

## Staatspreis Unternehmensqualität 2015



### Fragebogen Beispiel

## Pharmaka Exemplum Beispiel GmbH

6010 Innsbruck, Musterstraße 67

Gültig ab 01. Oktober 2014

Veranstalter:

Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft

Organisator:

Quality Austria - Trainings, Zertifizierungs- und Begutachtungs- GmbH

### Inhaltsverzeichnis:

- 1 STATUS DER ORGANISATION – ÜBERBLICK
- 2 BESCHREIBUNG DER ORGANISATION –  
FÄHIGKEITEN UND ERGEBNISSE

## **HINWEIS**

### **zum Fragebogen Beispiel Staatspreis Unternehmensqualität 2015 - Pharmaka Examplum Beispiel GmbH**

Das vorliegende Beispiel der Pharmaka Examplum Beispiel GmbH verfolgt nicht den Anspruch, eine Organisation auf dem Niveau eines Staatspreisträgers darzustellen. Das Beispielunternehmen zeigt daher weder in allen Punkten Good Practice Beispiele noch ist es in allen Kriterien erschöpfend beschrieben.

Ziel des vorliegenden Beispiels ist es, Anregungen für das Ausfüllen des Fragebogens aufzuzeigen.

Gerne beantworten wir Ihre detaillierten Fragen zum Ausfüllen des Fragebogens auch persönlich unter [staatspreis@qualityaustria.com](mailto:staatspreis@qualityaustria.com).

#### **Quality Austria**

##### **Trainings-, Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH**

Fr. Mag.(FH) Michaela Reisner

Zelinkagasse 10/3, 1010 Wien

Tel.: (+ 43 1) 274 87 47 - 125

E-Mail: [staatspreis@qualityaustria.com](mailto:staatspreis@qualityaustria.com)

[www.staatspreis.com](http://www.staatspreis.com)

## 1 STATUS DER ORGANISATION – ÜBERBLICK

Von der sich bewerbenden Organisation sollten alle grauen Felder im Fragebogen ausgefüllt werden. Der **Umfang der Unterlage** sollte **maximal 30 Seiten** betragen. Referenzierte Anhänge können beigelegt werden.

Wenn eine Frage für die Organisation nicht zutrifft, bitte „nicht zutreffend“ eintragen.

### 1.1 Zielsetzungen der Organisation

Die wichtigsten fünf Zielsetzungen der Organisation werden in der Reihenfolge ihrer Bedeutung dargestellt, beginnend mit dem wichtigsten Ziel. Diese Zielsetzungen definieren das angestrebte Wunschbild, das die Organisation in den nächsten Jahren erreichen möchte.

Ziel	Beschreibung der Ziele
Stabilität	Der Stand an zugelassenen Pharmazeutika soll einen stabilen und langfristigen Ausbau des Marktanteils ermöglichen.
Produktentwicklung	Es müssen laufend neue Produkte in die Produktentwicklung aufgenommen werden. In der Produktentwicklung dürfen nur vertretbare Ausfälle erfolgen, damit den Konsumenten jährlich neue wirksamere Produkte zur Verfügung gestellt werden können.
Lizenzen	Die Produkte der Lizenzpartner müssen forciert werden, um den Anforderungen der Lizenzpartner gerecht zu werden.
Sicherheit	Die Produktion muss auf die neuen GMP Standards ausgerichtet werden und teilweise einem Umbau unterzogen werden.
Umsatz	Das Umsatzwachstum soll zumindest 3% p. a. betragen.

### 1.2 Produkte und Dienstleistungen der Organisation

Die wichtigsten fünf Produkte bzw. Dienstleistungen der Organisation werden in der Reihenfolge ihrer Bedeutung dargestellt, beginnend mit dem wichtigsten Produkt bzw. der wichtigsten Dienstleistung. Dieses zentrale Leistungsangebot der Organisation generiert die Wertschöpfung für Kunden und andere Interessengruppen.

Produkt bzw. Dienstleistung	Beschreibung der Produkte bzw. Dienstleistungen
Arzneimittel/Pharmazeutika	Entwicklung, Erzeugung und Auslieferung der folgenden Arzneimittel: Wasbirin, Meckalen, Pharmatop, Fiebersenk und weitere Produkte
	→ nähere Informationen zu den einzelnen Produkten siehe beigelegtes Produktportfolio

### 1.3 Relevante Interessengruppen der Organisation

Die fünf relevantesten Interessengruppen umfassen jene Personen, Gruppen oder Unternehmen, die das größte Interesse an den Leistungen der Organisation haben. Die jeweiligen Erwartungen der Interessengruppen werden dabei angeführt.

Interessengruppen	Beschreibung der Erwartungen bzw. Bedürfnisse der Interessengruppen
Ärzte/ Krankenhäuser / Apotheken	Setzen die Arzneimittel ein, erwarten geringen Preis, hohe Wirkung und gute Verträglichkeit; erwarten permanente Verfügbarkeit der Arzneimittel
Krankenversicherungen	Erwarten geringen Preis, bessere Wirkung als Alternativen oder bestehende Arzneimittel und gute Verträglichkeit

<b>Interessen- gruppen</b>	<b>Beschreibung der Erwartungen bzw. Bedürfnisse der Interessengruppen</b>
Zulassungs- stellen	Erwarten klare Einhaltung der Standards
Eigentümer	Erwarten eine langfristige strategische Ausweitung der Arzneimittel
Mitarbeiter	Erwarten beste Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten und eine branchenspezifische Bezahlung

#### 1.4 Aktueller Status zum Umfeld der Organisation

Die Einbettung der Organisation in das Umfeld wird durch die aktuelle Markt-, Umfeld- und Wettbewerbssituation dargestellt.

<b>Umfeld</b>	<b>Beschreibung des Umfeldes</b>
Kranken- versicherungen	Stehen unter Preisdruck und geben diesen weiter. Sie erwarten jährliche Preisreduktionen.
Forschung / Pro- duktenwicklung	Neue Erkenntnisse lassen sich immer langsamer umsetzen, da die einzuhaltenen Standards insb. bei Testung und Dokumentation laufend steigen.
Mitarbeiter	Der Standort Innsbruck bietet nicht genügend Zugang zu hochqualifiziertem Personal insb. in den Bereichen Forschung und Qualitätsmanagement.
EU	Die EU beabsichtigt eine weitgehende Liberalisierung der Apotheken, dies könnte neue Marketinganforderungen und Vertriebsformen bewirken.
Standards	Die Standards in der Produktion werden laufend erhöht, damit erhöhen sich die Produktionskosten. Großbetriebe können Größenvorteile nutzen, kleinere Produktionen wie die Pharmaka Exemplum haben dadurch immer größere Wettbewerbsnachteile.

#### 1.5 Historie der Organisation

Die wichtigsten fünf Meilensteine bzw. Entwicklungsschritte der Organisation werden zum Verständnis der Historie beschrieben.

<b>Jahr</b>	<b>Beschreibung der Historie der Organisation</b>
1873	Gründung des Unternehmens
1960	Beginn der Internationalisierung mit einem Tochterunternehmen in der Schweiz
1985	Gründung des Tochterunternehmens in Italien
2005	Gründung des Tochterunternehmens in Deutschland

## 2 BESCHREIBUNG DER ORGANISATION – FÄHIGKEITEN UND ERGEBNISSE

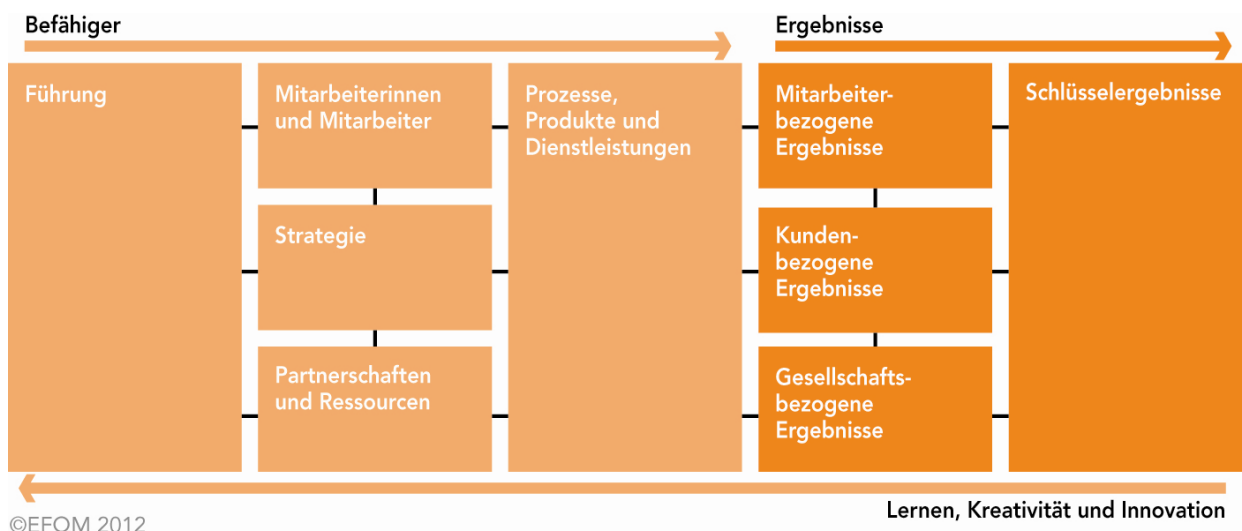
### Anhänge und Zusatzinformationen

Wichtige Übersichtsdokumente zur Organisation, so verfügbar, können und sollen dem Fragebogen als Anhang beigelegt werden (wie z.B. Organigramm, Darstellung der zentralen Prozesse, Vision, Mission, Leitbild, Produktübersicht, Produktionsschema, Kennzahlenübersicht). Nach der Einreichung können von der Quality Austria noch einzelne Unterlagen nachgefragt werden.

Anhang	Beschreibung des beigelegten Anhangs bzw. der gezeigten Inhalte
Organigramm	Darstellung der Aufbau- und Ablauforganisation
Vision / Mission	Ausgearbeitete Vision und Mission von Pharmaka Exemplum Beispiel GmbH
Prozesslandkarte	Darstellung der Schlüsselprozesse
Übersicht Produktportfolio	Übersicht und Beschreibung zu den einzelnen Produkten (siehe Überblick)

### Ausfüllen des Fragebogens

Der folgende Fragebogen zur Unternehmensqualität orientiert sich an den neun Kriterien des EFQM-Modells und spricht damit wesentliche Inhalte und Forderungen des EFQM-Ansatzes an. Die ersten fünf Kriterien dienen dazu, die Befähiger (Fähigkeiten) der Organisation zu beschreiben, die weiteren vier Kriterien sind dazu da, die erreichten Ergebnisse darzustellen.



## **BEFÄHIGER**

### Hinweis zum Ausfüllen der Befähigerkriterien im Fragebogen:

Bei der Beantwortung der Fragen zu den Kriterien 1 bis 5 soll auf die wichtigsten Vorgehensweisen (Prozesse), deren Umsetzung und schließlich auf die Maßnahmen zu deren Verbesserung eingegangen werden. (Das Schema ist im Formular in der ersten Frage 1.1 dargestellt.)

Wenn Sie die Angaben bereits speziell aufbereitet haben, legen sie diese als Anhang bei (siehe Liste der Anhänge und Zusatzinformationen am Anfang von Kapitel 2).

Beispiele zur Beschreibung der Befähiger sind im Musterfragebogen „Fragebogen Staatspreis Beispiel“ einzusehen.

## 2.1 Kriterium 1: Führung

**Die Führungskräfte sorgen für Richtungsklarheit, Handlungsspielraum sowie Vorbildwirkung und vorausschauendes, flexibles Agieren.**

Fragen Kriterium 1	Status der Organisation
<p><b>1a</b> Wie entwickeln und kommunizieren Führungskräfte Vision und Mission der Organisation? Wie entwickeln Führungskräfte ihr eigenes Führungsverhalten und sind Vorbild für die Führungskultur?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Mission und Vision wurden 1998 definiert und sollen langfristig nicht verändert werden. Dabei wurde auch festgelegt, dass die Kommunikation der Mission und Vision über 3 Wege erfolgen soll.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Die Kommunikation von Mission und Vision wird an 3 Punkten vorgenommen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Im Einstellungsgespräch</li> <li>2) Im Jahresgespräch</li> <li>3) Mission und Vision ist in allen Arbeitsräumen ausgehängt</li> </ol> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Auf Grund der Langfristigkeit findet eine Überprüfung von Mission und Vision sehr selten statt. Zuletzt 2009. Eine Überprüfung oder Messung der Kommunikation findet noch nicht statt.</p> <p><u>Vorgehen:</u> Richtiges Führungsverhalten wird bei den Führungskräften vorausgesetzt. Es gibt dazu kein besonderes Vorgehen.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Bei der Einstellung von Führungskräften wird besonders auf das Führungsverhalten geachtet.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Derzeit findet keine standardisierte Bewertung des Führungsverhaltens statt.</p>
<p><b>1b</b> Wie sorgen Führungskräfte für ein klares Bild zu den erwarteten Fähigkeiten und Leistungen der Organisation? Wie treffen Führungskräfte fundierte Entscheidungen, um das Managementsystem und die Prozesse zu gestalten?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Nach dem Strategieprozess findet jährlich der Budgetierungsprozess statt. Die Maßnahmen werden dokumentiert mit festgelegten Zielen und Zielvereinbarungen.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Alle strategischen Ziele werden in quantitative monatliche Subziele bis auf Abteilungsniveau heruntergebrochen. Alle 2 Monate findet ein detaillierter Soll-Ist-Vergleich auf allen Unternehmensebenen statt. Aufgrund von Abweichungen werden, wo möglich und notwendig, sofort Maßnahmen gesetzt. Dieser Soll-Ist-Vergleich stellt die Grundlage für Entscheidungen der Führungskräfte dar.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Eine eigene Bewertung des Budgetierungsprozesses findet nicht statt. Eine qualitative Beurteilung findet konsequent im lessons learned Workshop des Strategieprozesses statt.</p>

<p><b>1c</b> Welche Vorgehensweisen setzen Führungskräfte ein, um die Bedürfnisse der Interessengruppen zu erfassen, in der Organisation zu berücksichtigen und die Ergebnisse zu kommunizieren?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Es gibt eine klare <b>Zuordnung</b>, wer im Unternehmen für welchen Interessenpartner zuständig ist, z.B. die Wissenschaftliche Abteilung für die Zulassungsstelle. Alle Interessenpartner sind dadurch abgedeckt.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Die Zuordnung für die Interessenspartner ist im Intranet einsehbar. Die jeweiligen Verantwortlichen sind verantwortlich für die Ermittlung der Bedürfnisse der Interessenpartner. Über Status und Bedürfnisse der Interessenpartner wird in den Quartalsberichten/Meetings informiert und gegebenenfalls wird sofort darauf eingegangen und es werden entsprechende Maßnahmen abgeleitet.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Im jährlichen Review wird die Zuordnung der Interessenpartner diskutiert, es erfolgt jedoch keine Messung des Prozesses.</p>
<p><b>1d</b> Wie stärken Führungskräfte die Einbeziehung, Ermächtigung, Verantwortlichkeit und Chancengleichheit der Mitarbeiter? Wie erkennen sie Leistungen an, fördern neue Ideen und Vielfalt?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Es wird eine offene Kommunikationskultur sowohl zwischen Führungskräften und Mitarbeitern als auch zwischen Mitarbeitern gelebt.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Bei der Besetzung von Führungspositionen wird auf eine gleichmäßige Verteilung von weiblichen und männlichen Führungskräften geachtet. Besondere Leistungen werden im Rahmen von persönlichen Gesprächen gewürdigt.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Die Zufriedenheit der Mitarbeiter hinsichtlich dieses Themas wird im Rahmen persönlicher Gespräche, ad hoc, ermittelt.</p>
<p><b>1e</b> Wie strukturieren Führungskräfte Veränderungsprozesse und Projekte? Wie berücksichtigen sie Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung (gesellschaftliche Solidarität, ökologische Verantwortung, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit)?</p>	<p><u>Vorgehen</u> Durch Marktstudien, Beobachtung von Markt und Politik sollen Veränderungen frühzeitig erkannt werden. Durch Mitwirkung in Arbeitsgruppen mit Apotheken, Krankenhäusern, Versicherungsträgern wird aktiv an Innovationen mitgearbeitet.</p> <p><u>Umsetzung</u> Regelmäßige Treffen der diversen Arbeitsgruppen.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> keine</p>



## 2.2 Kriterium 2: Strategie

**Die Organisation erarbeitet die Strategie, kommuniziert und konkretisiert diese und stellt die Umsetzung sicher.**

Fragen Kriterium 2	Status der Organisation
<p><b>2a</b> Wie werden Kenntnisse zu Umfeld, Markt und Positionierung in die Arbeit an der Strategie einbezogen?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Marktstudien werden in die operative und strategische Planung massiv eingebunden.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Jährlich werden umfangreiche Marktstudien betrieben, die zu einem Großteil der eigenen Produkte und der Produkte des Mitbewerbs Vergleichswerte liefern. Maßnahmen insb. im Marketing werden daraus abgeleitet.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Die Art und Weise wie die Werte erhoben und analysiert werden, wird jährlich hinterfragt und verbessert.</p>
<p><b>2b</b> Wie werden die eigenen Leistungsfähigkeiten und Kernkompetenzen in die Arbeit an der Strategie einbezogen?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Die eigene Leistungsfähigkeit wird strukturiert im Strategieplanungsprozess auf Bereichs- und Abteilungsebene berücksichtigt.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Die Bereichsleiter sind in die Strategieentwicklung eingebunden und bringen das Wissen um die Leistungsfähigkeit ein. Dies wird durch Kennzahlen und Szenariorechnungen unterstützt.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Im Zuge des Reviews des Strategieprozesses wird dieser Prozess bewertet und verbessert.</p>
<p><b>2c</b> Wie ist der Prozess der Strategieerarbeitung beziehungsweise der regelmäßigen Strategieaktualisierung gestaltet?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Der Ablauf besteht aus folgenden Schritten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausgabe des Ablaufplans der Strategiearbeit</li> <li>■ Einholen und Verdichten der Informationen</li> <li>■ Durchführung des Strategieworkshops und Festlegung der Strategie</li> <li>■ Verifizierung der strategischen Ziele im Budgetierungsprozess</li> <li>■ Durchführung des Lessons Learned Workshops unter Einbeziehung von Benchmarks</li> <li>■ Erstellen des verbesserten Ablaufplans</li> </ul> <p><u>Umsetzung:</u> Der Prozess wird jährlich vollständig mit Bereichs- und Abteilungsleitern durchlaufen.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Im Lessons Learned Workshop wird, auch anhand von Kennzahlen, eine Bewertung und Verbesserung des Prozesses vorgenommen.</p>

<p><b>2d</b> Wie wird die Strategie konkretisiert bzw. heruntergebrochen und kommuniziert? Wie wird die Umsetzung der Strategie überwacht?</p>	<p><b>Konkretisierung der Strategie:</b> <u>Vorgehen:</u> Der Budgetprozess bricht die Strategie auf qualitative und quantitative Einzelziele herunter. <u>Umsetzung:</u> Direkt im Anschluss an die Strategiesitzung werden alle Aspekte der Strategie mit den Bereichs- und Abteilungsleitern auf Einzelziele heruntergebrochen. Das Controlling sorgt für eine Abstimmung der Ziele und eine realistische Ressourcenplanung. <u>Bewertung und Verbesserung:</u> Der Budgetprozess wird in der Lessons Learned Sitzung jährlich bewertet und verbessert.</p> <p><b>Kommunikation der Strategie:</b> <u>Vorgehen:</u> Es gibt keinen Prozess zur Kommunikation der Strategie. <u>Umsetzung:</u> Die Bereichsleiter sind in den Strategieprozess eingebunden. Darüber hinaus findet keine Kommunikation der Strategie statt. <u>Bewertung und Verbesserung:</u> Findet nicht statt.</p> <p><b>Überwachung der Umsetzung:</b> <u>Vorgehen:</u> Im Soll-Ist-Vergleich der Quartalsberichte und in den Quartalsmeetings wird die Umsetzung der Strategie überwacht und es werden korrigierende Maßnahmen beschlossen. <u>Umsetzung:</u> Die Quartalsberichte und –meetings werden konsequent zur Überwachung der strategischen qualitativen und quantitativen Ziele eingesetzt. <u>Bewertung und Verbesserung:</u> Bewertung und Verbesserung des Überwachungsprozesses findet nur ad hoc in den Quartalsmeetings statt.</p>
--	---

## 2.3 Kriterium 3: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

**Die Organisation wertschätzt, stärkt und entwickelt die Fähigkeiten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, kümmert sich um Fairness, Gleichberechtigung sowie Anerkennung und sichert die Kommunikation.**

Fragen Kriterium 1	Status der Organisation
<p><b>3a</b> Wie werden Personalpläne erstellt und mit der Strategie abgestimmt? Wie werden Erkenntnisse aus Mitarbeiterbefragungen in der Weiterentwicklung der Personalpläne etc. eingesetzt?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Die Personalpläne werden im Zuge des Strategieprozesses grob und im Budgetprozess im Detail festgelegt. Die Erkenntnisse aus den Mitarbeiterbefragungen werden aufgearbeitet und als Grundlage für Veränderungen herangezogen.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Jährlich werden auf Grund der strategischen Vorgaben die Personalpläne entwickelt. Dabei werden die Anzahl, die Kosten und die Qualifikation der Personen festgelegt.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Eine Verbesserung des Prozesses findet ad hoc statt.</p>
<p><b>3b</b> Wie werden Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter entwickelt und mit der Strategie abgestimmt?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Es gibt kein strukturiertes Aus- und Weiterbildungsprogramm zur Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Mitarbeiter können bei Bedarf bzw. auf Wunsch Weiterbildungsveranstaltungen besuchen.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Die Zufriedenheit mit der besuchten Weiterbildungsveranstaltung bzw. die Anwendung der gelernten Inhalte wird direkt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter im Rahmen eines persönlichen Gesprächs ermittelt.</p>
<p><b>3c</b> Wie werden persönliche Ziele und Team- bzw. Organisationsziele abgestimmt und Mitarbeiter zum selbständigen Handeln ermächtigt? Wie fördern die Mitarbeiter das Ansehen der Organisation und leisten einen Beitrag für die Gesellschaft?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Jahresgespräche werden als wichtigstes Instrument zur Zielfindung und zur Handlungsermächtigung der Mitarbeiter eingesetzt. Die persönlichen Ziele werden darin vereinbart.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Die Jahresgespräche werden im Großteil des Unternehmens umgesetzt und werden massiv zur Zielfindung und Handlungsermächtigung genutzt.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Bei der jährlichen Besprechung der Mitarbeiterergebnisse werden die Lessons Learned aus der Abwicklung der Jahresergebnisse besprochen und Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet.</p>

<p><b>3d</b> Wie wird die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern wirkungsvoll gestaltet? Wie wird Zusammenarbeit (z.B. in Teams) verbessert?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Zur Kommunikation zwischen den Mitarbeitern werden Abteilungsmeetings (monatlich), Emails und der Fileserver genutzt.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Die Abteilungsmeetings stellen den wesentlichen Wissensaustausch in der Abteilung dar. Über Abteilungen hinweg wird mit Email und Tel. kommuniziert. Ein gut strukturierter und verpflichtend zu verwendender Fileserver speichert das Wissen gut zugänglich ab.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Der Prozess wird nicht strukturiert bewertet und verbessert.</p>
<p><b>3e</b> Wie werden Leistungen anerkannt und belohnt? Wie wird die Vielfalt der Mitarbeiter erkannt und genutzt?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Es gibt dafür keinen eigenen Prozess.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Leistungen werden ad hoc von den Führungskräften gewürdigt, dies erfolgt auch in größerem Rahmen und wird fallweise durch Prämienzahlungen in relevanter Höhe unterstützt.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Wird nur ad hoc durchgeführt.</p>

## 2.4 Kriterium 4: Partnerschaften und Ressourcen

### Die Organisation managt Partnerschaften, Lieferanten und weitere Ressourcen zur Umsetzung der Strategie.

Fragen Kriterium 4	Status der Organisation
<p><b>4a</b> Wie werden Lieferanten und Partner in Abstimmung mit der Strategie ausgewählt, und die Zusammenarbeit entsprechend gemanagt?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Es erfolgt eine Kategorisierung in langfristig sehr wichtige „Partner“ und weniger wichtige Lieferanten. Der Prozess der Kategorisierung ist nicht bewusst entwickelt worden sondern historisch gewachsen.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Partner werden von der Geschäftsführung definiert und intensiv persönlich betreut. Die Interessen der Partner werden umfassend beurteilt und fließen in die Strategie ein. Lieferanten werden vom Einkauf ausgewählt, beurteilt und je nach Wichtigkeit (A, B, C-Lieferanten) betreut.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Eine einmal jährlich stattfindende Partnerbefragung ist in Planung. Der Prozess wird anlassbezogen angepasst.</p>
<p><b>4b</b> Wie werden finanzielle Ressourcen geplant, eingesetzt und überwacht? Wie werden bei Investitionen langfristige wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Wirkungen berücksichtigt?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Strukturierte Finanzplanung, G&amp;V, Bilanzplan und Cash Flow Planung, Investitionsplanung</p> <p><u>Umsetzung:</u> 3 Mal jährlich wird die Finanzplanung (Budget, Update1, Update2) aktualisiert. Diese umfasst den Geldbedarf und alle Unternehmensbereiche. Die Mittel werden lt. den Genehmigungen vom Finanzwesen freigegeben. Die Überwachung erfolgt mit einem monatlichen Soll-Ist-Vergleich. Die detaillierte Cash Flow Planung findet monatlich statt. Investitionen werden vor der Umsetzung auf die langfristigen Folgewirkungen untersucht, das beeinflusst die Investitionsentscheidung.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Die Genauigkeit der Planung wird anhand täglicher Kennzahlen (Planwert Cash Bedarf/Ist Cash Bedarf) überprüft. Im Rahmen der Lessons Learned aus dem Budget wird die Cash Flow Planung, Steuerung und Überwachung bewertet und verbessert.</p>
<p><b>4c</b> Wie werden Gebäude, Sachmittel, Infrastruktur und Material gemanagt und negative Umweltauswirkungen möglichst gering gehalten?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Instandhaltungen und Neuanschaffungen werden entsprechend den vorgegebenen Standards geplant, durchgeführt und überwacht.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Jährliche Berichte führen zu Diskussionen über Verbesserungsmaßnahmen, die schriftlich fixiert werden und deren Umsetzung überwacht wird. Bei Verbesserungen und Neuanschaffungen wird auf die Umweltauswirkungen besonders Rücksicht genommen. Dafür ist insb. die neu geschaffene Stelle des Umweltmanagers verantwortlich.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Der Jahresbericht wird im Führungskreis diskutiert. Dabei werden Erfahrungen beurteilt und Verbesserungen eingeleitet.</p>

<p><b>4d</b> Wie wird Technologie gemanagt, um die Umsetzung der Strategie zu unterstützen? Wie werden dabei relevante Interessengruppen einbezogen?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Technologie wird lediglich in der umfassenden IT-Unterstützung der Produktion, der Logistik, der Auftragsabwicklung umgesetzt.</p> <p><u>Umsetzung:</u> In diesem Bereich wird permanentes Benchmarking betrieben, um auf dem neuesten Stand der Entwicklungen zu bleiben. Die Maßnahmen werden im jährlichen IT Plan vorbereitet, die Umsetzung wird überwacht. Ein systematisches Technologiemanagement in anderen Bereichen findet nicht statt. Interessengruppen werden nicht einbezogen.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Findet ad hoc statt.</p>
<p><b>4e</b> Wie werden Informationen bereitgestellt, Wissen gemanagt und das geistige Eigentum der Organisation geschützt?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Wissen wird abteilungsspezifisch (z.B. Wissenschaftsabteilung, Produktion...) abgelegt und zugänglich gemacht. Die Dokumentationen sind entsprechend den vorgegebenen Standards äußerst umfangreich.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Es gibt in allen relevanten (aber nicht in allen) Abteilungen ein systematisches Wissensmanagement.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Da die Standards fast jährlich erhöht werden und bei jeder Standardänderung die Abläufe hinterfragt werden, wird das System laufend verbessert.</p>

## 2.5 Kriterium 5: Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

**Die Organisation gestaltet, lenkt und verbessert die Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, um Wertschöpfung für die Kunden und andere Interessengruppen zu generieren.**

Fragen Kriterium 5	Status der Organisation
<p><b>5a</b> Wie werden Prozesse gestaltet, gesteuert und verbessert, um strategiekonform ausgewogenen Nutzen für die Interessengruppen zu gewährleisten?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Die Kernprozesse (z.B. Arzneimittelzulassung, Produktion, Logistik ...), werden vom jeweiligen Bereichsleiter bewertet, gestaltet und gesteuert. Die Anforderungen der Interessenpartner sind einerseits durch vorgegebene Standards bekannt, bzw. werden zukünftige Entwicklungen so weit wie möglich antizipiert. Die Prozesse werden bereits frühzeitig darauf abgestimmt</p> <p><u>Umsetzung:</u> Alle relevanten Schnittstellen werden zwischen den Abteilungsleitern abgestimmt. Eine Überprüfung der Prozesse findet meist mehrmals jährlich bei Änderungen der Standards oder bei internen oder externen Überprüfungen statt. Jede Änderung wird genutzt, um die betroffenen Prozesse zu hinterfragen und zu verbessern. Die vorgegebenen Standards sind meist das Benchmarking der Branche, ein ausgeprägtes zusätzliches Benchmarking wird nicht durchgeführt.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Ein systematisches Messen der Prozesse findet nur in geringem Umfang statt.</p>
<p><b>5b</b> Wie werden Produkte und Dienstleistungen entwickelt und Innovationen ermöglicht? Wie wird der Lebenszyklus der Produkte und Dienstleistungen verantwortlich gestaltet?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Die Produktentwicklung ist in einem eigenen Bereich gebündelt. Das Vorgehen bei der Produktentwicklung entspricht exakt den strategischen Vorgaben.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Quartalsmäßig wird der Fortschritt kontrolliert und die Vorgehensweise, wenn nötig angepasst. Alle relevanten Unternehmensbereiche bringen ihre Erkenntnisse zumindest quartalsweise ein, um neue Anforderungen und Bedürfnisse der Interessenpartner frühzeitig zu erkennen und ein präzises Benchmarking zu ermöglichen.</p> <p>Produkte, die am Ende ihres Lebenszyklus stehen, werden geplant ausgeschrieben.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Der Prozess der Produktentwicklung selbst wird zumindest jährlich überprüft und verbessert.</p>

<p><b>5c</b> Wie werden Produkte und Dienstleistungen zielgruppengerecht beworben und effektiv vermarktet?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Jährlich wird ein detaillierter Marketingplan, der alle relevanten Interessenpartner, Aktivitäten und Unternehmensbereiche umfasst, erstellt.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Die Einhaltung wird monatlich überwacht. Änderungen werden, wenn notwendig, monatlich vorgenommen.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Der Marketingprozess wird jährlich hinterfragt und unter Einbeziehung aller relevanten Unternehmensbereiche verbessert. Dazu werden detaillierte Benchmarks über Vorgehensweise und Erfolge von andern Organisationen aus verschiedensten Ländern einbezogen. Die Marke „Pharmaka Exaplum“ wird laufend bei Kundenbesuchen und durch Pressemeldungen gepflegt und beworben.</p>
<p><b>5d</b> Wie wird im Kerngeschäft sichergestellt, dass die vereinbarten Leistungen kundengerecht und ressourcenschonend umgesetzt werden?</p>	<p><b><u>Kundengerechte Leistungserbringung</u></b></p> <p><u>Vorgehen:</u> Die Kundenanforderungen werden jährlich, meist mit strukturierten Interviews, erhoben. Draus werden Maßnahmen abgeleitet.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Die Umsetzung der Maßnahmen wird durch Kennzahlensysteme überwacht und gesteuert z.B. Liefertreue, Anzahl der Vor- Ort Besuche... Diese Kennzahlen bilden die Basis für die Verbesserungen des Folgejahres.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Das Management der Leistungserbringung wird jährlich, bei der Erstellung des Marketingplans analysiert und verbessert.</p> <p><b><u>Ressourcenschonung</u></b></p> <p><u>Vorgehen:</u> Ein eigener Umweltmanager stellt sicher, dass Ressourcenschonung in allen Unternehmensbereichen angewandt wird.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Die Ressourcenschonung wird durch die umfassende integrierte Planung und eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten sichergestellt und jährlich überwacht.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> In einem Jahresgespräch mit dem Umweltmanager wird das Vorgehen bewertet und verbessert.</p>
<p><b>5e</b> Wie werden Kundenbeziehungen gemanagt und Wahrnehmungen der Kunden erfasst und berücksichtigt?</p>	<p><u>Vorgehen:</u> Für jede relevante Kundengruppe ist im Unternehmen ein Verantwortlicher benannt, der die Kundengruppe umfänglich betreut. (Bei Schlüsselkunden ist dies der GF selbst). Die Kunden werden in all ihren Bedürfnissen betreut. Der Verantwortliche bringt die Bedürfnisse seiner Kunden in den jährlichen Strategieprozess ein.</p> <p><u>Umsetzung:</u> Die Beziehung Kunde – Betreuer besteht im Durchschnitt mehr als 5 Jahre. Durch diese langfristigen Beziehungen wird eine besondere Intensivierung und Vertiefung erreicht.</p> <p><u>Bewertung und Verbesserung:</u> Der Prozess des Kundenmanagements wird jährlich bei der Erstellung des Marketingplans gemessen, analysiert und verbessert.</p>



## ERGEBNISSE

### Hinweis zum Ausfüllen der Ergebnisse im Fragebogen:

Geben Sie bei den folgenden Kriterien 6 bis 9 jeweils die drei wichtigsten Kennzahlen an, die **für die Überwachung der Leistung und die Steuerung Ihrer Organisation relevant** sind.

Geben Sie zu jeder Kennzahl Ist-, Plan- und Benchmarkwerte der letzten 4 Jahre an (so weit verfügbar).

Das Schema ist im Formular für jede Kennzahl dargestellt. Die Kennzahlen (und die zugrunde liegenden Daten) sollten durch entsprechende Segmentierung (strategiekonform) klar und aussagefähig sein.

Wenn Sie Kennzahlen bereits speziell aufbereitet haben bzw. zusätzliche wichtige Kennzahlen verwenden, legen sie diese als Anhang bei bzw. führen sie diese am Ende des jeweiligen Kriteriums an (siehe Liste der Anhänge und Zusatzinformationen am Anfang von Kapitel 2).

Beispiele zur Beschreibung der Kennzahlen sind im Musterfragebogen „Fragebogen Staatspreis Beispiel“ einzusehen.

## 2.6 Kriterium 6: Kundenbezogene Ergebnisse

**Die Organisation erzielt dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden erfüllen oder übertreffen.**

**6a** Kennzahlen zur Wahrnehmung aus Kundensicht können z.B. Daten aus Kundenbefragungen, Fokusgruppen, Feedback, Beschwerden oder Kundenservice umfassen.

<b>Fragen Kriterium 6a</b>	<b>Status der Organisation</b>				
Geben Sie die <b>wichtigste Kennzahl</b> aus Kundensicht an	Bezeichnung der Kennzahl	<b>Kundenzufriedenheit</b>			
	Jahr	2010	2011	2012	2013
	Ist	80%	82%	86%	87%
	Plan	85%	85%	85%	85%
	Benchmark	75%	77%	79%	81%
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	Nach Kundengruppen				
	Anmerkung zur Kennzahl: Mit strukturierten Interviews wird die Kundenzufriedenheit jährlich von den Außendienstmitarbeitern erhoben. (100% bedeutet sehr gut) Der Benchmark stellt einen Branchendurchschnitt dar.				
Geben Sie die <b>zweitwichtigste Kennzahl</b> aus Kundensicht an	Bezeichnung der Kennzahl	<b>Lieferfähigkeit</b>			
	Jahr	2010	2011	2012	2013
	Ist	80%	75%	82%	82%
	Plan	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Benchmark	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	Nach Kundengruppen und Arzneimittel				
	Anmerkung zur Kennzahl: Mit strukturierten Interviews wird erhoben, wie Kunden die Lieferfähigkeit (=Verfügbarkeit der Produkte) empfinden. (100% bedeutet sehr gut)				
Geben Sie die <b>drittwichtigste Kennzahl</b> aus Kundensicht an	Bezeichnung der Kennzahl	<b>Weiterempfehlungsbereitschaft</b>			
	Jahr	2010	2011	2012	2013
	Ist	80%	83%	84%	85%
	Plan	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Benchmark	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	Nach Kundengruppen				
	Anmerkung zur Kennzahl: Prozentsatz der Kunden, die uns weiterempfehlen				
Weitere Kennzahlen zur Wahrnehmung aus Kundensicht, die gemessen werden und mit denen wir arbeiten (bitte nur nennen / aufzählen und nicht näher beschreiben):					
Zufriedenheit mit der operativen Abwicklung von Bestellungen (Customer Service)					

**6b** Intern erhobene Kennzahlen zur Überwachung und Steuerung der Kundensicht bzw. -zufriedenheit können z.B. Kennzahlen zur Produktbereitstellung und Dienstleistungserbringung umfassen.

Fragen Kriterium 6b	Status der Organisation				
Geben Sie die <b>wichtigste intern erhobene Kennzahl</b> bzgl. der Kunden an	Bezeichnung der Kennzahl	Lieferbereitschaft			
	Jahr	2010	2011	2012	2013
	Ist	98,3%	98,5%	98,7%	98,9%
	Plan	98,0%	98,0%	98,0%	98,0%
	Benchmark	98,0%	98,0%	98,0%	98,0%
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	Nach Kundengruppen und Arzneimittel				
	Anmerkung zur Kennzahl: Die Kennzahl umfasst die Auslieferung der Arzneimittel binnen 18h nach Auftragseingang. Die Kennzahl wird aus dem Warenwirtschaftssystem erhoben.				
Geben Sie die <b>zweitwichtigste intern erhobene Kennzahl</b> bzgl. der Kunden an	Bezeichnung der Kennzahl	Reklamationen			
	Jahr	2010	2011	2012	2013
	Ist	40	35	27	20
	Plan	35	35	30	25
	Benchmark	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	Nach Kundengruppen und Arzneimittel				
	Anmerkung zur Kennzahl: Anzahl der Kundenbeschwerden, die bei uns einlangen (Summe), die „nicht gerechtfertigten Reklamationen“ sind ebenfalls enthalten.				
Geben Sie die <b>drittwichtigste intern erhobene Kennzahl</b> bzgl. der Kunden an	Bezeichnung der Kennzahl	-			
	Jahr				
	Ist				
	Plan				
	Benchmark				
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	Anmerkung zur Kennzahl:				

Weitere interne kundenbezogene Kennzahlen, die gemessen werden und mit denen wir arbeiten (bitte nur nennen / aufzählen und nicht näher beschreiben):

## 2.7 Kriterium 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

**Die Organisation erzielt dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllen oder übertreffen.**

**7a** Kennzahlen zur Wahrnehmung aus Mitarbeitersicht können z.B. Daten aus Mitarbeiterbefragungen, Fokusgruppen, Interviews umfassen.

Fragen Kriterium 7a	Status der Organisation				
Geben Sie die <b>wichtigste Kennzahl</b> aus Mitarbeitersicht an	Bezeichnung der Kennzahl	-			
	Jahr				
	Ist				
	Plan				
	Benchmark				
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	Anmerkung zur Kennzahl:				
	Es werden keine Mitarbeiterumfragen durchgeführt, daher liegen aus diesem Bereich keine Kennzahlen vor.				
Geben Sie die <b>zweitwichtigste Kennzahl</b> aus Mitarbeitersicht an	Bezeichnung der Kennzahl	-			
	Jahr				
	Ist				
	Plan				
	Benchmark				
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	Anmerkung zur Kennzahl:				
	Es werden keine Mitarbeiterumfragen durchgeführt, daher liegen aus diesem Bereich keine Kennzahlen vor.				
Geben Sie die <b>drittwichtigste Kennzahl</b> aus Mitarbeitersicht an	Bezeichnung der Kennzahl	-			
	Jahr				
	Ist				
	Plan				
	Benchmark				
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	Anmerkung zur Kennzahl:				
	Es werden keine Mitarbeiterumfragen durchgeführt, daher liegen aus diesem Bereich keine Kennzahlen vor.				

Weitere Kennzahlen zur Wahrnehmung aus Mitarbeitersicht, die gemessen werden und mit denen wir arbeiten (bitte nur nennen / aufzählen und nicht näher beschreiben):

**7b** Intern erhobene Kennzahlen zur Überwachung und Steuerung der Mitarbeitersicht bzw. -zufriedenheit können z.B. Weiterbildung, Karriereentwicklung, Engagement umfassen.

Fragen Kriterium 7b	Status der Organisation				
Geben Sie die <b>wichtigste intern erhobene Kennzahl</b> bzgl. der Mitarbeiter an	Bezeichnung der Kennzahl	Fluktuation			
	Jahr	2010	2011	2012	2013
	Ist	1%	2%	2%	3%
	Plan	5%	5%	5%	5%
	Benchmark	28%	35%	17%	20%
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	Abteilung, Dauer Betriebszugehörigkeit, Alter				
	Anmerkung zur Kennzahl:				
	Die Fluktuation kann auf sehr geringen, fast zu geringem Niveau gehalten werden.				
Geben Sie die <b>zweitwichtigste intern erhobene Kennzahl</b> bzgl. der Mitarbeiter an	Bezeichnung der Kennzahl	Krankenstandstage/Mitarbeiter			
	Jahr	2010	2011	2012	2013
	Ist	25	23	17	17
	Plan	14	14	14	14
	Benchmark	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	Abteilung, Alter				
	Anmerkung zur Kennzahl:				
	Trotz mehrerer Initiativen zeigen die Krankenstandstage zwar einen positiven Trend liegen aber auf unerfreulich hohem Niveau und damit über den Zielvorgaben.				
Geben Sie die <b>drittwichtigste intern erhobene Kennzahl</b> bzgl. der Mitarbeiter an	Bezeichnung der Kennzahl	Betriebszugehörigkeit			
	Jahr	2010	2011	2012	2013
	Ist	21,5	22,5	23,5	24,5
	Plan	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Benchmark	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	Abteilung				
	Anmerkung zur Kennzahl:				
	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in Jahren. Es gibt kaum Benchmarkzahlen für die Betriebszugehörigkeit.				

Weitere interne Mitarbeiterbezogene Kennzahlen, die gemessen werden und mit denen wir arbeiten (bitte nur nennen / aufzählen und nicht näher beschreiben):

Weiterbildungstage pro Mitarbeiter, Anteil der intern nachbesetzten Führungskräfte (Führungskräfteentwicklungsprogramm), Arbeitsunfälle, ...

## 2.8 Kriterium 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

**Die Organisation erzielt dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen der Gesellschaft erfüllen oder übertreffen.**

**8a** Kennzahlen zur Wahrnehmung bzw. Rückmeldung der Gesellschaft können z.B. Befragungen der Partner und Lieferanten, Umweltauswirkungen, Ansehen oder Auszeichnungen umfassen.

Fragen Kriterium 8a	Status der Organisation				
Geben Sie die <b>wichtigste Kennzahl</b> aus gesellschaftlichen Rückmeldungen an	Bezeichnung der Kennzahl	Pressemeldungen			
	Jahr	2010	2011	2012	2013
	Ist	29	23	32	34
	Plan	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Benchmark	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	Region, Arzneimittel				
	Anmerkung zur Kennzahl:				
Geben Sie die <b>zweitwichtigste Kennzahl</b> aus gesellschaftlichen Rückmeldungen an	Bezeichnung der Kennzahl	Zufriedenheit der Partner			
	Jahr				
	Ist				
	Plan				
	Benchmark				
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	Anmerkung zur Kennzahl:				
	Die Zufriedenheit der Partner mit unserer Zusammenarbeit soll einmal jährlich im Rahmen der Partnerbefragung ermittelt werden. Diese Partnerbefragung ist derzeit noch in Planung.				
Geben Sie die <b>drittwichtigste Kennzahl</b> aus gesellschaftlichen Rückmeldungen an	Bezeichnung der Kennzahl				
	Jahr				
	Ist				
	Plan				
	Benchmark				
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	Anmerkung zur Kennzahl:				

Weitere Kennzahlen zur Wahrnehmung aus Sicht der Gesellschaft, die gemessen werden und mit denen wir arbeiten (bitte nur nennen / aufzählen und nicht näher beschreiben):

-

**8b** Intern erhobene Kennzahlen zur Überwachung und Steuerung der auf die Gesellschaft bezogenen Leistungen können z.B. die Einhaltung von Standards oder Leistungen hinsichtlich Gesundheit, Umwelt und Sicherheit umfassen.

Fragen Kriterium 8b	Status der Organisation				
Geben Sie die <b>wichtigste intern erhobene Kennzahl</b> bzgl. der Gesellschaft an	Bezeichnung der Kennzahl	Informationsveranstaltungen und externe Schulungen			
	Jahr	2010	2011	2012	2013
	Ist	151	264	230	250
	Plan	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Benchmark	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	Zielgruppen: Ärzte, Pharmazeuten				
	Anmerkung zur Kennzahl: Die Organisation führt ein umfangreiches Schulungsprogramm für Ärzte und (angehende) Pharmazeuten durch. Damit wird, durch die Verbreitung der Information über Anwendungsmöglichkeiten, die größte Wirkung in der Gesellschaft erzielt.				
Geben Sie die <b>zweitwichtigste intern erhobene Kennzahl</b> bzgl. der Gesellschaft an	Bezeichnung der Kennzahl	Erteilte Auskünfte			
	Jahr	2010	2011	2012	2013
	Ist	1967	2001	2155	2300
	Plan	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Benchmark	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	n. a.				
	Anmerkung zur Kennzahl: Eine eigene Stelle im Unternehmen erteilt Auskünfte an Fachleute aber auch an Privatkunden. Die Stelle erreicht eine Vielzahl von Menschen insb. auch bzgl. anspruchsvoller Nachfragen und trägt damit wesentlich zum Bild der Organisation in der Öffentlichkeit bei.				
Geben Sie die <b>drittwichtigste intern erhobene Kennzahl</b> bzgl. der Gesellschaft an	Bezeichnung der Kennzahl	Papierverbrauch pro Mitarbeiter/Tag			
	Jahr	2010	2011	2012	2013
	Ist	20	15	10	5
	Plan	10	10	5	3
	Benchmark	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	Abteilung				
	Anmerkung zur Kennzahl: Mitarbeiter werden dazu aufgefordert, so wenig Papier wie möglich zu verbrauchen. Wir folgen dem Grundsatz „Papierloses Office“.				

Weitere interne Gesellschaftsbezogene Kennzahlen, die gemessen werden und mit denen wir arbeiten (bitte nur nennen / aufzählen und nicht näher beschreiben):  
-

## 2.9 Kriterium 9: Schlüsselergebnisse

**Die Organisation erzielt dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen, welche Einfluss auf die Mission der Organisation sowie ein berechtigtes Interesse an ihr haben, erfüllen oder übertreffen.**

**9a** Strategiebezogene Kennzahlen zu finanziellen und nichtfinanziellen Schlüsselergebnissen können z.B. finanzielle Ergebnisse, Budgeteinhaltung, Leistungsmengen der Schlüsselprodukte oder Ergebnisse der Schlüsselprozesse umfassen.

Fragen Kriterium 9a	Status der Organisation				
Geben Sie die <b>wichtigste strategische Kennzahl</b> an	Bezeichnung der Kennzahl	EGT (Ergebnis gewöhnlicher Geschäftstätigkeit)			
	Jahr	2010	2011	2012	2013
	Ist	+10%	+15%	+8%	+9%
	Plan	+5%	+6%	+6%	+6%
	Benchmark	+6%	+7%	+8%	+7%
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	Nach Arzneimittel/Produktgruppen				
	Anmerkung zur Kennzahl: Insb. auf Grund des 2008 eingeführten und seither konsequent verbesserten Strategieprozesses (siehe oben Befähigerkriterium 2. Strategie) entwickelt sich das EGTs höchst positiv. Die Prozentwerte stellen immer die Veränderung zum Vorjahr dar. → Siehe Strategisches Ziel „Stabilität“				
Geben Sie die <b>zweitwichtigste strategische Kennzahl</b> an	Bezeichnung der Kennzahl	Umsatzentwicklung			
	Jahr	2010	2011	2012	2013
	Ist	+15%	+18	+12%	+14%
	Plan	+10%	+12%	+10%	10%
	Benchmark	+10%	+8%	+10%	10%
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	Nach Arzneimittel/Produktgruppen				
	Anmerkung zur Kennzahl: Das starke Wachstum konnte insb. durch Maßnahmen zur Verbesserung der Produktgestaltung (siehe oben Befähigerkriterium 5.2) trotz hohem Druck der Mitbewerber gehalten werden. Die Prozentwerte stellen immer die Veränderung zum Vorjahr dar. → Siehe Strategisches Ziel „Umsatz“				
Geben Sie die <b>drittwichtigste</b>	Bezeichnung der Kennzahl	Anzahl neu zugelassener Pharmazeutika			



Fragen Kriterium 9a	Status der Organisation				
	Jahr	2010	2011	2012	2013
	Ist	1	0	1	1
	Plan	1	1	1	1
	Benchmark	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	-				
	Anmerkung zur Kennzahl:				
	Anzahl neu zugelassener Pharmazeutika auf dem europäischen Markt				

Weitere strategiebezogene Kennzahlen, die gemessen werden und mit denen wir arbeiten (bitte nur nennen / aufzählen und nicht näher beschreiben):

Anzahl Lizenzen / Produkte der Lizenzpartner, Kennzahlen zu Sicherheit,  
→ siehe strategische Ziele

**9b** Kennzahlen zu operativen Leistungen der Organisation können z.B. Indikatoren zu Schlüsselprozessen, Projektkosten, Technologieeinsatz oder Finanzkennzahlen umfassen.

Fragen Kriterium 9b	Status der Organisation				
Geben Sie die <b>wichtigste operative Kennzahl</b> an	Bezeichnung der Kennzahl	Produktpipeline			
	Jahr	2010	2011	2012	2013
	Ist	30	42	38	45
	Plan	20	42	48	48
	Benchmark	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	-				
	Anmerkung zur Kennzahl: Neue Arzneimittel mit einem erwarteten Absatz von mehr als 10.000 Stück p.a. max. 3 Jahre vor der Zulassung				
Geben Sie die <b>zweitwichtigste operative Kennzahl</b> an	Bezeichnung der Kennzahl	Marktanteil			
	Jahr	2010	2011	2012	2013
	Ist	15%	16%	16%	16%
	Plan	15%	17%	17%	17%
	Benchmark	6%	6%	5%	6%
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	-				
	Anmerkung zur Kennzahl: Der Marktanteil steht auf extrem gutem Niveau. Der größte Mitbewerber wurde als Benchmark gewählt. Das hohe Niveau konnte insb. auf Grund von Verbesserungen im Prozess der Vermarktung beibehalten werden (siehe Befähigerkriterium 5.3).				
Geben Sie die <b>drittwichtigste operative Kennzahl</b> an	Bezeichnung der Kennzahl	Eigenkapitalquote			
	Jahr	2010	2011	2012	2013
	Ist	18%	20%	22%	25%
	Plan	20%	20%	25%	25%
	Benchmark	30%	30%	30%	30%
	Wie werden die Daten segmentiert?				
	-				
	Anmerkung zur Kennzahl: Erfolgreiche Mitbewerber in Österreich haben eine Eigenkapitalquote von 30%.				

Weitere Kennzahlen zur operativen Leistung, die gemessen werden und mit denen wir arbeiten (bitte nur nennen / aufzählen und nicht näher beschreiben):
EBIT

## 2.1 Erklärung

Ich bestätige hiermit, dass sämtliche Angaben im Fragebogen sowie in den beiliegenden Anhängen korrekt sind.

Der spätest mögliche Anmeldetermin ist der 01. April 2015, Site Visits können bis zum 15. April 2015 durchgeführt werden. Wir bitten um rechtzeitige Vereinbarung des Site Visit Termins.

Ich bin darüber informiert, dass der **vollständig ausgefüllte Fragebogen sowie die Zusatzdokumente bis mindestens 3 Wochen vor dem vereinbarten Site Visit Termin bei der Quality Austria einlangen müssen**, um eine sorgfältige Vorbereitung des Assesorenteams zu gewährleisten und den Site Visit entsprechend planen zu können.

---

Datum

Firmenmäßige Zeichnung

### **Quality Austria**

#### **Trainings-, Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH**

Fr. Mag.(FH) Michaela Reisner

Zelinkagasse 10/3, 1010 Wien

Tel.: (+ 43 1) 274 87 47 - 125

E-Mail: [staatspreis@qualityaustria.com](mailto:staatspreis@qualityaustria.com)

[www.staatspreis.com](http://www.staatspreis.com)