



Best of-
Edition

Hilmar Vollmuth / Robert Zwettler

Kennzahlen

TASCHEN
GUIDE

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Kennzahlen

Prof. Dr. Hilmar J. Vollmuth
Robert Zwettler

4. Auflage

HAUFE.

Inhalt

Teil 1: Praxiswissen Kennzahlen

Grundlagen	7
▪ Was sagen Kennzahlen aus?	8
▪ Warum mit Kennzahlen arbeiten?	17
Kennzahlen strategisch einsetzen	21
▪ Kennzahlen zusammenstellen – welche und wie viele?	22
▪ Kennzahlen für das Controlling	33
▪ Vergleichsrechnungen für Bilanzanalyse und Bilanzkritik	37
▪ Wo auch weiche Daten zählen	42

Mit Kennzahlen messen und bewerten	49
▪ Kennzahlen aus der Bilanz gewinnen	50
▪ Kennzahlen zur Vermögenslage	55
▪ Kennzahlen zur Kapitalstruktur	61
▪ Kennzahlen zur Liquidität	65
▪ Cashflow-Kennzahlen	71
▪ Kennzahlen für Finanzierungsregeln	75
▪ Um was geht es bei der Gewinnanalyse?	76
▪ Wie Sie die Rendite beurteilen	83
▪ Return on Investment (ROI) – eine der wichtigsten Renditekennzahlen	90
▪ Die Wertschöpfung – eine erweiterte Erfolgsgröße	97
▪ Mit Kennzahlen Aktien beurteilen	100
▪ Fallbeispiel: Erfolgs- und Finanzanalyse	108

Teil 2: Training Kennzahlen

Mit Kennzahlen arbeiten	135
▪ Die Bedeutung von Kennzahlen verstehen	137
▪ Arten von Kennzahlen kennen lernen	141
▪ Grundlegendes Bilanzwissen beherrschen	145
▪ Das Zahlenmaterial aufbereiten	153
Bilanzkennzahlen: Vermögen, Liquidität und Erfolg optimieren	155
▪ Kennzahlen zur Vermögensstruktur	157
▪ Kennzahlen zur Kapitalstruktur	163
▪ Kennzahlen zu Finanzierung und Liquidität	169
▪ Kennzahlen zu Ertragslage und Rentabilität	181
Marketing- und Vertriebskennzahlen beherrschen	193
▪ Kennzahlen zum Umsatz	195
▪ Kennzahlen zur Marktposition	205
▪ Kennzahlen zum Preis	209
▪ Kennzahlen zu Vertrieb und Marketing	215

Personalkennzahlen analysieren und nutzen	221
▪ Kennzahlen zur Personalstruktur	223
▪ Kennzahlen zur Arbeitszeit	229
▪ Kennzahlen zum Personalaufwand	232
Materialwirtschaft und Fertigung optimal steuern	235
▪ Kennzahlen zu Einkauf und Lieferanten	237
▪ Kennzahlen zur Lagerwirtschaft	241
▪ Kennzahlen zu Fertigung und Produktion	243
▪ Formelsammlung	245
▪ Stichwortverzeichnis	251

Vorwort

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen geben in kompakter Form Auskunft über Stärken und Schwächen eines Unternehmens, über seine momentane Situation und über Entwicklungen. Sie sind daher ein nützliches Instrument zur Planung und Steuerung und sollten überall dort eingesetzt werden, wo wichtige Entscheidungen getroffen werden.

Doch zunächst müssen Sie prüfen, welche Kennzahlen für Ihr Unternehmen brauchbar sind, welche Ziele damit verfolgt werden sollen, wie viele Zahlen überhaupt benötigt werden und wer mit ihnen arbeiten soll. Denn es kostet eine Menge Zeit, Performance-Zahlen zu erfassen, auszuwerten und zu überwachen. Wer sich mit den falschen Zahlen beschäftigt, verschwendet nicht nur Kapazitäten, sondern läuft auch Gefahr, die falsche Richtung einzuschlagen.

Der erste Teil dieses TaschenGuides klärt Sie über die Grundlagen und die geläufigsten Kennzahlen auf und veranschaulicht anhand vieler praktischer Beispiele die Berechnungen. Sie erfahren, was einzelne Kennzahlen bedeuten und ob sie für Ihr Unternehmen Nutzen und Erfolg bringen können, was harte und weiche Daten sind und was es bedeutet, ein Kennzahlensystem zu entwickeln.

Im zweiten Teil des Buches können Sie mittels zahlreicher Übungen für die Praxis trainieren.

Grundlagen

Mit Kennzahlen lassen sich betriebliche Vorgänge darstellen, messen und beurteilen, Maßstäbe für das betriebliche Handeln festlegen und kritische Erfolgsfaktoren festmachen.

In diesem Kapitel lesen Sie,

- was Kennzahlen über ein Unternehmen aussagen und wie sie gebildet werden,
- welche Vorteile Ihnen das Arbeiten mit Kennzahlen bringt.

Was sagen Kennzahlen aus?

Jedes Unternehmen benötigt aussagefähige Daten, die seinen Führungskräften helfen sollen, die festgelegten Ziele zu verfolgen, die richtigen Entscheidungen zu fällen und für die Zukunft Verbesserungen anzusteuern. Informationen dazu können Kennzahlen liefern. Das sind Zahlen, die messbare, betriebswirtschaftlich relevante Daten zusammenfassen und in einen größeren Zusammenhang stellen. Wie in einem Brennglas bündeln sie dabei mehrere oder schwer überschaubare Daten zu einer aussagekräftigen Größe. Mit Kennzahlen können Sie Ihr Unternehmen bewerten, Ergebnisse des Jahresabschlusses mit dem Vorjahr vergleichen oder sich an anderen Unternehmen messen. Mit Kennzahlen lassen sich

- betriebliche Vorgänge messen,
- betriebliche Sachverhalte beurteilen,
- komplexe Sachverhalte kurz und prägnant darstellen,
- Maßstäbe für die Zukunft festlegen und
- kritische Erfolgsfaktoren festmachen.

BEISPIEL

Kennzahlen für die Erfolgs- oder Finanzanalyse sind wohl die bekanntesten Messgrößen. Sie liefern z. B. Vergleichsdaten darüber, wie sich das Unternehmen finanziert, wie rentabel das Eigenkapital arbeitet oder wie angespannt die Schuldenlage ist. Andere Kennzahlen betreffen eher »weiche« Daten: So lässt sich z. B. die Mitarbeiterzufriedenheit mit bestimmten Kennzahlen messen, die aus den Daten einer entsprechenden Umfrage gewonnen werden.

Verdichtete Informationen

Kennzahlen machen häufig Sachverhalte sichtbar, die aus den üblichen Betriebsdaten nicht sofort zu erkennen sind. Was Kennzahlen von anderen Daten im Unternehmen, etwa Berechnungen in der Buchhaltung, unterscheidet, ist, dass sie bestimmte Abhängigkeiten verdeutlichen, Informationen verdichten und Komplexität reduzieren.

BEISPIELE

Für die Kennzahl »Eigenkapitalrentabilität«, welche die Verzinsung des eingebrachten Kapitals ermittelt, benötigen Sie den Bilanzgewinn und das Eigenkapital aus der Bilanz.

Bilanzkennzahlen komprimieren Daten aus dem Jahresabschluss. So lässt dieser sich nicht nur leichter interpretieren, sondern es kann auch rasch eine Vergleichsbasis zum letzten Geschäftsjahr hergestellt werden. Andere Kennzahlen wiederum ermöglichen eine zusammenfassende Auswertung der Kosten- und Leistungsrechnung oder dienen der Betriebsstatistik.

Kennzahlen verdichten betriebliche Informationen zu einer aussagefähigen Zahl und verdeutlichen gleichzeitig größere Zusammenhänge im Unternehmen.

Wie werden Kennzahlen gebildet?

Kennzahlen stellen immer Messwerte dar. Dabei lassen sich drei Arten unterscheiden:

- Absolute Kennzahlen lassen sich ohne weitere Berechnung den Betriebsdaten entnehmen;
- Verhältniszahlen setzen mehrere Zahlen aus den Betriebsdaten in ein Verhältnis;
- Richtzahlen setzen Orientierungsgrößen außerhalb des Unternehmens mit Kennzahlen in Relation.

Nach diesen Prinzipien werden nicht nur Finanzkennzahlen gebildet; auch wenn Sie selbst Kennzahlen entwickeln, sollten Sie immer auf Zusammenhänge achten und/oder Vergleichsgrößen heranziehen, damit Sie messbare und aussagekräftige Zahlen erhalten.

Einfach zu erhalten: absolute Kennzahlen

Absolute Kennzahlen (Grundzahlen) können direkt aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), aber auch aus anderen Unterlagen entnommen werden. Es handelt sich um Einzelzahlen, Summen, Differenzen oder Mittelwerte. Bilanzgewinn, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Anlagevermögen oder Umsatzerlöse sind etwa solche absoluten Kennzahlen. Die absoluten Zahlen stellen aber noch keine komprimierte Information dar. Die Bedeutung der einzelnen Größen wird erst sichtbar, wenn sie mit anderen Zahlen verglichen werden. Deshalb werden in den Analysen

und kritischen Stellungnahmen vor allem Verhältniszahlen verwendet.

Eine Relation herstellen: Verhältniszahlen

Die Verhältniszahlen (Relativzahlen) werden ermittelt, wenn absolute Zahlen zueinander in Beziehung gesetzt werden. Eine Größe messen Sie dabei an einer anderen Zahl. Die Masse, an der gemessen wird, wird als Bezugsgröße bezeichnet. Es gibt drei Arten von Verhältniszahlen: Gliederungs-, Beziehungs- und Indexzahlen. Verhältniszahlen sind für Bilanzanalyse und -kritik besonders wichtig.

Gliederungszahlen

Bei den Gliederungszahlen wird eine Teilmasse zu der zugehörigen Gesamtmasse in Beziehung gesetzt. Es geht also um ein anteiliges Verhältnis (das dann auch in Prozent ausgedrückt wird). Gliederungszahlen haben gegenüber absoluten Zahlen den Vorteil, dass Größenordnungen und strukturelle Beziehungen klar dargestellt werden können.

BEISPIEL:

Mit der Eigenkapitalquote etwa wird ermittelt, wie die Relation zwischen dem Eigenkapital (Teilgröße) und dem Gesamtkapital (Gesamtgröße) eines Unternehmens aussieht.

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Beziehungszahlen

Bei Beziehungszahlen werden wesensverschiedene absolute Zahlen zueinander in Beziehung gesetzt, die aber in einem inneren Zusammenhang stehen. Beziehungszahlen erleichtern den Einblick in bestimmte Zusammenhänge. Die in einen Zusammenhang gebrachten Tatbestände können dabei durchaus sehr komplexer Natur sein.

BEISPIEL

Der Deckungsgrad 1 besagt, wieviel Prozent des Anlagevermögens durch Eigenkapital gedeckt ist.

$$\text{Deckungsgrad 1} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$$

Indexzahlen

Bei Indexzahlen (Messzahlen) werden gleichartige, aber zeitlich oder räumlich getrennte Massen zu einer Basismasse in Beziehung gesetzt. Eine Indexzahl gibt an, um wie viel Prozent sich ein bestimmter Vergleichswert im Berichtsjahr gegenüber dem Wert des Ausgangsjahres verändert hat, wobei der Ausgangswert gleich 100 gesetzt ist. Dadurch lassen sich zeitliche Entwicklungen hervorragend aufzeigen. So kann z. B. mit einer Indexzahl geprüft werden, wie sich die Umsatzerlöse verschiedener Jahre im Vergleich zum Umsatzerlös des Basisjahres entwickelt haben. Eine ganz bekannte Indexzahl ist der DAX (Deutscher Aktienindex), der die Kursentwicklung der dreißig größten Aktiengesellschaften aufzeigt. Bei der Erstellung von

Indexzahlen muss allerdings darauf geachtet werden, dass der Ausgangswert des Basisjahres repräsentativ ist und nicht durch zufällige saisonale oder strukturelle Störeinflüsse verzerrt ist. Die meisten großen Unternehmen veröffentlichen regelmäßig wichtige Kennzahlen, und zwar sowohl absolute als auch Verhältniszahlen. Dabei wird meist auf einen Jahresvergleich Wert gelegt.

Kennzahlen Muster-Konzern per 31.12.20XX				
		Aktuelles Jahr	Vorjahr	Veränderungen in %
Ertragslage				
EBIT	Mio. €	332,2	280,8	18,3
Jahresüberschuss	Mio. €	248,7	218,6	13,8
Return on Capital Employed	in %	10,0	8,8	-
Finanzlage und Dividende				
Brutto-Cashflow	Mio. €	643,1	699,8	- 8,1
Flüssige Mittel	Mio. €	236,7	217,3	8,9
Abschreibungen	Mio. €	357,9	367,9	- 2,7
Dividende	Mio. €	78,8	72,9	8,1
Bilanzstruktur				
Bilanzsumme	Mio. €	8.191,8	7.925,0	3,4
Eigenkapital	Mio. €	1.866,7	1.698,7	9,9
Eigenkapitalquote	in %	22,8	21,4	-
Anlagevermögen	Mio. €	3.462,5	3.280,8	5,5
Umlaufvermögen	Mio. €	4.705,4	4.614,6	2,0
Sonstige Angaben				
Mitarbeiter am 31.12.	Anzahl	112.516	113.490	-0,9
Personalaufwand	Mio. €	3.216,8	3.169,5	1,5
Investitionen	Mio. €	569,9	481,7	18,3

Orientierung nach Richtzahlen

Richtzahlen setzen die Zahlen des Unternehmens in Beziehung zu branchenspezifischen Durchschnittszahlen. Die Branchenzahlen erfassen einen repräsentativen Querschnitt von Unternehmen eines Industriezweigs. Bestimmte Kennzahlen lassen sich auch mit einer allgemeinen Durchschnittsgröße des Markts vergleichen.

BEISPIEL

Der durchschnittliche Zinssatz des Kapitalmarkts kann als Maßstab für die Beurteilung der Gesamtkapitalrentabilität des Unternehmens herangezogen werden; denn diese Kennzahl beziffert, welche »Verzinsung« bzw. Rendite das gesamte Kapital des Unternehmens im Geschäftsjahr gebracht hat.

Mit Kennzahlen die Bilanz besser deuten

In der Praxis kommt es nicht selten vor, dass betriebswirtschaftliche Zahlen isoliert gedeutet oder in einen falschen Zusammenhang gestellt werden. Dies gilt vor allem für absolute Zahlen aus der Bilanz. Deren einzelne Positionen haben für sich nur eine begrenzte Aussagekraft. Gerade bei Bilanzanalyse und Bilanzkritik werden daher häufig Kennzahlen eingesetzt, die wiederum zu weiteren Kennzahlen führen können. Dazu ein Beispiel aus der Bilanzanalyse.

BEISPIEL

Für den Leser einer Bilanz wird die Position »Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen« in Höhe von 100.000 € für sich recht wenig bedeuten. Diese Position gewinnt erst an Bedeutung durch die Verknüpfung mit der Zahl »Materialaufwand + Mehrwertsteuer«. Dadurch erhält man die Kennzahl »Kreditorenumschlag«.

Der Kreditorenumschlag wird wie folgt errechnet:

$$\text{Kreditorenumschlag} = \frac{\text{Materialaufwand} + \text{Mehrwertsteuer}}{\text{Durchschn. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen}}$$

Das Ergebnis dieser Kennzahl ist allerdings für sich immer noch nicht aussagekräftig. Doch von ihr aus können Sie zu einer weiteren, klaren Kennzahl gelangen. Teilt man 360 Tage durch den Kreditorenumschlag, erhalten Sie die Kennzahl »Lieferantenziel«, die besagt, innerhalb wie vieler Tage das Unternehmen durchschnittlich seine Rechnungen an die Lieferanten begleicht. Angenommen, der Kreditorenumschlag beträgt 5, ergibt sich folgende Berechnung:

$$\text{Lieferantenziel} = \frac{360}{\text{Kreditorenumschlag}}$$

$$\text{Lieferantenziel} = \frac{360}{5} = 72 \text{ Tage}$$

Das Unternehmen bezahlt also seine Lieferantenrechnungen im Durchschnitt erst nach 72 Tagen und verzichtet damit auf die Skontierung, die in der Regel innerhalb von zehn Tagen gewährt wird. Dieses Ergebnis ist insofern als problematisch zu

betrachten, da anzunehmen ist, dass das Unternehmen Liquiditätsschwierigkeiten hat.

Für die einzelnen Bilanzpositionen sollten immer sinnvolle Beziehungen gesucht werden. Dadurch kann der Aussagewert der Bilanz wesentlich erhöht werden. Der Unternehmensleitung und den Führungskräften stehen dann verbesserte Informationen zur Verfügung.

Bilanzanalyse und Bilanzkritik beruhen im Wesentlichen auf der Ermittlung und Interpretation von Kennzahlen. Die Kunst besteht darin, die jeweils zweckmäßigen Kennzahlen auszuwählen und korrekt zu interpretieren. Es hat keinen Sinn, eine Menge von Kennzahlen zu errechnen, die dann nur unvollständig ausgewertet werden.

Für welche Bereiche lassen sich Kennzahlen erstellen?

Kennzahlen lassen Aussagen über ganz unterschiedliche Bereiche des Unternehmens zu. Dabei geht es bei weitem nicht immer nur um das Finanzwesen. Kennzahlen können gebildet werden, um Aussagen zu treffen über:

- finanzielle Ergebnisse
- die Qualität der Produkte und der Serviceleistungen
- den Ablauf der betrieblichen Prozesse
- die Zufriedenheit der Kunden
- die Leistungsfähigkeit der Lieferanten
- die Zufriedenheit der Mitarbeiter

- Innovationen
- Umweltschutz

Es empfiehlt sich, alle Bereiche zu berücksichtigen. Bei der Auswahl der für Sie relevanten Kennzahlen sollten natürlich Ziel und Nutzen der Zahlen immer im Vordergrund stehen (siehe auch unten). Wenn Sie sich z. B. noch besser auf die Bedürfnisse Ihrer Kunden einstellen wollen, genügt es sicher nicht, eine Kennzahl zur Qualität der Produkte zu erstellen; Sie sollten dann auch versuchen eine aussagekräftige Größe zur Kundenzufriedenheit zu ermitteln.

Warum mit Kennzahlen arbeiten?

Kennzahlen bieten also die Möglichkeit, bestimmte Informationen über Ihr Unternehmen zu erhalten, etwa zur betrieblichen Entwicklung. Viele der geläufigen Kennzahlen lassen sich dabei ganz rasch aus bestimmten Betriebsdaten erstellen. Bei bestimmten Kennzahlen wissen Sie dann oft sofort, ob der erzielte Wert positiv oder negativ zu beurteilen ist (wie etwa im obigen Beispiel beim Lieferantenziel).

Kontinuierlich die Entwicklung verfolgen

Dennoch genügt es nicht, Kennzahlen willkürlich, nur sporadisch oder unsystematisch zu erstellen und auszuwerten. Erst die kontinuierliche Beobachtung macht Kennzahlen auch zu einem brauchbaren Instrument. Wenn Sie Kennzahlen erstmalig erstellen, haben Sie zwar schon eine Vergleichsmöglichkeit zu anderen Unternehmen, die diese Kennzahlen benutzen, über Entwicklungen in Ihrem Unternehmen sagt die eine Zahl allein jedoch noch nichts aus. Sie sollten die Zahlen daher immer regelmäßig erstellen und überwachen.

Wozu Kennzahlen dienen

Mit der Auswertung von Kennzahlen können Sie ganz unterschiedliche Aufgaben oder Ziele verfolgen. Sie helfen Ihnen,

- die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt oder über einen längeren Zeitraum hinweg zu beurteilen,
- sich einen Überblick über die Gesamtsituation, aber auch über verschiedene Teilbereiche zu verschaffen,
- zu erkennen, wo die Schwächen, wo die Stärken des Unternehmens liegen,
- bestimmte Entwicklungen zu beobachten,
- rechtzeitig Signale für Fehlentwicklungen zu erkennen,
- das Unternehmen mit anderen zu vergleichen.

Mit Kennzahlen können Sie entweder eine Momentaufnahme Ihres Unternehmens machen oder Betriebsergebnisse über einen bestimmten Zeitraum hinweg erfassen.

- Kennzahlen, die aus den Bilanzposten errechnet werden, stellen z. B. eine Momentaufnahme dar.
- Kennzahlen, die aus der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) stammen, betreffen hingegen den Zeitraum eines Geschäftsjahres.

Wem Kennzahlen nützen

Kennzahlen dienen somit hauptsächlich dazu, Unternehmensleitung und Führungskräfte bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen sowohl was die kurzfristige als auch langfristige Planung, Kontrolle und Steuerung betrifft (operatives und strategisches Controlling). Wer Kennzahlen zu interpretieren weiß, kann

- sich schnell und auf einfachem Wege ein Bild über bestimmte Zusammenhänge und Abhängigkeiten im Betrieb machen,
- einzelne Entscheidungen besser vorbereiten und
- deren Auswirkungen überprüfen.

Aber auch für Kunden und Lieferanten bieten Kennzahlen interessante Informationen oder Bewertungskriterien. Und schließlich haben bei großen Unternehmen natürlich auch Gesellschafter, Aktionäre oder die Öffentlichkeit Interesse an bestimmten Entwicklungen, die durch Kennzahlen transparent gemacht werden können.

Kennzahlen strategisch einsetzen

In verschiedenen Bereichen des Unternehmens spielen Kennzahlen eine wichtige Rolle.

In diesem Kapitel lesen Sie, wie

- Sie die richtigen Kennzahlen zusammenstellen,
- Kennzahlen im Controlling und in der Bilanzanalyse und Bilanzkritik eingesetzt werden,
- Sie mit Kennzahlen auch weiche Faktoren, wie z. B. Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit, messen.

Kennzahlen zusammenstellen – welche und wie viele?

Ein wichtiger Grundsatz bei der Auswahl der Kennzahlen ist, Größen für alle entscheidenden und kritischen Erfolgsfaktoren festzulegen. Es gilt also, die Meilensteine, die im Unternehmen eine wichtige Rolle spielen, anhand von Kennzahlen klar herauszustellen. Das heißt, die Kennzahlen müssen sich von den unternehmerischen Zielen und Aufgaben ableiten.

BEISPIEL

So spielt etwa in einem Industriebetrieb die betriebliche Performance, etwa Produktivität oder Durchlaufzeit, eine wichtige Rolle. In einem Dienstleistungsunternehmen sind hingegen Kennzahlen entscheidend, die etwas über die Servicequalität aussagen. Für ein Unternehmen, das umweltfreundliche Technologien entwickelt, kann es Vorteile bringen, für die Kunden und die Öffentlichkeit Kennzahlen aufzubereiten, die herausstellen, wie weit das Unternehmen bei seiner Produktion selbst Umweltstandards berücksichtigt.

In der Praxis arbeiten Unternehmen oft nur mit einer Auswahl von wenigen Kennzahlen. Es kommt darauf an, sich auf bestimmte Schlüsselkennzahlen zu konzentrieren, wollen Sie die wirklich relevanten Informationen effektiv herausfiltern. Schlüsselkennzahlen sind die wichtigsten Messgrößen, die für den Erfolg des Unternehmens maßgebend sind.

BEISPIEL

Ein Software-Unternehmen stellt fest, dass mit einer guten Beratung nach dem Verkauf seiner Produkte Kunden langfristig gebunden werden können. Somit ist die optimale Kundenbetreuung ein Erfolgsfaktor für das Unternehmen. Also wird es sich zum Ziel setzen, den Kundenservice und die Kompetenz seiner Mitarbeiter zu verbessern und eine entsprechende Messgröße zu den Schlüsselkennzahlen zu nehmen.

Es kann durchaus zweckmäßig sein, sich nur auf zehn bis 20 wichtige Kennzahlen zu beschränken; dies macht zumindest dann Sinn, wenn die Kennzahlen für die Unternehmensleitung oder Gremien der höheren Führungsebene bestimmt sind. Denn man kann Managern mit einem engen Terminplan nicht zumuten, laufend Berichte mit Hunderten von Zahlen auszuwerten – dazu hat niemand die Zeit.

Je schneller, kompakter und klarer die Information »ankommen« muss, desto kleiner sollte die Auswahl von Kennzahlen sein. Beschränken Sie sich auf wenige, aber aussagekräftige Kennzahlen. Bedenken Sie, dass die Zahlenberichte auch gelesen, beurteilt und überwacht werden müssen.

Ausgehend von diesen Schlüsselkennzahlen können dann noch eine Reihe weiterer untergeordneter Kennzahlen berücksichtigt werden, um einen detaillierteren Einblick in die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu ermöglichen. Dies kann mit Hilfe eines Kennzahlensystems erfolgen.

Mehrere Kennzahlen zu einem System zusammenfassen

Das vorige Kapitel hat schon gezeigt: Heute genügt es kaum mehr, mit isolierten Zahlen zu arbeiten. Viele Unternehmen erstellen ein System mit verschiedenen Schlüssel- und untergeordneten Kennzahlen. Solch ein Kennzahlensystem stellt das Unternehmen in seiner Gesamtheit dar. Es lässt Abhängigkeiten und Querverbindungen im Unternehmen besser erkennen. Kennzahlensysteme können aber auch in einem Bereich einzelne Zahlen, die miteinander in engem Zusammenhang stehen, verknüpfen. Sie werden etwa entwickelt, um auf die Anforderungen und Wünsche der Kunden, der Mitarbeiter oder der Aktionäre eingehen zu können. Ein Standardsystem geht von der Kennzahl ROI aus, die den Orientierungsrahmen vorgibt. Dieses System stellen wir im nächsten Kapitel vor (Abschnitt »Return on Investment«).

Ein Kennzahlensystem leitet sich aus den Zielen des Unternehmens ab. Es sollte die wichtigsten und kritischen Erfolgsfaktoren umfassen. Daher sollte recherchiert werden, welche Kennzahlen für Erfolge und Misserfolge in der Vergangenheit entscheidend waren und für die Zukunft von besonderer Bedeutung sind. Ein einmal erstelltes System darf jedoch niemals zu einem unveränderlichen Gerüst erstarren; es muss flexibel und verbesserungsfähig bleiben, um an veränderte Bedingungen angepasst werden zu können.