade allerdings unter den erwarteten. Bei den wichtigen Zielen ergeben sich größere negative Abweichung bei der Verbesserung der Unternehmenssteuerung und der Risikofrüherkennung sowie der Steigerung des Unternehmenswertes.
- Möglicherweise lässt sich diese Diskrepanz durch den fehlenden Strategiebezug und die fehlenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen der KS erklären.

Fazit: Erfolg von Kennzahlensystemen II

- Hier sind weitere statistische Analysen zur Identifikation von Einflussfaktoren notwendig, vor allem in Bezug auf den Unternehmenserfolg bzw. die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen.

Inhalt

Einleitung

- Ausgangssituation, Zielsetzung, Vorgehen

Untersuchungsmodell

- Begriffe, Ergebnisse früherer Studien, Modell, Fragebogen

Vorstellung der Ergebnisse

- Rücklauf, Merkmale der teilnehmenden Unternehmen
- Gestaltung von Kennzahlensystemen
- Nutzung von Kennzahlensystemen
- Erfolg von Kennzahlensystemen
- Identifikation von Einflussfaktoren

Implikationen

Quellen

Identifikation von Einflussfaktoren I

- Identifikation von Zusammenhängen mittels Korrelationsanalyse
- Im Folgenden nur Nennung von statistisch signifikanten Zusammenhängen, d.h. Irrtumswahrscheinlichkeit $p < 5\%$
- Je stärker die Unternehmenskultur durch gegenseitiges Vertrauen und gegenseitige Achtung sowie die Förderung interner Kooperation gekennzeichnet ist, desto weniger organisatorische Barrieren behindern die Einführung eines KS.
- Ein partizipativer Führungsstil führt zu signifikant geringeren organisatorischen Barrieren bei der Einführung eines KS. Überraschenderweise lässt sich kein Zusammenhang zum Problem-bereich „Persönliche Opposition einzelner Mitarbeiter, Wollensdefizite“ herstellen.

Identifikation von Einflussfaktoren II

- Der Zusammenhang zwischen der Umsetzung des CGK für Familienunternehmen und der Struktur eines KS sowie Problemen bei der Einführung ist aufgrund der geringen Fallzahl unklar.
- Größere Unternehmen nutzen eher Kennzahlen oder KS als kleinere Unternehmen
- Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Ausgewogenheit bzw. dem Zusammenhang des KS und seiner Nutzung.
- Die instrumentelle und symbolische Nutzung von Kennzahlen und KS steht in einem positivem Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg bzw. seiner Anpassungsfähigkeit.
- Das sind allerdings die aus Sicht der FU weniger relevanten Nutzungsarten!

Identifikation von Einflussfaktoren III

- Weitere Analysen notwendig: Was unterscheidet gute von mittelmäßigen bzw. schlechten KS? Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Güte des KS und den Unternehmenserfolg bzw. der Anpassungsfähigkeit der Unternehmen.

Inhalt

Einleitung

- Ausgangssituation, Zielsetzung, Vorgehen

Untersuchungsmodell

- Begriffe, Ergebnisse früherer Studien, Modell, Fragebogen

Vorstellung der Ergebnisse

- Rücklauf, Merkmale der teilnehmenden Unternehmen
- Gestaltung von Kennzahlensystemen
- Nutzung von Kennzahlensystemen
- Erfolg von Kennzahlensystemen
- Identifikation von Einflussfaktoren

Implikationen

Quellen

Implikationen I

Für Familienunternehmen

- Verknüpfung von KS und Unternehmensstrategie notwendig, z.B. durch Ableitung einzelner Kennzahlen aus der Strategie
- Strukturierung auch von individuellen KS durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Kennzahlen; Ermittlung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge auf der Grundlage historischer Daten möglich, da die KS bereits mehrerer Jahre eingeführt sind
- Beide Ansätze erleichtern die Ableitung konkreter Maßnahmen und damit die Unternehmenssteuerung und die Erreichung der Unternehmensziele.
- Verstärkter Einsatz geeigneter Markt- bzw. Kundenkennzahlen aufgrund ihrer Relevanz notwendig

Implikationen II

Für Familienunternehmen

- Aufgrund des langjährigen Einsatzes Übergang von einer eher konzeptionellen Nutzung (Aufbau eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses) zur instrumentellen Nutzung (Entscheidungsunterstützung), da ein positiver Zusammenhang zum Unternehmenserfolg bzw. der Anpassungsfähigkeit der Unternehmen besteht

Implikationen III

Für die Wissenschaft

- Aufklärungsarbeit über Möglichkeiten und Probleme der Nutzung von standardisierten KS in Familienunternehmen
- Entwicklung und Erprobung eines Sets geeigneter Markt- bzw. Kundenkennzahlen
- Durchführung vertiefender statistischer Analysen, z.B. Mittelwertvergleichstests, zur Ableitung von Erfolgsfaktoren der Gestaltung und Nutzung von KS
- Entwicklung eines zeitlichen Nutzungspfads von KS, d.h. zunächst konzeptionelle und interaktive Nutzung dann zunehmend Übergang zur diagnostischen und instrumentellen Nutzung
- Vertiefende Analyse der Verhaltenswirkungen von KS, bevor ein stärkerer Ausbau der Verhaltenssteuerungsfunktion z.B. durch Verknüpfung mit betrieblichem Anreizsystem empfohlen werden kann
- Überwiegend Unterstützung der Befunde bisheriger Studien

Implikationen IV

Vergleich der eigenen Ergebnisse mit Befunden von Vorgängerstudien

Unterstützende Ergebnisse	Widersprüchliche Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none">• Hohe Verbreitung von KS in Familienunternehmen, aber geringer Umsetzungsstand der BSC• Überwiegend ausgewogene KS, aber unzureichende Ableitung aus der Strategie• Mittlere Nutzung von KS zur Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter (Integration in Zielvereinbarung und Anreizsystem)• Tatsächliche Zielerreichung durch Nutzung von KS liegt unter der erwarteten• Überwiegend monatliche bzw. quartalsweise Berichterstattung über Kennzahlen	<ul style="list-style-type: none">• Geringerer Nutzungsgrad von standardisierten KS wie der BSC im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen

Inhalt

Einleitung

- Ausgangssituation, Zielsetzung, Vorgehen

Untersuchungsmodell

- Begriffe, Ergebnisse früherer Studien, Modell, Fragebogen

Vorstellung der Ergebnisse

- Rücklauf, Merkmale der teilnehmenden Unternehmen
- Gestaltung von Kennzahlensystemen
- Nutzung von Kennzahlensystemen
- Erfolg von Kennzahlensystemen
- Identifikation von Einflussfaktoren

Implikationen

Quellen

Quellen I

- Bach, N. (2006). Analyse der empirischen Balanced Scorecard Forschung im deutschsprachigen Raum. In: zfcM Controlling & Management, 50. Jg. Nr. 5: 298-304
- Becker, W./Ulrich, P./Baltzer, B. (2011). Controlling in mittelständischen Unternehmen – Effekte von Unternehmensgröße und Familieneinfluss. In: Der Betrieb, 64. Jg. Nr. 6: S. 309-313.
- Feldbauer-Durstmüller, B./Wimmer, B. (2008). Familienunternehmen und Controlling – Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Feldbauer-Durstmüller, B. et al. (Hrsg.). Familienunternehmen: Controlling – Finanzmanagement – Unternehmensrechnung und Wirtschaftsprüfung – Steuern. Wien.
- Günther, T./Grüning, M. (2000). Performance Measurement-Systeme im praktischen Einsatz – deskriptiver Auswertungsbericht. In: Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 44/00, TU Dresden. Dresden
- IfM (2007). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Bonn.
- Rönnpag, C. (2010). Anforderungen an das Controlling in Familienunternehmen im Jahr 2010 – Entwicklungen und Trends. Bachelor-Thesis Fachhochschule Kiel.

Quellen II

- Schröder, M./Westerheide, P. (2010). Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen. Baden-Baden.
- Vanini, U. (2009). Controlling. Stuttgart.
- Vanini, U. (2007). Ableitung von Kennzahlensystemen. In: Das Wirtschaftsstudium WISU, 36. Jg. Nr. 4: S. 526-536.
- Vanini, U./Eckardt, G. (2010). Performance Measurement Systeme. In: Das Wirtschaftsstudium WISU, 39. Jg. Nr. 12: S. 1617-1623.
- Weber, J./Sandt, J. (2005). Erfolg durch Kennzahlen. In: Weber, J. (Hrsg.). Das Advanced Controlling-Handbuch: Alle entscheidenden Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente. Weinheim: S. 379-404.
- Weber, J./Schäffer, U. (2008). Einführung in das Controlling, 12. Aufl., Stuttgart.

Kontakt



Prof. Dr. Ute Vanini

Fachhochschule Kiel
Fachbereich Wirtschaft
Institut für Controlling

Sokratesplatz 2
24149 Kiel

Mail: ute.vanini@fh-kiel.de