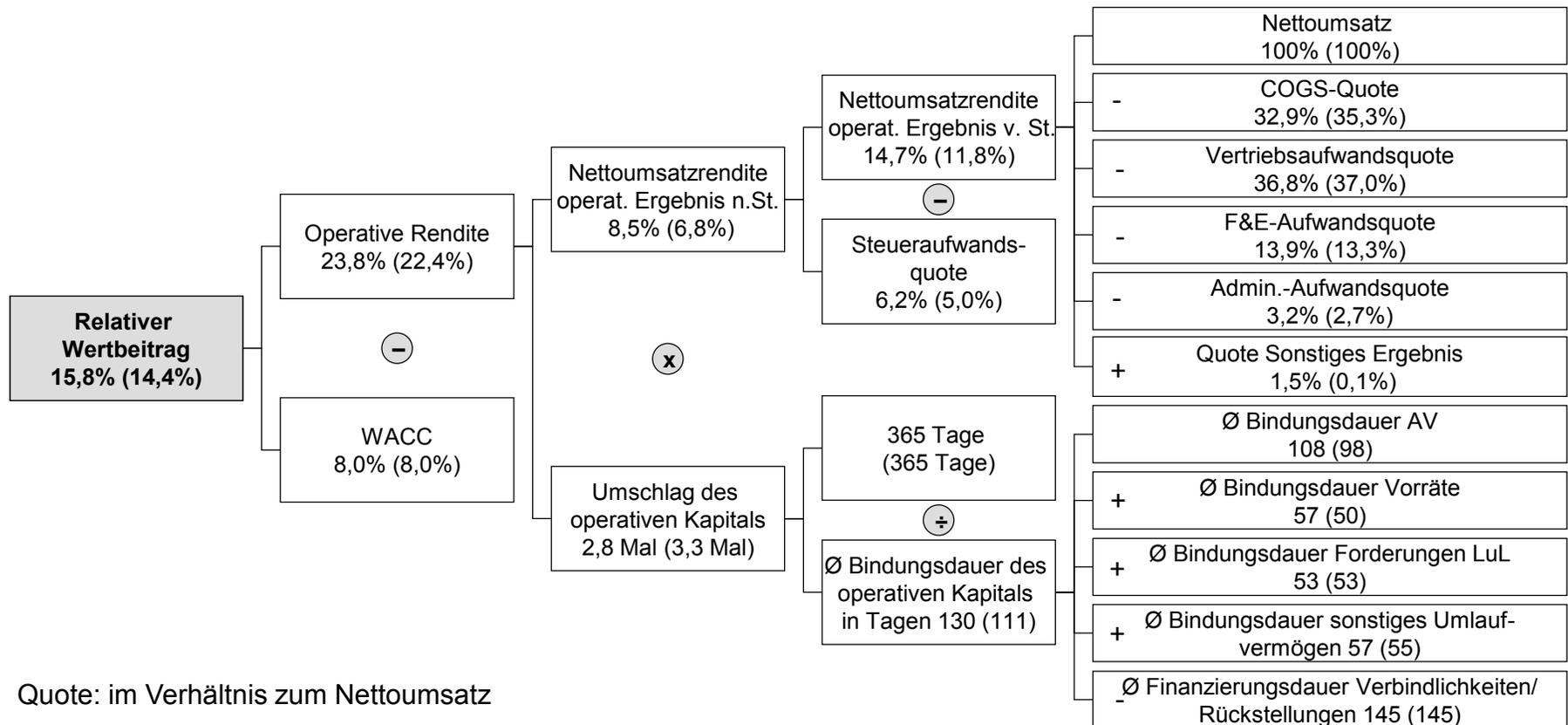


Für die gesamte Gruppe Pharma AG wird eine Wertbeitragsrechnung nach dem methodischen Schema der Konzern AG durchgeführt

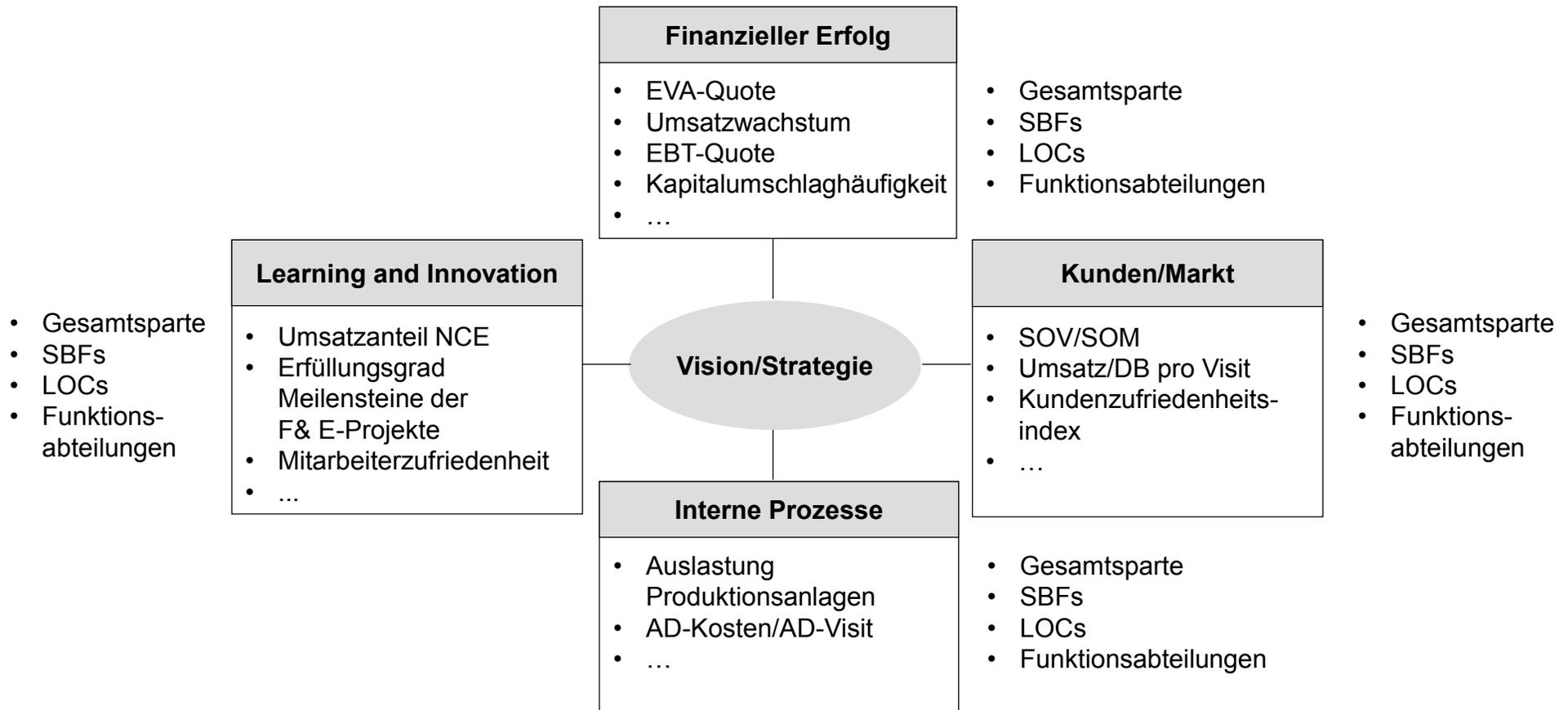
Beispiel

Relativer Wertbeitrag (RWB) der Pharma AG



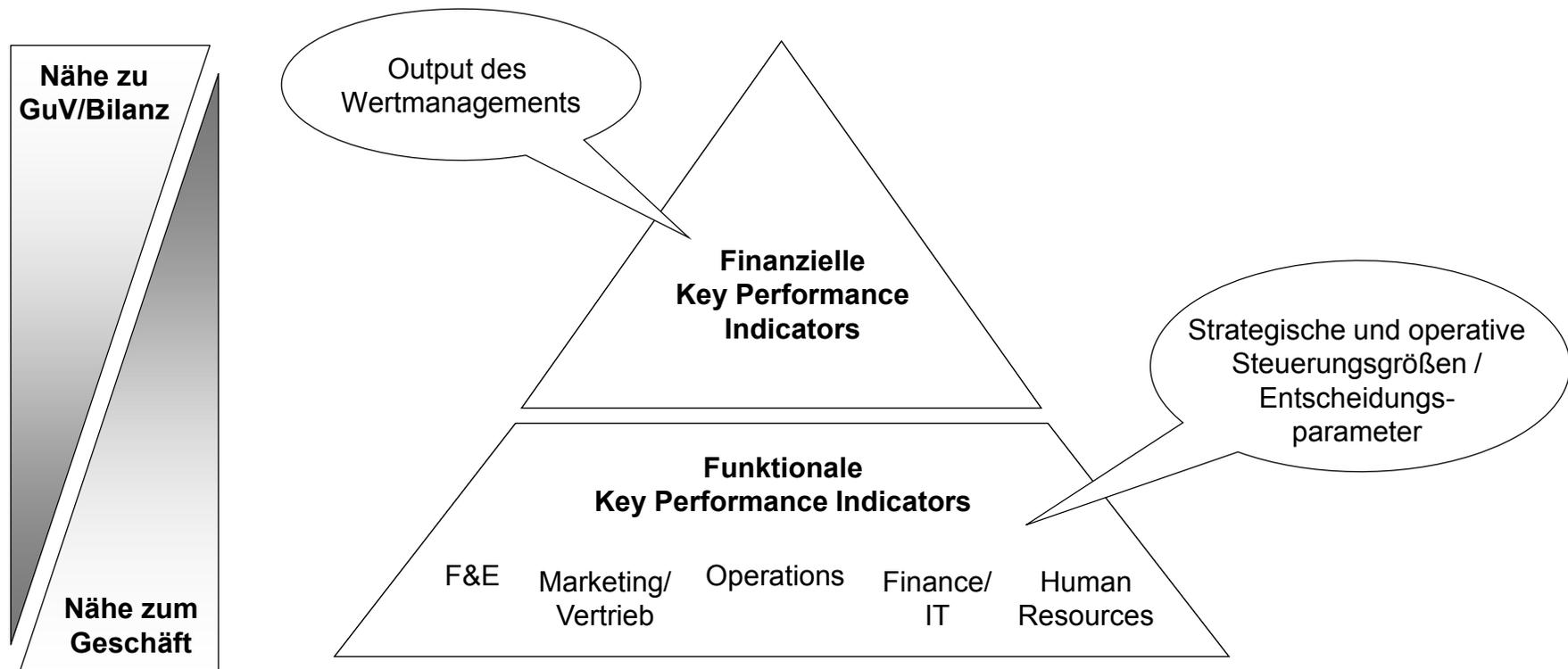
Quote: im Verhältnis zum Nettoumsatz

Das wertorientierte Kennzahlensystem ist als Vorläufer eines umfassenden Balanced Scorecard-Systems zu betrachten



Zur wertorientierten Steuerung der Pharma AG werden finanzielle und funktionale KPIs verwendet

Unterscheidung zwischen finanziellen und funktionalen KPIs



Auf der Gruppenebene können sieben finanziellen Kennzahlen zur Performancemessung herangezogen werden

Finanzielle KPIs auf der Ebene der Pharma AG

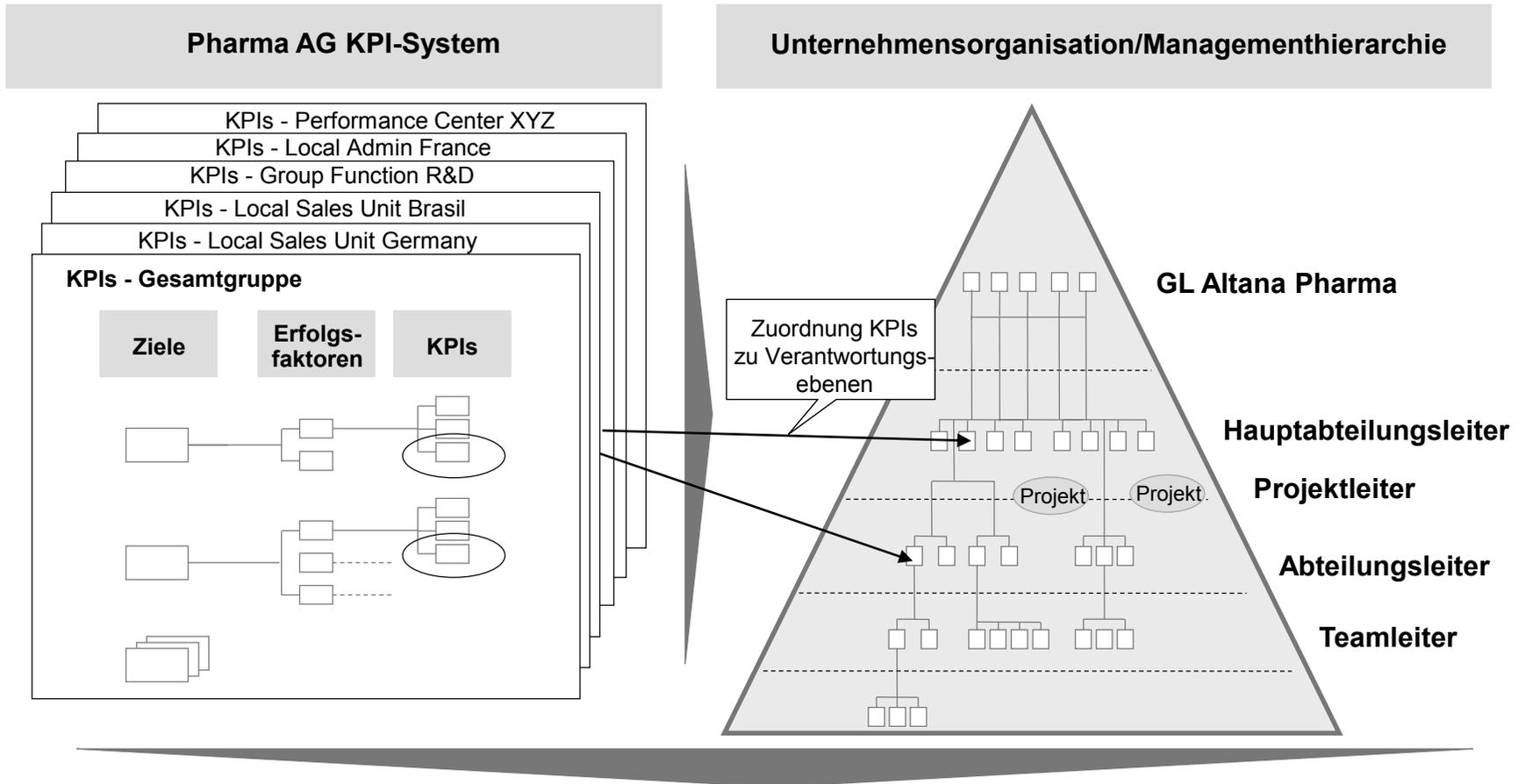
	Finanzkennzahlen	Definition
Umsatzwachstum	<ul style="list-style-type: none"> Annual Sales Growth 	$((\text{Net sales}_t / \text{Net sales}_{t-1}) - 1) \times 100\%$
Rentabilität	<ul style="list-style-type: none"> ROS ROTA 	<p>EBT/Net sales x 100%</p> <p>(EBIT-Income Tax)/Total assets x100%</p>
Wertbeitrag	<ul style="list-style-type: none"> Operating Return Relative Value Added 	<p>Operating result after tax in % of net sales x Operating capital turn rate</p> <p>Operating return - WACC</p>
Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> Free Cashflow Ratio EBITDA Ratio 	<p>Free Cashflow/Net sales x 100%</p> <p>EBITDA/Net sales x 100%</p>

Von der Vielzahl der von verschiedenen Seiten vorgeschlagenen Kennzahlen empfiehlt das Projektteam 16 als funktionale KPIs auf der Gruppenebene

Vorschlag Funktionale KPIs auf der Ebene Altana Pharma: Vorschlag des Projektteams

Operations	Vertrieb und Marketing	Forschung und Entwicklung	Finance & IT	Personal und Soziales
<ul style="list-style-type: none"> • Customer service level • Unit costs w/o material exp. • Failure rate • Idle capacity 	<ul style="list-style-type: none"> • Relative sales growth p.a.(to market) • Share of „new products“ on total sales • Share of own products protected by patent on total sales • Major products in % of total sales • Share of group products, licence products and local products on total sales 	<ul style="list-style-type: none"> • Number of projects by phases (incl. leads and preclinic) • Peak sales of clinical projects • NPV (CM3) of clinical projects • Total time delay of the clinical projects in months per NCE 	<ul style="list-style-type: none"> • Total admin cost in % of total sales • (Innovation of IT) 	<ul style="list-style-type: none"> • Total group staff by functional area • Staff fluctuation ratio

Zur wertorientierten Steuerung der gesamten Gruppe ist die Einführung des KPI-Systems in den aufzubauenden Funktionscontrollings unabdingbar



Gruppenweite Einführung des KPI-Systems durch ein Folgeprojekt zügig voranzutreiben

Aus den Erfolgsfaktoren wurden die KPIs abgeleitet

Workshop Dokumentation

Ergebnisse des KPI-Workshops: KPIs für F&E-Bereich

F&E-Technologie	Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter	Gut gesteuerter Innovationsprozess/ F&E-Management	Einzel-/Multiprojektcontrolling
<ul style="list-style-type: none"> • Größe der Substanzbank • Diversifizität der Substanzbank • Screening-Durchsatz • Bioinformatik 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifikationsstruktur • Fluktuation • Publikationsintensität • Durchsatz pro Mitarbeiter • Altersstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • \sum NPV aller F&E Projekte/ F&E-Aufwand • Anzahl Targets • Anzahl Prä-Klinik-Kandidaten • NCEs in einzeln. Phasen • Anzahl der Projekte in einzelnen Phasen • Projekt-Abbruchrate in einzelnen Phasen • Dauer einzelner Phasen (z.B. Klinische Studien in einz. Indikationen, Zulassung) • Vergleichskennzahlen zum Wettbewerb 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektkosten • Erfolgswahrscheinlichkeit des Projektes • NPV je Projekt • Peak Sales je Projekt • Meilensteine-Controlling • USP • Kapazitätsauslastung

Zu den einzelnen Erfolgsfaktoren wurden die folgenden KPIs definiert

Workshop Dokumentation

Ergebnisse des KPI-Workshops: KPIs für Bereich Marketing und Vertrieb

Gut strukturiertes Produktportfolio	Gut strukturiertes Ländermärkte-Portfolio	Wirksame Marketing- und Vertriebsstrategie	Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzanteil neuer Produkte (Innovationsrate) • Umsatzanteil eigener, patentgeschützter Produkte • Umsatzanteil Top 10 (ABC-Analyse) • Break Even für Forceprodukte je Markt <ul style="list-style-type: none"> – Break Even – Jahres-Break Even (Erträge lfd. Jahr - Kosten lfd. Jahr =0) • Umsatzanteil Eigenprodukte/ Lizenznahmen • DB 2 (DB 2-Quote) je Forceprodukt 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteil in den Kernmärkten (inkl. Co-Partner), d.h. Gesamtumsatz mit unseren Produkten auf dem jeweiligen Markt (je Indikationsgebiet) • DB 2 und DB 2-Quote je Kernmarkt • Marktwachstum vs. unser Wachstum in diesem Kernmarkt • Anteil Kernmärkte am Gesamtumsatz • Umsatzanteil Indikationsgebiet pro Ländermarkt • Anteil neuerschlossener Märkte (Globalisierungs-/ Internationalisierungsgrad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Share of Voice/Share of Market je Forceprodukt • Change SOM/SOV • Anzahl AD-Besuche bzw. AD-Besprechungen • Besuchsfrequenz (Soll/Ist) • Vertriebskosten-Quote • Umsatz je Besuch • Umsatz pro AD-Mitarbeiter • Umsatz pro AD-Mitarbeiter/Territoriales Potential (Cross Sectional Analysis) • DB pro AD-Mitarbeiter • Lieferzeit nach Auftrags-eingang • Einhaltung der Lieferfristen • Umschlagshäufigkeit der Bestände • Umsatzanteil Eigenvertrieb vs. Co-Marketing/-Promotion 	<ul style="list-style-type: none"> • Jährliche AD/ID-Fluktuationsrate • MA-Zufriedenheitsindex • Schulungsstunden pro AD/ID-Mitarbeiter • Abwesenheitsquote • Jährliche Fluktuationsrate AD/ID im Altersintervall 25-45 Jahre • Anzahl betrieblicher Verbesserungsvorschläge