

# Vorwort

„Jede Initiative braucht eine konkrete Zahl als Vorgabe.“  
(Jeffrey R. Immelt, CEO von General Electric (GE)  
im Interview mit der HBR/HBM, Juni 2006)

Kennzahlen haben die Aufgabe, aus der Flut der betrieblichen Informationen das Wesentliche herauszufiltern. Das Management oder Investoren benötigen für Entscheidungen ein Instrumentarium, das übersichtlich und in konzentrierter Form entscheidungsrelevante Informationen über die wichtigsten betrieblichen Sachverhalte liefert. Neben der Entscheidungsunterstützung helfen Kennzahlen auch bei anderen betriebswirtschaftlichen Aufgaben wie der Planung, Kontrolle, Koordination oder Motivation und Verhaltenssteuerung.

In Abhängigkeit von Branche, Geschäftsmodell oder unternehmensindividuellen Verhältnissen unterscheiden sich die Kennzahlen, auf die das Management zugreift. Bei kapitalmarktorientierten Unternehmen werden die relevanten Kennzahlen auch von Investoren beeinflusst, wobei für Eigenkapitalgeber und Fremdkapitalgeber teilweise unterschiedliche Kennzahlen im Fokus stehen.

Während für den Fremdkapitalgeber die Bedienung und Rückzahlung der Finanzschulden im Vordergrund stehen, konzentriert sich der Eigenkapitalinvestor auf den Shareholder Value. Das Management muss auf operative Kennzahlen in den jeweiligen Funktionsbereichen wie bspw Produktion, Beschaffung, Logistik, Marketing und Vertrieb, Verwaltung oder Forschung und Entwicklung achten.

Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Zwecke, Rollen und Branchen ist die Idee für dieses Kennzahlenbuch entstanden. Im ersten Themenblock erläutern die Autoren zunächst die Grundlagen der Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen. Der zweite Themenblock betrachtet Kennzahlen aus dem traditionellen Blickwinkel der Jahresabschlussanalyse und des Controllings. Der dritte Themenblock beschäftigt sich mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen aus der Sicht der Kapitalgeber. Der vierte Themenblock behandelt Kennzahlen entlang der Wertschöpfungskette und betrieblicher Funktionen. Der fünfte und letzte Themenblock beinhaltet Beiträge aus der Unternehmenspraxis, wobei unternehmensindividuelle Kennzahlen unterschiedlicher Branchen beleuchtet werden. Während die ersten vier Themenblöcke das Thema Kennzahlensteuerung aus allgemeiner Sicht beleuchten, zeigen die Beiträge im letzten Themenblock konkrete Anwendungsfälle in Unternehmen. Die Praxisbeiträge teilen sich in zwei Kategorien: Einerseits branchenorientierte Beiträge, welche einen Gesamtüberblick über die verwendeten Kennzahlen eines Unternehmens und die Unterschiede zwischen Branchen (Serienproduktion, IT, Dienstleistung etc) zeigen. Andererseits Beiträge, welche die konkrete Umsetzung spezieller Bereiche der Kennzahlensteuerung (Balanced Scorecard, Rating etc) vermitteln. Ziel dieses Themenblocks ist es, einen Überblick über mögliche Umsetzungsvarianten

und unterschiedliche Praxislösungen zu geben. Die damit verbundenen Unterschiede in der Definition von Kennzahlen stellen eine wertvolle Basis für die Leser dar, die „richtige“ Definition für den eigenen Anwendungszweck zu finden bzw die eigene Definition zu hinterfragen.

Zielgruppe des Buchs sind all jene, die mit Kennzahlen arbeiten oder arbeiten werden. Dies reicht vom CEO und CFO über externe Analysten bis hin zu Bereichsverantwortlichen in Unternehmen oder Studierende. Es ist ein Anliegen dieses Buches, Kennzahlen im jeweiligen Kontext und Aufgabengebiet verstehbar zu machen.

Unser Dank gilt in erster Linie den Autorinnen und Autoren der Beiträge, die ihre fachliche Kompetenz und ihre Berufserfahrung in dieses Buch einbrachten.

Steyr/Linz im September 2015

*Heimo Losbichler  
Christoph Eisl  
Christian Engelbrechtsmüller*