

# Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Ohne Kennzahlen wäre eine wirkungsvolle Unternehmenssteuerung nicht denkbar. Sie dienen der Umsetzung der Unternehmensziele in konkrete Zielvorgaben, der Beurteilung und Einordnung der erzielten Ergebnisse sowie dem Aufzeigen zukünftiger Chancen und Risiken. Im Rahmen von Kennzahlensystemen ermöglichen Sie darüber hinaus eine tiefer gehende Ursachenanalyse und schärfen den Blick für die entscheidenden Zusammenhänge der unternehmerischen Tätigkeit.

Im Folgenden sollen insbesondere die Arten von Kennzahlen und Kennzahlensystemen, sowie deren Herleitung und Verwendungsmöglichkeiten dargestellt werden.

## 1 Kennzahlenbegriff

„Kennzahlen sind hoch verdichtete Maßgrößen, die als Verhältniszahlen oder absolute Zahlen in einer konzentrierten Form über einen zahlenmäßig erfassbaren Sachverhalt berichten“.<sup>1</sup>

## 2 Kennzahlenarten

### 2.1 Mathematisch-statistische Abgrenzung

#### 2.1.1 Absolute Zahlen

„Absolute Zahlen – auch Grundzahlen genannt – geben an aus wie vielen Elementen eine näher bezeichnete Menge besteht“.<sup>2</sup> Man unterscheidet diesbezüglich Einzelzahlen, Summen, Differenzen und Mittelwerte.<sup>3</sup>

#### 2.1.2 Relative Zahlen

Relative Zahlen entstehen dadurch, dass zwei absolute Zahlen, die in einem sinnvollen inneren Zusammenhang stehen, in Quotientenform zueinander in Beziehung gesetzt werden. Der Vorteil von relativen Zahlen besteht darin, dass die Bedeutung einzelner Größen in Relation zu anderen Sachverhalten erkennbar wird und das ein Vergleich von Kennzahlen,

---

<sup>1</sup> Küting/Weber (2006), S. 51

<sup>2</sup> Küting/Weber (2006), S. 52

<sup>3</sup> Vgl. Küting/Weber (2006), S. 52

beispielsweise im Rahmen eines Benchmarkingprojektes, möglich ist, ohne die absolute Höhe der Ausgangsdaten offen legen zu müssen.<sup>4</sup>

Relative Zahlen lassen sich wiederum in Gliederungs-, Beziehungs- und Indexzahlen unterteilen.

Bei Gliederungszahlen ist der Zähler des Quotienten eine Teilmenge des Nenners. Insbesondere in der Bilanzanalyse wird diese Form verwendet um grundsätzliche Verhältnismäßigkeiten, wie die Eigenkapitalquote, zu prüfen.<sup>5</sup>

Bei Beziehungszahlen fehlt dagegen der Teilmengencharakter und es werden Größen gegenübergestellt, deren sachlogischer Zusammenhang wichtige Ursache-Wirkungs-Beziehungen verdeutlicht. So setzt die Gesamtkapitalrentabilität den erzielten Gewinn zum eingesetzten Kapital in Beziehung um den absoluten Gewinn zu relativieren.<sup>6</sup>

Indexzahlen sollen zeitliche Entwicklungen veranschaulichen. Dazu wird der Anfangs-, Mittel- oder Endwert einer Reihe als Basiswert gleich 100 gesetzt und alle anderen Werte im Verhältnis dazu umgerechnet.<sup>7</sup>

## **2.2 Abgrenzung entlang der Wertschöpfungskette**

Weber orientiert sich bei seiner Kennzahltypologie, wie das Konzept der Balanced Scorecard, an der betrieblichen Wertschöpfungskette. Er unterscheidet dabei zwischen Finanz-, Markt-/Kunden-, Prozess-, Mitarbeiter- und Innovationskennzahlen. Die letzten vier Kennzahltypen sind so genannte "vorlaufende Kennzahlen", die meist nicht-finanzielle Kennzahlen sind und das zukünftige Finanzergebnis als "nachlaufenden" Indikator bestimmen.<sup>8</sup> Die Denkweise hinter dieser Abgrenzung wird in Kapitel 7.2.2 näher erläutert.

## **3 Der Begriff des Kennzahlensystems**

„Unter Kennzahlensystemen wird im allgemeinen eine Zusammenstellung von quantitativen Variablen verstanden, wobei die einzelnen Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.“<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Küting/Weber (2006), S. 52f

<sup>5</sup> Vgl. Küting/Weber (2006), S. 53

<sup>6</sup> Vgl. Küting/Weber (2006), S. 54

<sup>7</sup> Vgl. Küting/Weber (2006), S. 54

<sup>8</sup> Vgl. Weber (2005), S. 382

<sup>9</sup> Reichmann (1997), S. 23

## **4 Bedeutung von Kennzahlensystemen im Controlling**

Empirische Erkenntnisse belegen, dass es sich bei Kennzahlen bzw. Kennzahlensystemen um zentrale Controlling-Instrumente handelt. In einer Untersuchung von Amshoff liegen Kennzahlensysteme auf Platz 7 der bedeutendsten Controlling-Instrumente, in einer Untersuchung von Niedermayr belegen sie sogar Platz 2 von 28 Instrumenten. Gestützt werden diese subjektiven Einschätzungen durch die Erkenntnisse einer nordamerikanischen Studie, die belegt, dass Unternehmen mit einem funktionierenden, ausgewogenen Kennzahlensystem finanziell besser positioniert sind und eher in der Lage sind, Veränderungen erfolgreich zu bewältigen.<sup>10</sup>

Umso überraschender ist die Tatsache, dass eine Befragung von deutschen Top-Managern aus dem Jahre 2000 ergeben hat, dass 47 % über kein Kennzahlensystem verfügen, sondern nur über eine Ansammlung von einzelnen Kennzahlen ihre Führungsaufgaben wahrnehmen.<sup>11</sup>

In diesem Zusammenhang muss betont werden, dass das Nichtvorhandensein eines formalen Kennzahlensystems nicht zwangsläufig bedeutet, dass Zusammenhänge zwischen Kennzahlen keine Bedeutung für den Nutzer haben. Auch ohne die Einführung einer Balanced Scorecard können Ursache-Wirkungsketten zwischen Kennzahlen im Denken des Managements eine Rolle spielen. Jeder wird sich der Tatsache bewusst sein, dass sich die Mitarbeiterzufriedenheit langfristig in besseren Arbeitsergebnissen widerspiegelt. Dennoch wird im Folgenden bei der Vorstellung der verschiedenen Kennzahlensysteme dargelegt werden, dass eine gedankliche Berücksichtigung nicht ausreicht.

## **5 Herleitung von Kennzahlensystemen**

### **5.1 Logische Herleitung**

„Die logische Herleitung nutzt definitionslogische und mathematische Umformungen“.<sup>12</sup>

Bei definitionslogischen Umformungen werden Größen über ihre eigene Begriffsdefinition weiter untergliedert. So besteht die Gesamtkapitalrentabilität per definitionem aus dem Verhältnis von Gewinn und investiertem Kapital, was eine nähere Untersuchung dieser beiden Größen nahe legt. Das Gesamtkapital kann dann wieder in Anlage- und Umlaufvermögen

---

<sup>10</sup> Vgl. Weber (2005), S. 380f

<sup>11</sup> Vgl. Weber (2005), S. 381, 393

<sup>12</sup> Küpper (2005), S. 368

unterteilt werden, wodurch in mehreren Schritten eine immer weitere Auffächerung einer einzigen Kennzahl zu einer Kennzahlenpyramide stattfindet.<sup>13</sup>

„Mathematische Umformungen kann man insbesondere durch eine multiplikative oder additive Verknüpfung nutzen“.<sup>14</sup>

Im DuPont-Kennzahlensystem gelangt man beispielsweise über die mathematische Einbeziehung des Umsatzes im Zähler bzw. Nenner der Kennzahlen Gesamtkapital und Gewinn zu einer multiplikativen Verknüpfung von Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag.<sup>15</sup>

Dadurch wird sichtbar, inwiefern eine bestimmte Gesamtkapitalrentabilität durch die Höhe der Gewinnmargen bzw. eine effiziente Nutzung des eigenen Kapitals erzielt wird.

Der Vorteil der logischen Herleitung liegt gemäß Küpper in der Offenlegung von überprüfbaren und eindeutigen Beziehungen zwischen verschiedenen Größen. Eine tiefer gehende Analyse ist jedoch nicht möglich, da empirische Ursache-Wirkungsbeziehungen außen vor bleiben.<sup>16</sup>

## **5.2 Empirische Herleitung**

Bei der empirischen Herleitung überträgt der Anwender Überlegungen zur Unternehmensrealität in ein Kennzahlenmodell, welches die Grundzusammenhänge vereinfacht abbilden soll.<sup>17</sup>

Gemäß Küpper werden beispielsweise über Expertenbefragungen und Plausibilitätsüberlegungen Hypothesen über die wichtigsten Einflussgrößen auf mögliche Zielgrößen aufgestellt. Der Wahrheitsgehalt dieser Aussagen kann im Folgenden über statistische Methoden überprüft werden.<sup>18</sup>

Die Balanced Scorecard folgt diesem Gedanken und nutzt die Erfahrungen der Mitarbeiter um in einem umfassenden Diskussionsprozess die wichtigsten Ursache-Wirkungsketten herauszuarbeiten. Die Ergebnisse einer solchen Vorgehensweise gehen weit über die mathematische Aufspaltung von finanziellen Größen hinaus. Wird beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit als Vorlaufindikator für zukünftige Gewinne erkannt, ist die

---

<sup>13</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 370

<sup>14</sup> Küpper (2005), S. 370

<sup>15</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 370

<sup>16</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 371

<sup>17</sup> Vgl. Reichmann (1997), S. 23

<sup>18</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 374f

Initiierung von Anpassungsmaßnahmen möglich, lange bevor sich dieser Faktor in finanziellen Abweichungen niederschlägt.

Gemäß Küpper muss man sich bei der empirischen Herleitung nicht auf eigene Erfahrungen und Beobachtungen stützen, sondern kann auch wissenschaftliche Hypothesen nutzen, die in der Praxis überprüft und bestätigt wurden. Die Einflussgrößen der Produktionskosten wurden beispielsweise umfassend von Erich Gutenberg herausgearbeitet.<sup>19</sup>

### **5.3 Modellgestützte Herleitung**

Im Rahmen der modellgestützten Herleitung sollen gemäß Küpper Kennzahlen bzw. Sollgrößen erarbeitet werden, die eine befriedigende Zielerreichung sicherstellen.<sup>20</sup>

Dazu wird zunächst ein Modell formuliert, welches die wichtigsten Variablen eines Entscheidungsproblems beschreibt um anschließend durch eine Reihe von computergestützten Simulationsläufen herauszufinden, welche Fest- oder Mindestwerte von Kennzahlen erfüllt werden müssen um ein gewünschtes Anspruchsniveau zu erreichen.<sup>21</sup>

Küpper führt als Beispiel ein von Zwicker entworfenes Lagerhaltungsmodell an. Als beeinflussbare Handlungsvariablen werden unterschiedliche Ausprägungen von monatlichem Arbeitskräftebestand und monatlicher Produktionsmenge simuliert, um festzustellen wann ein befriedigendes Stückkostenziel erreicht wird.<sup>22</sup> Über solche Modellsimulationen kann gut herausgearbeitet werden, welche Bedeutung einzelnen Kennzahlen für die Zielerreichung zukommt, wobei die Ergebnisse nur insoweit Geltung besitzen wie die Annahmen des Modells mit der Realität übereinstimmen.<sup>23</sup>

### **5.4 Kombinationen der verschiedenen Herleitungen**

Gemäß Küpper bietet sich aufgrund der Vor- und Nachteile eine kombinierte Anwendung der verschiedenen Herleitungen an. Logische Beziehungen überzeugen durch ihre Eindeutigkeit und Klarheit. Das Erfahrungswissen der Mitarbeiter kann dagegen wichtige Zusammenhänge aufdecken, die durch eine mathematische Auflösung verdeckt bleiben und Modellsimulationen können helfen, wichtige Erfolgskriterien herauszufiltern.<sup>24</sup> Der Erfolg der

---

<sup>19</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 372

<sup>20</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 377

<sup>21</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 377f

<sup>22</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 378

<sup>23</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 379

<sup>24</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 380

Balanced Scorecard zeigt jedoch, dass der Fokus mittlerweile auf der empirischen Herleitung liegt.

## **6 Verwendbarkeit von Kennzahlen und Kennzahlensystemen**

### **6.1 Kennzahlen als Informationsinstrument**

#### 6.1.1 Bewertung von Entscheidungsalternativen

Damit das Management optimale Entscheidungen treffen kann, müssen die Auswirkungen von möglichen Alternativen transparent gemacht werden. Kennzahlen eignen sich dazu die Aufmerksamkeit des Managements auf die entscheidenden Folgen von Alternativen zu lenken. So können beispielsweise verschiedene Darlehensalternativen durch den internen Zinsfuß vergleichbar gemacht werden.

#### 6.1.2 Einordnung und Beurteilung von Größen

Über Gliederungszahlen lassen sich Einzelgrößen in eine Gesamtmenge einordnen. Eine Beurteilung der Höhe des Anlagevermögens ist beispielsweise nur möglich, wenn man auch den Wert des gesamten Vermögens kennt und somit eine Aussage zur Anlagenintensität machen kann.<sup>25</sup> Auf ähnliche Weise erhöht sich auch die Aussagekraft bei Beziehungszahlen. So zeigt der "Return on Capital Employed", als Verhältnis von Gewinn zu betriebsnotwendigem Vermögen, inwiefern die Verzinsungsansprüche der Kapitalgeber erfüllt werden. Eine isolierte Betrachtung des absoluten Gewinns würde hier keine Rückschlüsse auf die Leistung eines Unternehmens zulassen.

Des Weiteren helfen Kennzahlen über Zeit- und Betriebsvergleiche wichtige Trends, wie steigende Kosten oder eine Verschlechterung der Wettbewerbsposition, aufzuzeigen.<sup>26</sup>

#### 6.1.3 Durchführung von Ursachenanalysen

Insbesondere Kennzahlensysteme ermöglichen eine tiefer gehende Ursachenanalyse, da deutlich wird, wie sich Veränderungen einer Größe auf die anderen Kennzahlen im System auswirken.<sup>27</sup> Beim DuPont-Kennzahlensystem wird beispielsweise die Gesamtkapitalrentabilität auf Basis mathematischer Zusammenhänge in ihre Komponenten

---

<sup>25</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 363

<sup>26</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 363

<sup>27</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 364

zerlegt, wodurch Auswirkungen von Veränderungen einzelner Kostenarten auf das Renditeziel schnell abgelesen werden können. So kann beispielsweise durch Variation der Personalkosten berechnet werden wie sich Tarifierhöhungen oder ein Preisrückgang bemerkbar machen.

#### 6.1.4 Kennzahlen als Frühwarninstrument

Gemäß Horvath führt die Tendenz der stärker und diskontinuierlicher auftretenden Umweltänderungen dazu, dass Chancen und Risiken häufig zu spät erkannt werden. Um die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen wird im Rahmen von Frühwarn- bzw. Früherkennungssystemen versucht, schwache Signale für krisenhafte Bedrohungen zu erfassen und auszuwerten.<sup>28</sup> Solche Systeme bestehen meist aus Kennzahlen, die bei Überschreiten zuvor festgelegter Toleranzschwellen über Chancen oder Risiken Auskunft geben.

## 6.2 Kennzahlen als Steuerungsinstrument

### 6.2.1 Kennzahlen als Ziele für konkrete Entscheidungssituationen

Gemäß Küpper können Kennzahlen als Entscheidungshilfen für ganz bestimmte Problemstellungen bzw. Entscheidungssituationen dienen. Als klassisches Beispiel führt er die Kennzahl des relativen Deckungsbeitrages je Engpasseinheit heran, die eine Entscheidung über das gewinnoptimale Produktionsprogramm ermöglicht.<sup>29</sup>

Besteht der Engpass beispielsweise in den zur Verfügung stehenden Maschinenstunden, wird man die Produkte produzieren wollen, die pro Zeiteinheit den höchsten Deckungsbeitrag und damit den höchsten Gewinn einbringen.

Gemäß Küpper wird an diesem Beispiel ersichtlich, dass solche Kennzahlen immer nur auf ein sehr begrenztes Entscheidungsfeld anwendbar sind. Der relative Deckungsbeitrag kann beispielsweise nur als Entscheidungskriterium verwendet werden, wenn ein Abbau von Kapazitäten ausgeschlossen ist und nur ein einziger Engpass vorliegt.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Horvath (1998), S. 385

<sup>29</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 366

<sup>30</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 366

## 6.2.2 Kennzahlen als Ziele für organisatorische Einheiten

Werden Kennzahlen als Ziele für organisatorische Einheiten verwendet, sollen sie gemäß Horvath über eine vertikale und horizontale Koordination das Handeln der dezentralen Einheiten auf das Gesamtziel der Unternehmung ausrichten.<sup>31</sup>

Bei der vertikalen Koordination erfolgt diese Ausrichtung über das Herunterbrechen der Oberziele des Unternehmens auf untergeordnete Organisationsebenen. So werden zum Beispiel im Rahmen von Zielvereinbarungen bestimmte Kennzahlenausprägungen festgelegt, die als Maßstab für den Erfolg der Aufgabenträger dienen.<sup>32</sup> Diese Kennzahlen spiegeln den Beitrag der Organisationseinheit zu den Unternehmenszielen wieder und haben gleichzeitig eine Motivationsfunktion für die Beteiligten.

Vorwiegend in größeren Unternehmen bieten Kennzahlvorgaben zudem die Möglichkeit eine Koordination von dezentralen Entscheidungseinheiten herbeizuführen.<sup>33</sup> Will man beispielsweise mehrere selbstständige Sparten auf die Gesamtziele eines Unternehmens ausrichten, bietet es sich an Profit-Center einzurichten, die als Zielvorgabe zum Beispiel einen Mindestgewinn erhalten.<sup>34</sup>

In beiden Fällen ermöglichen Kennzahlen durch ihre Klarheit und Kürze eine störungsfreie Kommunikation.<sup>35</sup>

## 7 Arten von Kennzahlensystemen

### 7.1 Rechensysteme

Rechensysteme fächern auf Basis mathematischer Zusammenhänge eine Spitzenkennzahl in mehrere Unterkennzahlen auf.<sup>36</sup> Auf diese Weise entsteht eine „hierarchisch und pyramidenförmig gestaffelte Kennzahlenordnung“.<sup>37</sup> Im Detail geschieht dies durch Aufgliederung, Substitution oder Erweiterung einzelner Kennzahlen und der rechentechnischen Verknüpfung dieser Formen.<sup>38</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Horvath (1998), S. 565

<sup>32</sup> Vgl. Horvath (1998), S. 565

<sup>33</sup> Vgl. Reichmann (1997), S. 29

<sup>34</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 393

<sup>35</sup> Vgl. Reichmann (1997), S. 29

<sup>36</sup> Vgl. Küting/Weber (2006), S. 54

<sup>37</sup> Küting/Weber (2006), S. 54

<sup>38</sup> Vgl. Küting/Weber (2006), S. 55f



Bei der Aufgliederung wird eine Gesamtgröße in weitere Bestandteile zerlegt.<sup>39</sup> In Konzern verbundenen Unternehmen werden beispielsweise Kennzahlen wie Umsatz oder Forderungen üblicherweise noch einmal nach internen und externen Kunden unterschieden.

Bei der Substitution wird eine Kennzahl durch andere Größen erklärt. So kann man den Umsatz auch als Produkt von Absatzmenge und Preis interpretieren.<sup>40</sup>

„Bei einer Erweiterung wird eine Ausgangskennzahl im Zähler und im Nenner durch die gleiche Größe erweitert.“<sup>41</sup> Erweitert man beispielsweise den Return on Investment um die Größe Umsatz, kristallisieren sich als Bestimmungsgrößen die Umschlagshäufigkeit (Umsatzerlöse/Gesamtkapital) und die Umsatzrentabilität (Kapitalgewinn/Umsatzerlöse) heraus.<sup>42</sup>

### 7.1.1 Das DuPont-Kennzahlensystem

Das DuPont-Kennzahlensystem wurde bereits 1919 von dem gleichnamigen Chemiekonzern eingeführt. Es dient in der Praxis als Grundgerüst für die Planung und Kontrolle sowohl der Gesamtunternehmung als auch von einzelnen Sparten. Für jede der Kennzahlen werden die Sollwerte des aktuellen Budgets und die Istwerte der letzten fünf Jahre mitgeführt um sowohl kurzfristige Abweichungen als auch langfristige Trends erkennen zu können. Spitzenkennzahl des DuPont-Kennzahlensystems ist die Gesamtkapitalrentabilität, die wiederum in die Einflussgrößen Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag zerlegt wird. Den ersten drei Verhältniszahlen an der Pyramidenspitze folgt eine weitere rechentechnische Zerlegung in absolute Größen aus Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.<sup>43</sup>

So wird eine übersichtliche Darstellung der wichtigsten Einflussgrößen erreicht. Es wird beispielsweise sichtbar, dass die Umsatzrentabilität über eine Senkung des Materialaufwandes verbessert werden kann und über den Abbau von Forderungen der Kapitalumschlag steigt.

### 7.1.2 Das ZVEI-Kennzahlensystem

Das ZVEI-Kennzahlensystem stellt gemäß Reichmann eine Weiterentwicklung des ROI-Systems von DuPont dar und strebt als oberstes Ziel die Ermittlung der Effizienz eines Unternehmens an. Neben der Analyse der Rentabilität werden auch Liquiditätsaspekte

---

<sup>39</sup> Vgl. Küting/Weber (2006), S. 55

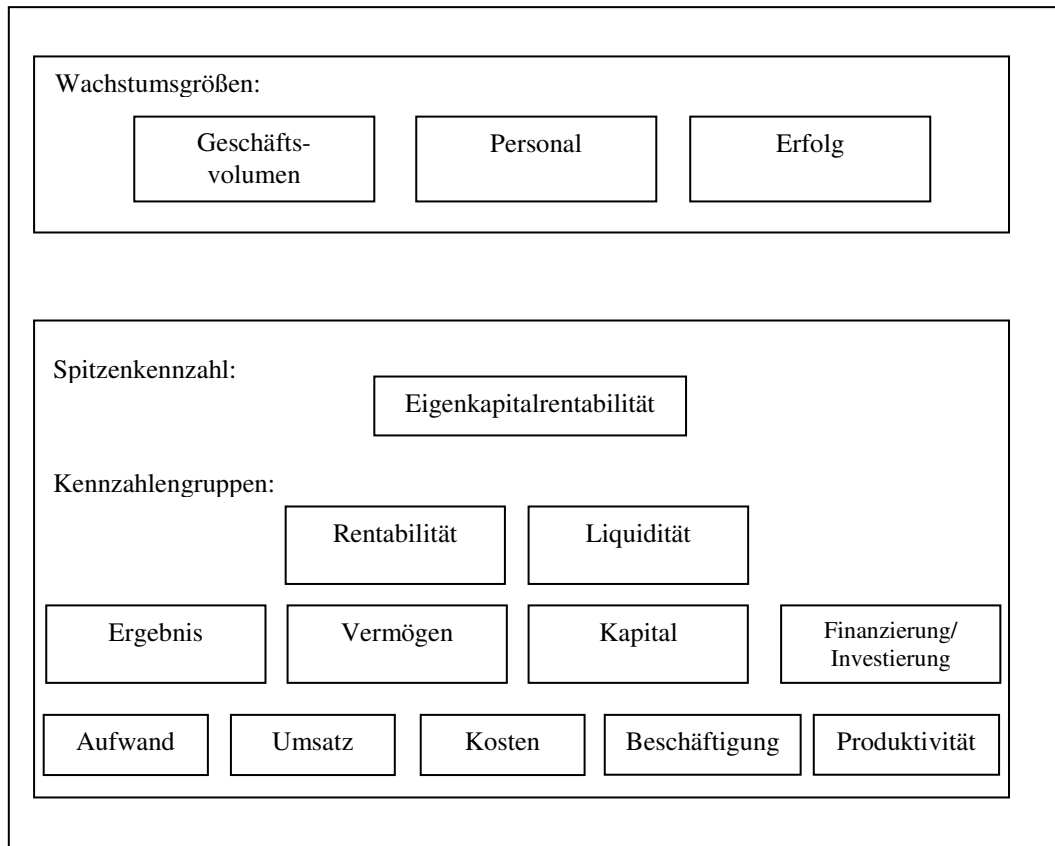
<sup>40</sup> Vgl. Küting/Weber (2006), S. 55

<sup>41</sup> Küting/Weber (2006), S. 56

<sup>42</sup> Vgl. Küting/Weber (2006), S. 56

<sup>43</sup> Vgl. Küting/Weber (2006), S. 59

berücksichtigt und die Datenbasis erstreckt sich auch auf Informationen des internen Rechnungswesens.<sup>44</sup>



**ZVEI-Kennzahlensystem<sup>45</sup>**

Wie in Abbildung 4 ersichtlich, umfasst das ZVEI-System eine Wachstums- und eine Strukturanalyse.

In der Wachstumsanalyse werden absolute Größen wie Umsatz, Auftragsbestand und Ergebnis im Zeitablauf dargestellt um das relative Unternehmenswachstum sichtbar zu machen.<sup>46</sup>

Den eigentlichen Kern des ZVEI-Systems bildet jedoch die Strukturanalyse. Ausgehend von der Spitzenkennzahl der Eigenkapitalrentabilität werden hier die Informationen des Rechnungswesens zu Ertragskraft- und Risikokennzahlen verdichtet um herauszufinden welche Risiken die zukünftige Ertragsfähigkeit des Unternehmens belasten.<sup>47</sup>

<sup>44</sup> Vgl. Reichmann (1997), S. 30f

<sup>45</sup> Reichmann (1997), S. 31

<sup>46</sup> Vgl. Küting/Weber (2006), S. 62

<sup>47</sup> Vgl. Reichmann (1997), S. 31

Die Einteilung nach Ertragskraft- und Risikokennzahlen folgt gemäß Horvath der Auffassung das Bestandszahlen zeitpunktbezogene Risiken darstellen, während Bewegungszahlen zeitraumbezogen die Ertragskraft eines Unternehmens aufzeigen.<sup>48</sup>

Eine geringe Eigenkapitaldecke schmälert beispielsweise die Fähigkeit in Krisenzeiten größere Verluste aufzufangen und ein steigender Materialaufwand kann große Teile des Gewinns auffressen.

Das ZVEI-Kennzahlensystem besteht aus über 200 Kennzahlen, von denen jedoch über die Hälfte nur die Funktion hat „die mathematische Verknüpfung des gesamten Systems sicherzustellen“.<sup>49</sup>

Neben der Analysefunktion kann das ZVEI-Kennzahlensystem auch als Planungsinstrument verwendet werden. Hier dienen die Kennzahlen gemäß Reichmann dazu den unternehmerischen Zielsetzungen durch Plangrößen einen zahlenmäßig fassbaren Inhalt zu geben.<sup>50</sup>

## **7.2 Ordnungssysteme**

Bei Ordnungssystemen geschieht die Verknüpfung von Kennzahlen über betriebswirtschaftliche Sachzusammenhänge und nicht über quantifizierbare Beziehungen.

### **7.2.1 Das RL-Kennzahlensystem**

Das von Reichmann entwickelte RL-Kennzahlensystem bildet als umfassendes Planungs- und Kontrollinstrument den Kern seiner Controlling-Konzeption. Die zentralen Kenngrößen Erfolg und Liquidität werden in zwei von einander getrennten Kennzahlenhierarchien in ihre Einflussgrößen aufgeschlüsselt. Im Gegensatz zu den vorherigen Ansätzen werden die Kennzahlen nicht nur über rein formale Beziehungen, sondern auch über empirische Überlegungen in einen sinnvollen Zusammenhang gebracht.<sup>51</sup>

Die beiden Themenbereiche Rentabilität und Liquidität bestehen wiederum aus einem allgemeinen Teil zur laufenden Steuerung und einem Sonderteil, der unternehmensspezifische Informationen zur vertiefenden Ursachenanalyse enthält.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Horvath (1998), S. 556

<sup>49</sup> Vgl. Reichmann (1997), S. 32

<sup>50</sup> Vgl. Reichmann (1997), S. 30

<sup>51</sup> Vgl. Horvath (1998), S. 559

<sup>52</sup> Vgl. Reichmann (1997), S. 29

Ausgangspunkt des allgemeinen Rentabilitätsteils bildet die monatliche Vorgabe und Kontrolle des ordentlichen Ergebnisses, welches neben dem Betriebsergebnis auch das Finanzergebnis aus Beteiligungen und Zinsen beinhaltet. Als kurzfristige Einflussgrößen des ordentlichen Ergebnisses werden die Umsatzrendite und die Umschlagszeiten für Fertigerzeugnisse, Materialbestände und Forderungen ebenfalls monatlich geplant und kontrolliert. Verschiedene Kapitalverzinsungen, wie die Gesamt- oder Eigenkapitalrentabilität werden dagegen nur jährlich erfasst um den absoluten Gewinn durch das eingesetzte Kapital zu relativieren.

Im Rentabilitäts-Sonderteil werden Daten für die Umsatzpolitik und das Kostenmanagement bereitgestellt. Umsatz, Gewinn und Deckungsbeitrag werden nach Produkten ausgewiesen um deren Bedeutung für den Gesamterfolg transparent zu machen und es findet eine Aufspaltung in fixe und variable Kostenbestandteile statt. Die abbaufähigen Bestandteile des Fixkostenblocks werden getrennt ausgewiesen um die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens bei Umsatzeinbrüchen einschätzen zu können. Wie bereits erwähnt bleibt der Sonderteil aber offen für eine unternehmensindividuelle Anpassung.

Die Liquidität ist gemäß Reichmann zwar kein originäres Ziel, stellt aber dennoch eine unerlässliche Voraussetzung für den Bestand des Unternehmens dar.<sup>53</sup> Aus diesem Grund werden die Kennzahlen zur Liquiditätssteuerung in einem gesonderten Bereich dargestellt. Als Spitzenkennzahl hat der Bestand an liquiden Mitteln eine Signalfunktion, der bei Abweichungen zu einer Analyse der Ursachen anregen soll.<sup>54</sup>

Im Mittelpunkt der Beurteilung der liquiden Mittel stehen insbesondere die Kennzahlen Cashflow, Working Capital und die laufenden sowie disponierbaren Einnahmeüberschüsse.

Der Cashflow zeigt in welchem Umfang das Unternehmen in der Lage ist durch seine Betriebstätigkeit Einnahmeüberschüsse zu erwirtschaften. Er ist als Erfolgsindikator besser geeignet als der bilanzielle Gewinn, da "bilanzkosmetische" Maßnahmen nicht möglich sind.

Kommt das Unternehmen unter Druck, da es nicht genügend Cashflow erwirtschaftet, zeigt der Ausweis von disponierbaren Einnahmen und Ausgaben den Finanzierungsspielraum in Form von vorziehbaren Einzahlungen und aufschiebbaren Auszahlungen auf, während das Working Capital einen Hinweis auf zukünftige Liquiditätsrisiken gibt. Ist die Liquiditätslage sehr angespannt, erfolgt im Liquiditäts-Sonderteil eine laufende Finanzplanung auf Monats- oder Wochenbasis um ein rechtzeitiges Gegenlenken zu ermöglichen.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. Reichmann (1997), S. 33

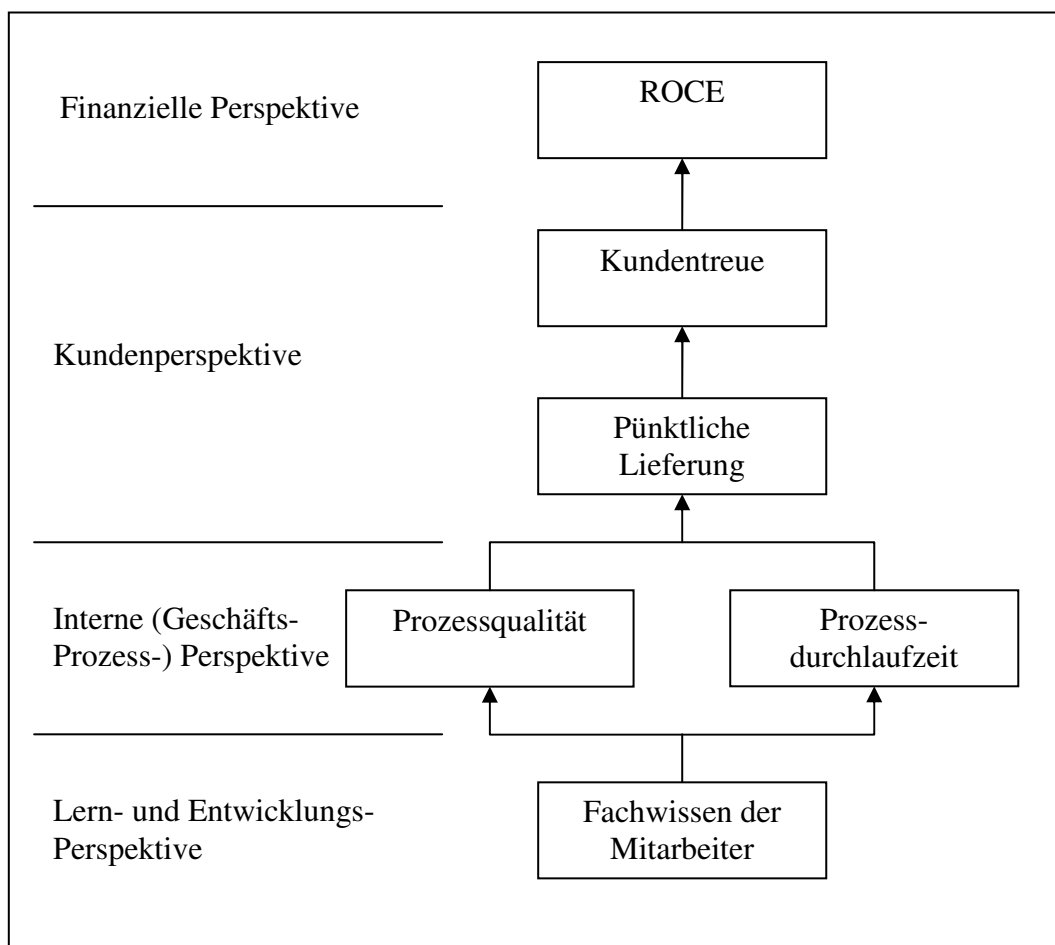
<sup>54</sup> Vgl. Reichmann (1997), S. 37

<sup>55</sup> Vgl. Reichmann (1997), S. 37-38

## 7.2.2 Die Balanced Scorecard

Die von Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelte Balanced Scorecard, übersetzt ausgewogener Berichtsbogen, dient als Kennzahlen- und Managementsystem der Formulierung, Umsetzung und Kommunikation von Strategien.

Kern des Konzeptes ist die Darstellung der Kennzahlen in den vier Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung. Neben den Ergebniskennzahlen der Finanzperspektive werden also auch Vorlaufindikatoren berücksichtigt, die als Leistungstreiber die Erreichung der Finanzziele ermöglichen.<sup>56</sup> Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Perspektiven verdeutlicht Abbildung 5 an einem Beispiel.



Ursache-Wirkungskette<sup>57</sup>

Zunächst müssen die Mitarbeiter über ausreichendes Fachwissen verfügen um die die Prozesse schnell und fehlerfrei durchführen zu können. Ist dies der Fall, führt die Zufriedenheit der Kunden auf Grund der pünktlichen Lieferung zu weiteren Bestellungen, die

<sup>56</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2006), S. 185

<sup>57</sup> Weber/Schäffer (2006), S. 187

letztlich den Gewinn und damit auch den Return on Capital Employed erhöhen. Die Herausarbeitung solcher Ursache-Wirkungsketten ist ein wichtiger Bestandteil der Balanced Scorecard. Auf starre, mathematische Verknüpfungen wird dagegen vollkommen verzichtet. Sind für jede der Perspektiven, entsprechend der strategischen Erfolgsfaktoren, Ziele erarbeitet worden, werden anschließend Kennzahlen, Zielvorgaben und Initiativen zu deren Umsetzung festgelegt. In Bezug auf die Kundentreue kann beispielsweise eine bestimmte Ausprägung der Kennzahl "Anzahl Aufträge bezogen auf Verweildauer" als Zielvorgabe dienen, während die Initiative zur Erreichung dieses Ziels die Einführung eines Bonus-Systems ist.<sup>58</sup>

Autor: Jan Petry

---

<sup>58</sup> Vgl. Baus (2003), S. 192ff

## Quellen

Baus, J.: Controlling. Lehr- und Arbeitsbuch für die Fort- und Weiterbildung, 3. Auflage, Cornelsen, Berlin 2003

Horváth, P.: Controlling, 7. Auflage, Vahlen, München 1998

Küpper, H.-U.: Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2005

Küting, K.; Weber, C.-P.: Die Bilanzanalyse. Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IFRS, 8. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2006

Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 5. Auflage, Vahlen, München 1997

Weber, J.: Das Advanced-Controlling-Handbuch, 1. Auflage, Wiley-VCH, Weinheim 2005

Weber, J.; Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, 11. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2006