

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 (ab Seite 127) 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 (S. 8),
- welche Vorteile Ihnen das Arbeiten mit Kennzahlen bringt (S. 16).

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 selber 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 31.12.2007				
		2007	2006	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	-

Kennzahlen Muster-Konzern per 31.12.2007				
		2007	2006	Veränderungen in %
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.