

# Themenblock A: Grundlagen der Unternehmens- steuerung mit Kennzahlen

## 1. Grundlagen der Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen

*Heimo Losbichler*

### Inhaltsverzeichnis

- 1.1. Aufgaben und Funktionen von Kennzahlen
- 1.2. Anforderungen an Kennzahlen
- 1.3. Kennzahlensysteme
- 1.4. Fazit

Ob EBIT-Marge, ROCE, Marktanteile, Kundenzufriedenheit, Lagerreichweite oder Maschinenauslastung, Kennzahlen sind seit jeher Schlüsselinformationen in der Steuerung von Unternehmen. Der nachfolgende Beitrag zeigt einleitend die wesentlichen Aufgaben von Kennzahlen bzw Kennzahlensystemen und Anforderungen an diese.

### 1.1. Aufgaben und Funktionen von Kennzahlen

Kennzahlen sind heute DER Beurteilungsmaßstab in der Planung und Steuerung von Unternehmen und das zentrale Controlling-Instrument. Kennzahlen, auch Metrics, Ratios oder Key Performance Indicators genannt, spiegeln verdichtete, quantitative Informationen wider und reduzieren damit die Komplexität endloser Zahlenkolonnen. Kennzahlen werden heute in der Unternehmenssteuerung eingesetzt, weil sie

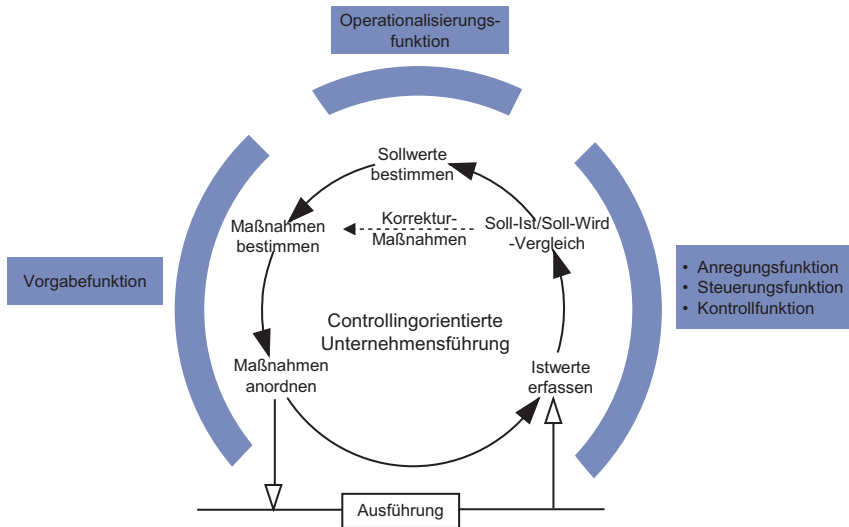
- komplizierte Sachverhalte, Strukturen und Prozesse auf relativ einfache Weise darstellen,
- einen umfassenden und schnellen Überblick geben,
- als Instrument zur betriebswirtschaftlichen Analyse dienen,
- die Führungskräfte in der laufenden Planung, Durchsetzung und Kontrolle durch Ausschalten irrelevanter Daten unterstützen und deren Informations-Overload verhindern.<sup>1</sup>

Kennzahlen begleiten den gesamten Führungsprozess und erfüllen dabei, wie in Abb 1 ersichtlich, fünf zentrale Funktionen.<sup>2</sup> In der Zielfindung und Planung dienen sie der Präzisierung und Operationalisierung von Zielen. In der Umsetzung dienen

<sup>1</sup> Vgl Gladen (2011) 11.

<sup>2</sup> Vgl Weber (1995) 188; vgl Gladen (2011) 15; Reichmann (2011) 24 f.

sie der Standortbestimmung in Form von Istwerten bzw deren Abweichungen zum Soll. Beim Forecast helfen sie, erwartete Ergebnisse rasch und einfach einzuschätzen.



Funktion	Beschreibung
Operationalisierung	Die Operationalisierungsfunktion beschreibt die Fähigkeit von Kennzahlen, Ziele und deren Zielerreichung konkret messbar zu machen. Sie stellt die Basis für die Erfolgsbewertung und alle weiteren Funktionen dar.
Vorgabe	Die Vorgabefunktion dient zur Festlegung spezifischer Zielwerte. Beim Erreichen oder Überschreiten dieser Werte können entsprechende Entscheidungen abgeleitet werden.
Anregung	Durch die laufende Erfassung von Kennzahlen können im zeitlichen Ablauf Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen zur Gegensteuerung eingeleitet werden.
Steuerung	Kennzahlen stellen verdichtete „Informationskonzentrate“ betriebswirtschaftlicher Sachverhalte dar. Sie helfen, Sachverhalte einfacher darzustellen, Komplexität zu reduzieren, um die Entscheidungsträger zu unterstützen.
Kontrolle	Die Kontrollfunktion resultiert aus der Überwachung der Kennzahlenwerte. Erst durch die Ermittlung von Soll-Ist- und Soll-Wird-Abweichungen können Korrekturmaßnahmen abgeleitet werden.

Abb 1: Funktionen von Kennzahlen im Rahmen der Unternehmenssteuerung

## 1.2. Anforderungen an Kennzahlen

Damit Kennzahlen die oben angeführten Funktionen erfüllen können, müssen sie zumindest folgenden Anforderungen entsprechen<sup>3</sup>:

<sup>3</sup> Vgl Syska (1990) 44 ff; vgl Tavasli (2007) 171 f.

- Validität: Kennzahlen müssen genau und verlässlich die darzustellenden Sachverhalte erfassen und bewerten.
- Aktualität: Kennzahlen müssen zeitnah erhoben werden können, um rasche Entscheidungen treffen zu können.
- Verständlichkeit und Einfachheit: Sinn und Aussage müssen klar und verständlich sein.
- Auf bestehenden Datenmaterial basieren: Grundsätzlich sollen Kennzahlen auf vorhandenen Daten aufbauen.
- Benchmarkingfähigkeit: Diese Eigenschaft ist relevant, um sich mit Wettbewerbern oder Konzerneinheiten zu vergleichen und etwaige Optimierungspotenziale zu lokalisieren.

So verständlich diese Anforderungen wirken, so schwierig sind diese in der Praxis kumulativ umzusetzen. Abbildung 2 zeigt am Beispiel der Gesamtkapitalrendite beispielsweise das Spannungsverhältnis zwischen Validität, Verständlichkeit und Benchmarkingfähigkeit. Aus Sicht der Validität sind Unternehmen bestrebt, ihre Ziele bzw ihre Performance so exakt wie möglich zu messen. Diese führt zu unterschiedlichen Berechnungsformen der Unternehmen und Schwierigkeiten im Wettbewerbsvergleich. Abbildung 2 zeigt zwei unterschiedliche Berechnungsmöglichkeiten des Return on Capital Employed (ROCE). Die Berechnungen unterscheiden sich sowohl im Zähler als auch im Nenner. Im Zähler wird einmal der Gewinn vor Steuern und Zinsen (EBIT) und einmal der Net Operating Profit after Taxes (NOPAT), dh der Gewinn nach Steuern aber vor Zinsen, verwendet. Im Nenner wird das Gesamtkapital sowohl aktivseitig als auch passivseitig berechnet. Neben unterschiedlichen Berechnungsmethoden für die „gleiche“ Kennzahl erschwert eine Flut an Kennzahlenbegriffen bzw ein Begriffswirrwarr die Verständlichkeit und Benchmarkingfähigkeit. Einerseits werden unterschiedliche Begriffe für den gleichen Sachverhalt bzw die gleiche Berechnungsmethodik verwendet. Häufig sind die Begriffe ROCE, ROIC, ROI und ROA austauschbar. Andererseits verstecken sich hinter gleichen Begriffen unterschiedliche Berechnungsformen (siehe die angeführten Unterschiede in der ROCE-Berechnung).

ROI	- Return on Investment
ROA	- Return on Assets
RONA	- Return on Net Assets
RONOA	- Return on Net Operating Assets
ROIC	- Return on Invested Capital
ROCE	- Return on Capital Employed
$\frac{\text{EBIT}}{\text{SAV} + \text{IV} + \text{Working Capital}}$	
$\frac{\text{NOPAT}}{\text{Eigenkapital} + \text{Sozialkapital} + \text{verzinsl. Fremdk.}}$	

Abb 2: Das Spannungsfeld von Verständlichkeit, Validität und Benchmarkingfähigkeit von Kennzahlen

### 1.3. Kennzahlensysteme

Durch die Verdichtung von Informationen mithilfe von Kennzahlen können komplexe Sachverhalte relativ einfach gemessen und exakt dargestellt werden. Dies stellt insbesondere für höhere Führungsebenen einen entscheidenden Vorteil dar. Die Stärke der Komplexitätsreduktion und Exaktheit ist zugleich auch die größte Schwäche von Kennzahlen. Einerseits lassen sich qualitative Zusammenhänge und unstrukturierte Daten mit Kennzahlen nur schwer messen, andererseits hat die isolierte Betrachtung von Kennzahlen durch den damit verbundenen Informationsverlust eine beschränkte Aussagekraft. Der mit der Informationsentlastung einhergehende Nachteil hochverdichteter Kennzahlen lässt sich am Beispiel der EBIT-Marge verdeutlichen. Eine positive oder negative Entwicklung ist zwar leicht erkennbar, deren Ursache (Verkaufspreise, Absatzmenge, Kosten erhöhungen, Qualitätsprobleme, Konkurrenzangebote etc) und entsprechende Gegenmaßnahmen lassen sich jedoch nicht direkt ableiten. Infolgedessen werden heute in den Unternehmen mehr oder weniger strukturierte Kennzahlen- bzw Performance-Measurement-Systeme, wie zB Werttreiber-Bäume oder die Balanced Scorecard, eingesetzt und in IT-Systemen häufig in Form von Management-Cockpits oder Dashboards umgesetzt, da diese einen Drill Down (=Herunterbrechen) und damit eine entsprechende Ursachenanalyse ermöglichen.

Dabei ist zu beachten, dass eine reine Auflistung von Kennzahlen keinen Mehrwert schafft. Im Gegenteil, eine Unmenge an Kennzahlen, welche nicht in einer Kennzahlenarchitektur adäquat verbunden sind, erhöht die Komplexität und verdeckt die Sicht auf das Wesentliche (siehe dazu auch Kap A.3.3.2.). Durch die Kennzahlenarchitektur werden subjektiv beliebige Interpretationen und die Möglichkeit widersprüchlicher Aussagen eingeschränkt. *Reichmann* definiert Kennzahlensysteme daher als Zusammenstellung quantitativer Kennzahlen, die in einer sachlogischen, sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und auf ein übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.<sup>4</sup>

Grundsätzlich werden Kennzahlensysteme in Rechen- und Ordnungssysteme eingeteilt. Bei Rechensystemen werden die Kennzahlen hierarchisch gegliedert und mathematisch verbunden, sodass es messbare Ursache-Wirkungs-Beziehungen entlang der Kennzahlen-Hierarchie gibt. Das wahrscheinlich bekannteste Beispiel ist das DuPont-Kennzahlensystem, bei dem der Return on Investment (ROI) stufenweise in seine Bestandteile zerlegt wird. Der wesentliche Vorteil derartiger Systeme ist, dass die Auswirkung einzelner Größen auf die Spitzenkennzahl quantifiziert und einfach nachvollzogen werden kann. Rechensysteme stoßen jedoch an ihre Grenzen, sobald auch qualitative Kennzahlen Verwendung finden.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> *Reichmann* (2001) 23.

<sup>5</sup> Vgl *Groll* (2004) 14 ff.

Art des Kennzahlensystems		Bekannte Beispiele
Rechensysteme		
	Eindimensional	DuPont-System of Financial Controls (ROI-Baum)
		Werttreiberbäume zB für das EVA- oder CVA-Konzept
	Multidimensional	RAVE™ (Real Asset Value Enhancer)
Ordnungssysteme		
	Scorecardartige Ansätze	Balanced Scorecard
	Qualitätsmanagement-Ansätze	EFQM-Modell
	Prozessorientierte Ansätze	SCOR-Modell

Abb 3: Klassifizierung der Kennzahlen- bzw Performance Measurement-Systeme<sup>6</sup>

In Ordnungssystemen gibt es zwischen den Kennzahlen sachlogische Verbindungen anstatt mathematischer Beziehungen. Damit können auch Kennzahlen integriert werden, die keine mathematische Verknüpfung zulassen bzw Kennzahlen, die sich gegenseitig beeinflussen. Als Konsequenz können quantitative Zusammenhänge nicht oder nicht mehr vollständig nachvollzogen werden. Typische Beispiele sind Kennzahlensysteme in Produktion oder Vertrieb, die monetäre und nicht-monetäre Kennzahlen wie Arbeitsunfälle, Kundenzufriedenheit oder Markenbekanntheit umfassen.

Eine Sonderform des Ordnungssystems stellt das Zielsystem dar. Ähnlich wie Rechensysteme ist dieses hierarchisch aufgebaut, wobei an der Spitze ein Oberziel steht, welches danach in betriebliche Teilziele zerlegt wird. Den definierten Zielen werden danach entsprechende Kennzahlen zugeordnet, welche nicht notwendigerweise quantifizierbar sein müssen. Die Hierarchisierung der Ziele mit den definierten Messzahlen ermöglicht das Erkennen von systematischen Ansatzpunkten für die Zielbeeinflussung.<sup>7</sup> Die Balanced Scorecard ist dafür ein typisches Beispiel.

Bei Ordnungssystemen ist bei der Auswahl der Kennzahlen eine gewisse Subjektivität unvermeidbar.<sup>8</sup> Um aus der Fülle möglicher bzw vorhandener Kennzahlen die geeignete Selektion zu treffen, ist es zweckmäßig, die Determinanten des Kennzahleneinsatzes (vgl Abb 4) zu analysieren und gegebenenfalls gegeneinander abzuwägen. Grundsätzlich wird eine Kennzahl (zB EBIT-Marge) über einen Sachverhalt (zB Gesamtunternehmen) zu einem Zeitpunkt für einen Zeitraum (zB Q1/2015) in einer Frequenz (zB quartalsweise) aus Grunddaten (zB G+V-Positionen) mit einem Er-

<sup>6</sup> In Anlehnung an Horváth/Seiter (2009).

<sup>7</sup> Vgl Becker/Winkelmann (2006) 71.

<sup>8</sup> Vgl Gladen (2011) 97 f.

stellungsaufwand (zB 3 Personentage) in einer Darstellungsform (zB Tabelle) auf einem Medium (zB pdf auf Tablet) einem Empfänger (zB Vorstand) für einen Zweck (zB Erfolgskontrolle mittels Soll-Ist-Vergleich) von einem Ersteller (zB Controller) zur Verfügung gestellt.

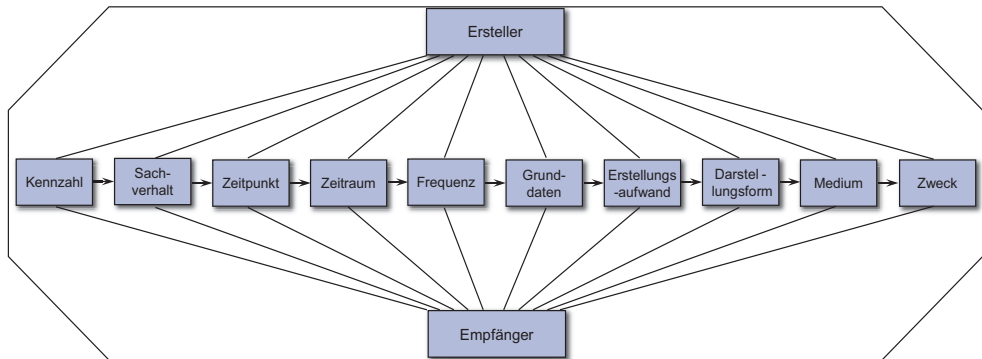


Abb 4: Determinanten des Kennzahleneinsatzes

Die kritische Auseinandersetzung mit den Determinanten kann helfen, Kennzahlensysteme überschaubar und handhabbar zu halten und gleichzeitig sachlogisch zu strukturieren:

- Für welchen Zweck wird die Kennzahl vorgesehen? Ist sie für diesen Zweck grundsätzlich geeignet bzw gibt es dazu bereits Kennzahlen ähnlicher Aussagekraft?
- Benötigt der Empfänger angesichts des Zwecks diese Kennzahl überhaupt bzw in diesem Detail bzw in dieser Frequenz?
- Ist die Kennzahl wirtschaftlich zu ermitteln bzw sind die Grunddaten in ausreichender Qualität vorhanden?
- Machen Kennzahlen in einer Darstellungsform Sinn oder ev andere Kennzahlen überflüssig (zB monatliche Zeitreihe von Auftragseingang und Umsatz vs Auftragsstand)?

### 1.4. Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Kennzahlen und Kennzahlensysteme heute das zentrale Element in der Unternehmenssteuerung darstellen. Sie unterstützen Führungskräfte wie Controller in der Planung, Durchsetzung und Kontrolle von Zielen, indem sie Komplexität reduzieren, Sachverhalte exakt und einfach darstellen und damit einen umfassenden und schnellen Überblick geben. Dabei gilt es, im Hinblick auf den Informationsumfang, eine Balance zwischen dem Komfort des schnellen Überblicks (wenige hochverdichtete Spitzenkennzahlen) und der Möglichkeit einer tiefen Ursachenanalyse (umfassendes Kennzahlen- bzw Performance-Measurementsystem) zu finden.

## Literatur

- Becker, J., Winkelmann, A. (2006): Handelscontrolling. Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, Berlin, New York
- Gladden, W. (2011): Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen, Wiesbaden
- Groll, K. H. (2004): Das Kennzahlensystem zur Bilanzanalyse. Ergebniskennzahlen – Aktienkennzahlen – Risikokennzahlen, München
- Horváth, P., Seiter, M. (2009): Performance Measurement, In: Die Betriebswirtschaft DBW, 69/2009, S. 393–413
- Reichmann, T. (2001): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, München
- Reichmann, T. (2011): Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten, 8. Auflage, München
- Syska, A. (1990): Kennzahlen für die Logistik. Berlin, New York
- Tavasli, S. (2007): Six Sigma Performance Measurement System. Prozesscontrolling als Instrumentarium der modernen Unternehmensführung, Wiesbaden
- Weber, J. (1995): Logistik-Controlling. Leistungen – Prozesskosten – Kennzahlen, Stuttgart