



# Kennzahlen

Prof. Dr. Werner Heister

**Ein vielfältiges Instrumentenbündel der Betriebswirtschaftslehre** ist ein erprobtes Instrumentenbündel – die einfache oder komplexe **Kennzahl** bzw. das **Kennzahlensystem**.

Kennzahlen sind quantitative Maßzahlen z. B. zur Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage oder der Ertrags- und Kostenstruktur.

Im Rahmen der Analyse mittels Kennzahlen werden genutzt:

- Absolute Kennzahlen
- Relative Kennzahlen
- Kennzahlensysteme

Als **absolute** Kennzahlen sind im Rahmen der Bilanzanalyse zu unterscheiden:

- Einzelzahlen (z. B. Bestand an Maschinen)
- Summen (z. B. Summe Anlagevermögen)
- Differenzen (z. B. Gewinn)
- Mittelwerte (z. B. durchschnittlicher Kassenbestand)

Als **relative** Kennzahlen sind zu unterscheiden:

- Gliederungszahlen, d. h. Größen, die einander untergeordnet sind, z. B. Anteil Sachaufwand am Gesamtaufwand  
$$\text{Sachaufwandsquote} = (\text{Sachaufwand} / \text{Gesamtaufwand}) * 100$$
- Beziehungszahlen, d. h. das Verhältnis zweier Zahlen, die sachlich miteinander in Beziehung stehen, z. B. Umsatz je Mitarbeiter  
$$\text{Umsatz je Mitarbeiter} = (\text{Umsatz} / \text{Zahl der Mitarbeiter}) * 100$$
- Indexzahlen, die die durchschnittliche zeitliche Veränderung bestimmter Größen angeben  
$$\text{Anlagenindex} = (\text{Anlagevermögen im Jahr 02} / \text{Anlagevermögen im Jahr 01}) * 100$$

In allen Bereichen ist die Durchführung von Betriebsvergleichen von großer Bedeutung. Dabei ist der innerbetriebliche Vergleich und der Vergleich zwischen Unternehmen zu unterscheiden.

In beiden Fällen ist ein

- Zeitvergleich (Vergleich von Ist-Zahlen aus verschiedenen Zeitpunkten und Zeiträumen) oder ein

- Soll-Ist-Vergleich (Vergleich von Ist-Werten mit Soll-Werten)

nutzbringend.

Kennzahlen vereinen eine Reihe von **Vorteilen**:

- Konzentrierter Überblick
- Möglichkeiten zum Selbstcontrolling
- Sensibilisierung für Zusammenhänge von Einflussfaktoren
- Grundlage für Entscheidungen aller Art
- Abweichungen des Ist von der Soll-Vorgabe
- Grundlage für ein Management-Informationssystem
- Grundlage für ein Frühwarnsystem

Die **Kombination von Kennzahlen aus unterschiedlichen Quellen** (z. B. FiBu, operative Arbeit) kann sehr hilfreich sein. Dabei ist zu beachten:

- Kennzahlen müssen präzise definiert und dokumentiert werden.
- Kennzahlen müssen leicht zu erfassen sein.
- Kennzahlen müssen einheitlich erfasst werden.
- Idealerweise sollten Kennzahlen automatisch aus den Daten generiert werden, die sowieso erhoben werden. Keine Zahlenfriedhöfe!
- Zusammenhänge müssen ausreichend berücksichtigt werden!
- Einzelne Kennzahlen dürfen nicht zu Lasten von Gesamtzusammenhängen überinterpretiert werden.
- Besonderheiten z. B. Größenordnung, Trägerkategorie, Zugehörigkeit zu einem Verband müssen in Betracht gezogen werden.
- Viele Aspekte von „Wirtschaftlichkeit“ sind nicht quantitativ erfassbar.
- Auch nicht-messbare Kriterien wie Unternehmenskultur tragen wesentlich zur Wirtschaftlichkeit bei.
- Werte kommen aus der Vergangenheit und müssen aktualisiert werden. Aktuelle Veränderungen müssen berücksichtigt werden.
- Aus den Kennzahlen und deren Interpretation müssen sich konkrete Strategien und Maßnahmen ableiten lassen.

Zu beachten ist weiterhin:

- Die Notwendigkeit, Angemessenheit sowie Zweckmäßigkeit von Kennzahlen, Berichtswesen etc. muss ständig überprüft werden.
- Werden zu viele Kennzahlen erarbeitet und gepflegt, kann ein enormer Erstellungsaufwand entstehen. Häufig geht auch die Übersicht verloren, weil die Auswertung und Interpretation viel zu umständlich ist.
- Kennzahlen müssen unbedingt in vernünftige Ursache-Wirkungszusammenhänge gesetzt werden.

## **Produktivität, Wirtschaftlichkeit etc. – Controlling-Klassiker**

### **Beispiel:**

Fangen wir bei einem Beispiel aus der Küche eines Altenheimes an. Die Küchenmannschaft verwendet eine Saftpresse. Bei der Anschaffung hatte die Küchenleitung zwei Modelle zur Auswahl. Die eine kann aus 3 kg Tomaten immerhin 2,2 l Saft erzeugen, die andere nur 1,7 l.

Fazit: Die erstgenannte Maschine ist produktiver als die Zweitgenannte.

Ähnliche Beispiele finden wir in Altenheimen beispielsweise in der Hauswirtschaft und der Technik. Und in der Pflege: Eine Waschlotion kann 10 Cent günstiger sein und dennoch unwirtschaftlich, weil pro Waschen mehr von der Lotion verbraucht wird. Das kennen Sie doch im privaten Bereich von dem Shampoo: Manche Shampooflasche haben einfach eine zu große Öffnung, weshalb Sie zuviel verbrauchen. Aber das ist gewollt, Sie sollen möglichst viele Flaschen pro Jahr verbrauchen. Also Produktivität = Anzahl der Waschungen die aus einer Flasche resultieren.

Vielleicht ist der Fall bei der Saftpresse ähnlich gelagert. Aber - Sie müssen grundsätzlich nicht nur auf die Produktivität schauen, sondern auch die Wirtschaftlichkeit vergleichen. Es ist möglich, dass die produktivere Saftpresse als Input Früchte besonders hoher Qualität benötigt. Diese sind mit Sicherheit teurer als Früchte mit durchschnittlicher Qualität. Deshalb kann es wirtschaftlicher sein, die unproduktivere Maschine zu nutzen, weil der Einkauf entsprechend günstiger ist.

Der Unterschied der beiden liegt darin, dass bei der Produktivität die Input-Output-Relation lediglich in Mengengrößen gemessen wird, bei der Wirtschaftlichkeit jedoch auch die monetäre Seite berücksichtigt wird.

**Produktivität**

= Output / Input, z. B.

= produzierte Stück / eingesetztes Material

**Wirtschaftlichkeit**

= (Output \* Preis) / (Input \* Preis), z. B.

= (produzierte Stück \* Preis) /

(eingesetztes Material \* Einstandspreis)

Und da haben Sie schon die ersten Kennzahlen, mit denen Sie Ihr Unternehmen erfolgreich managen können.

Sie fragen, ob z. B. auch eine Einrichtung der ambulanten Pflege. Natürlich: Produktivität bedeutet beispielsweise, wie viele pflegebedürftige Personen können von einem Pfleger betreut werden. Und bei der Wirtschaftlichkeit ist dann etwa im stationären Bereich entscheidend, in welche Pflegestufe der Patient eingeordnet ist. Oder Produktion bedeutet, wie viele Essen aus dem angelieferten Fleisch gekocht wurden. Und Wirtschaftlichkeit hat etwas damit zu tun, ob das Fleisch in der Metzgerei nebenan gekauft wurde oder in der Großschlachtereie.

Und das sei an dieser Stelle deutlich hervorgehoben: Gutes Controlling bedeutet nicht nur, hochkomplexe Kennzahlen aus der Kostenrechnung und der Finanzbuchhaltung zu verwenden, häufig sind es die Leistungskennzahlen, die schon erhebliche Aussagen ermöglichen und dem Anspruch der professionellen wirtschaftlichen Steuerung genügen können. Und damit sind wir bei den Informationslieferanten des Controlling bei dem umfangreichen Bereich der Statistiken.

Geht man dennoch schon einen ganzkleinen Schritt in den finanzwirtschaftlichen Bereich, so gelangt man zu der einfachen Kennzahl „**Rentabilität**“, dem Verhältnis von Gewinn zu eingesetztem Kapital und damit zu der Formel:  
$$\text{Rentabilität} = (\text{Gewinn} * 100\%) / \text{eingesetztes Kapital}.$$

Übung:

Wie sagt man doch gerne: „So ein Qua(r)k“. Aber damit kann man echt Gewinn machen und Rendite abschöpfen. Wenn man es richtig macht.

Ein Krankenhaus möchte in der Kantine Quark mit Früchten anbieten (Sie verkaufen 365 Tage/Jahr). Die Fixkosten (für Reinigung, Wartung etc.) betragen jährlich 20.000 €. Die variablen Kosten belaufen sich auf 1,5 €.

Das Krankenhaus verkauft den Quark für 2 €/Stück.

Wie hoch ist die Rentabilität, wenn 3.000 € Gewinn gemacht werden und die Kapitalbindung als auf die Fixkosten beschränkt angenommen wird?

Ab wann lohnt sich diese Einführung?

Angenommen im Jahr 2003 würde das Krankenhaus 20 000 Portionen Quark mit Früchten verkaufen. Wie hoch müsste der Preis pro Quark sein, damit die Gewinnschwelle erreicht ist?

Lösung:

(a)  $\text{Gewinn} * 100 \% / \text{Eingesetztes Kapital} = 3.000 \text{ €} * 100 \% / 20.000 \text{ €} = 15 \%$

(b)  $\text{Fixkosten} / (\text{Preis-Deckungsbeitrag}) = 20.000 \text{ €} / (2 \text{ €} - 1,5 \text{ €}) = 40.000$

Gewinnschwelle = 40 000 Stück

(c)  $20.000 \text{ €} / (\text{Preis} - 1,5 \text{ €}) = 20.000$

(Ergebnis: 2,5 €)

### Übung:

Quark mit Spargel .... igitt .... aber grüner Spargel als Alternative zu weißem Spargel.  
Oder: Haben Sie schon mal Spargel gebraten? Lecker: Spargel schälen, die Stange halbieren und längs in kleine Streifen schneiden. Die in Olivenöl anbraten. Ein Gedicht!  
Ganz andere Überlegungen als Unternehmer: Lohnt sich eine Spargelschälmaschine oder kauft man lieber geschälten Spargel zu .... Rechnen Sie doch mal nach!  
Landwirt Weiß schafft zur Spargelsaison einen Spargelschäler an. Diese Maschine kostet 27.560 € und kann eine Saison genutzt werden. Er rechnet mit einem Mehrgewinn von 1.745 € in der Saison. Sein Nachbar Landwirt Grün meint, er kauft in der Saison zusätzlich von hiesigen Anbietern günstig Spargel ein und legt dafür ein Kapital von 15.650 € an. Seinen Gewinn schätzt er auf 987 €. Welche der beiden Lösungen erwirtschaftet eine höhere Kapitalrentabilität?

### Lösung:

Kapitalrentabilität Landwirt Weiß:  $(1.745 \text{ €} / 27.560 \text{ €}) * 100 \% = 6,33 \%$

Kapitalrentabilität Landwirt Grün:  $(987 \text{ €} / 15650) * 100 \% = 6,31 \%$

Landwirt Weiß erwirtschaftet die höhere Rentabilität.

### Übung:

Mit Leistung A kann bei einem Kapitaleinsatz von 35.908 Euro ein Gewinn von 808 Euro erwirtschaftet werden. Bei Leistung B können bei einem Kapitaleinsatz von 37.715 Euro 1.002 Euro Gewinn erwirtschaftet werden. Bei welcher Leistung wird eine höhere Kapitalrentabilität erwirtschaftet?

### Lösung:

Lösungsansatz:

Kapitalrentabilität A =  $808 \text{ €} / 35.908 \text{ €} * 100 \% = 2,25 \%$

Kapitalrentabilität B =  $1002 \text{ €} / 37715 \text{ €} * 100 \% = 2,66 \%$

Leistung B erwirtschaftet eine höhere Kapitalrentabilität.

## Finanzwirtschaftliche Kennzahlen – Cash-Controlling und mehr

In einer ersten Erweiterung empfehlen sich finanzwirtschaftliche Kennzahlen, nachfolgend exemplarisch verdeutlicht.

Die „Macht gesund“ AG hat ein Gerät zur Durchführung von medizinischen Diagnosen „at home“ erfunden. Eine Art Scanner, mit dem verschiedene Vitalfunktionen etc. überprüft werden. Die Marktlücke.

Inzwischen liegen die ersten „Zahlen“ vor. Sie erinnern sich: Controlling ist Planung, Informationsversorgung und Kontrolle. Hier hat offenbar die Informationsversorgung bestens funktioniert.

Informationen über die „Macht gesund“ AG	1. Jahr	2. Jahr
	in T€	in T€
Anlagevermögen	968.838	1.127.052
Umlaufvermögen	780.585	900.220
davon:		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	129.198	188.909
Liquide Mittel	57.994	72.474
Eigenkapital	463.272	570.307
Rückstellungen	921.223	991.973
Erhöhung der Rückstellungen	54.156	70.750
Fremdkapital	364.928	464.992
davon:		
Langfristige Verbindlichkeiten (= FK i.e.S)	162.720	236.650
Kurzfristige Verbindlichkeiten	202.208	228.342
Gesamtvermögen/Gesamtkapital	1.749.423	2.027.272
Umsatz	2.811.905	4.094.254
Ertrag	3.086.874	4.349.218
Aufwand	3.032.251	4.183.951
davon:		
Fremdkapitalzinsen	5.370	7.809
Abschreibungen	132.452	210.416
Jahresüberschuss vor Steuern	54.623	165.267
Anzahl der produzierten Geräte	28.450	32.390
Anzahl der Mitarbeiter	7.107	7.959

Die **Eigenkapitalrentabilität** gibt ja die Verzinsung des Eigenkapitals an und ist deswegen vor allem aus Sicht der Eigentümer der „Macht gesund“ AG wichtig.

*Eigenkapitalrentabilität = (Jahresüberschuss vor Steuern / Eigenkapital) \*100%*

Beispiel:	1. Jahr	2. Jahr
Jahresüberschuss vor Steuern	54.623 €	
Eigenkapital	463.272 €	
<b>Eigenkapitalrentabilität</b>	<b>11,79 %</b>	

Die Gesamtkapitalrentabilität zeigt, ob das Unternehmen insgesamt rentabel betrieben wird.

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = ((\text{Jahresüberschuss v. Steuern} + \text{Fremdkapitalzinsen}) / \text{Gesamtkapital}) * 100\%$$

$$\text{Kapitalgewinn} = \text{Jahresüberschuss} + \text{Fremdkapitalzinsen}$$

$$\text{Gesamtkapital} = \text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}$$

<b>Beispiel:</b>	<b>1. Jahr</b>	<b>2. Jahr</b>
Jahresüberschuss vor Steuern	54.623€	
+ Fremdkapitalzinsen	5.370 €	
= Kapitalgewinn	59.993 €	
Gesamtkapital	1.749.423 €	
<b>Gesamtkapitalrentabilität</b>	<b>3,43 %</b>	

Die Umsatzrentabilität gibt an, wie groß der Anteil des Gewinns am Umsatzerlös ist.

$$\text{Umsatzrentabilität} = (\text{Jahresüberschuss vor Steuern} / \text{Umsatz}) * 100\%$$

<b>Beispiel:</b>	<b>1. Jahr</b>	<b>2. Jahr</b>
Jahresüberschuss vor Steuern	54.623 €	
Umsatz	2.811.905 €	
<b>Umsatzrentabilität</b>	<b>1,94 %</b>	

Auf einen Blick: Die **Eigenkapitalrentabilität**

- zeigt, wie sich das eingebrachte Eigenkapital in der Wirtschaftsperiode verzinst hat,
- zeigt, ob für den Unternehmer/Gesellschafter die Geldanlage im Unternehmen rentabler ist als etwa auf dem langfristigen Kapitalmarkt,
- ist eine Zielgröße.

Die **Gesamtkapitalrentabilität**

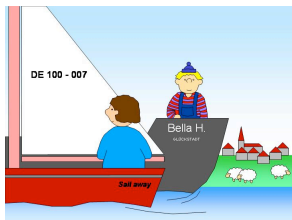
- zeigt den Sacherfolg der Unternehmung, unabhängig von der Zusammensetzung der Kapitalstruktur (Erfolg aus Eigenkapital und Fremdkapital),
- zeigt die insgesamt erwirtschaftete Rendite an, d. h., wie sich jede(r) in der Unternehmung eingesetzte Euro verzinst hat,
- ist eher Vergleichsgröße als Zielgröße.



## Die Umsatzrentabilität

- zeigt die Gewinnspanne auf (und damit die Anfälligkeit der Unternehmung z. B. bei Kostensteigerungen),
- erlaubt allerdings auch nur beschränkte Schlussfolgerungen, da man die Unternehmensziele nicht kennt (z. B. Marktanteilsausbau unter Verzicht auf Gewinn),
- ist eine Vergleichsgröße (für Zeit- und Betriebsvergleiche),
- aber nur in geringem Umfang auch Zielgröße.

**Fazit:** Je höher die Produktivität einzelner Faktoren (Material, Arbeit, Kapital) ist bzw. je höher die Rentabilität und/oder die Wirtschaftlichkeit ist, desto günstiger ist dies für das Unternehmen.



Nutzen Sie doch an dieser Stelle einmal die „Portal“-Links für Controller:

- <http://www.controllerspielwiese.de/> - siehe hier unter Kennzahlen und wählen Sie dort bitte die entsprechende Rubrik „Renditen“.
- <http://www.controllingportal.de/> - siehe hier z. B. in dem Sie Rentabilität oben rechts in das Suchfeld eingeben.

Der Return on Investment (ROI) lässt Aussagen über den Rückfluss des investierten Kapitals zu.

*Return on Investment = Jahresüberschuss vor Steuern / Gesamtkapital \* 100%*

<b>Beispiel:</b>	<b>1. Jahr</b>	<b>2. Jahr</b>
Jahresüberschuss vor Steuern	54.623 €	
Gesamtkapital	1.749.423 €	
<b>Return on Investment</b>	<b>3,12 %</b>	

Und einen Schlenker zu den Kennzahlen der Produktivität, Wirtschaftlichkeit ...  
*Wirtschaftlichkeit = Ertrag / Aufwand*

<b>Beispiel:</b>	<b>1. Jahr</b>	<b>2. Jahr</b>
Ertrag	3.086.874 €	
Aufwand	3.032.251 €	
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	<b>1,02</b>	

Produktivität = Ausbringungsmenge der Faktorkombination / Einsatzmenge an Produktionsfaktoren

<b>Beispiel:</b>	<b>1. Jahr</b>	<b>2. Jahr</b>
Anzahl der produzierten PKWs	28.450 €	
Anzahl der Mitarbeiter	7.107 €	
<b>Arbeitsproduktivität</b>	<b>4,0</b>	

Nun geht es zu den Sachzielen, zunächst den Finanzzielen.  
 Im Rahmen der langfristigen Liquiditätsanalyse werden sogenannte Deckungsgrade verwendet. Der Deckungsgrad zeigt in welchem Umfang die langfristig investierten Vermögensteile durch das Eigenkapital gedeckt sind.

$$\text{Deckungsgrad A} = \text{Eigenkapital} / \text{Anlagevermögen} * 100\%$$

$$\text{Deckungsgrad B} = (\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}) / \text{Anlagevermögen} * 100\%$$

<b>Beispiel:</b>	<b>1. Jahr</b>	<b>2. Jahr</b>
Eigenkapital	463.272 €	
Anlagevermögen	968.838 €	
<b>Deckungsgrad A</b>	<b>47,82 %</b>	

Zur Erfassung der kurzfristigen Liquidität werden zwei verschiedene Kennzahlentypen verwendet – die absoluten und die relativen Kennzahlen. Bei der absoluten Liquidität berechnet man einen bestimmten Liquiditätsfonds, dieser umfasst die für das Unternehmen relevanten Bilanzpositionen.

### **Absolute Liquidität**

*Liquiditätsstufe 1 = liquide Mittel – kurzfristige Verbindlichkeiten*

*Liquiditätsstufe 2 = liquide Mittel + Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – kurzfristige Verbindlichkeiten*

*Liquiditätsstufe 3 = Umlaufvermögen – kurzfristige Verbindlichkeiten*

<b>Beispiel:</b>	<b>1. Jahr</b>	<b>2. Jahr</b>
Liquide Mittel	57.994 €	
- kurzfristige Verbindlichkeiten	- 202.208 €	
<b>= Liquiditätsstufe I</b>	<b>- 144.214 €</b>	
Liquide Mittel	57.994 €	
+ Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	129.198 €	
- kurzfristige Verbindlichkeiten	- 202.208 €	
<b>= Liquiditätsstufe II</b>	<b>- 15.016 €</b>	
Umlaufvermögen	780.585 €	
- kurzfristige Verbindlichkeiten	- 202.208 €	
<b>= Liquiditätsstufe III</b>	<b>578.377 €</b>	

Zur dynamischen Beurteilung der Liquidität wird der Cash-Flow herangezogen (zeitraumbezogene Kennzahl). Der Cash-Flow gibt an, wieviel Geld ein Unternehmen erwirtschaftet hat. Die Cash-Flow Angaben einzelner Unternehmen sind dabei nicht immer vergleichbar, da eine einheitliche Definition sich bisher nicht herausgebildet hat. Hier wird die folgende Berechnung zugrunde gelegt:

### **Cash-Flow**

*Jahresüberschuss*

*+ Abschreibungen*

*- Zuschreibungen*

*= Cash-Flow I*

*+ Erhöhung der langfristigen*

*Rückstellungen (z. B. für Pensionen)*

*- Auflösung der langfristigen Rückstellungen*

*= Cash-Flow II*

<b>Beispiel:</b>	<b>1. Jahr</b>	<b>2. Jahr</b>
Jahresüberschuss vor Steuern	54.623 €	
+ Abschreibungen	132.452 €	
<b>= Cash-Flow I</b>	<b>187.075 €</b>	
+ Erhöhung der langfristigen Rückstellungen	54.156 €	
<b>= Cash-Flow II</b>	<b>241.231 €</b>	

## Weiter zur Kapital- und Vermögensstruktur

Weitere wesentliche Hinweise geben Kennzahlen zur Struktur des Vermögens und des Kapitals.

*Anlagenintensität = Anlagevermögen / Gesamtvermögen \* 100%*

<b>Beispiel:</b>	<b>1. Jahr</b>	<b>2. Jahr</b>
Anlagevermögen	968.838 €	
Gesamtvermögen	1.749.423 €	
<b>Anlagenintensität</b>	<b>55,38 %</b>	

Die Eigenkapitalquote gibt die Außenfinanzierung eines Unternehmens an.

*Eigenkapitalquote = (Eigenkapital / Gesamtkapital) \* 100 %*

<b>Beispiel:</b>	<b>1. Jahr</b>	<b>2. Jahr</b>
Eigenkapital	463.272 €	
Gesamtkapital	1.749.423 €	
<b>Eigenkapitalquote</b>	<b>26,48 %</b>	

Übung:

Berechnen Sie die entsprechenden Kennzahlen für das 2. Jahr

Lösung:

Es ergeben sich für das zweite Jahr folgende Werte:

	1. Jahr	2. Jahr
Eigenkapitalrentabilität	11,79 %	28,98 %
Gesamtkapitalrentabilität	3,43 %	8,54 %
Umsatzrentabilität	1,94 %	4,04 %
ROI	3,12 %	8,15 %
Wirtschaftlichkeit	1,02	1,04
Arbeitsproduktivität	4,00	4,07
Deckungsgrad A	47,82 %	50,60 %
Liquiditätsstufe I	-144.214 €	-155.868 €
Liquiditätsstufe II	-15.016 €	33.041 €
Liquiditätsstufe III	578.377 €	671.878 €
Cash-Flow I	187.075 €	375.683 €
Cash-Flow II	241.231 €	446.433 €
Anlagenintensität	55,38 %	55,59 %
Eigenkapitalquote	26,48 %	28,13 %

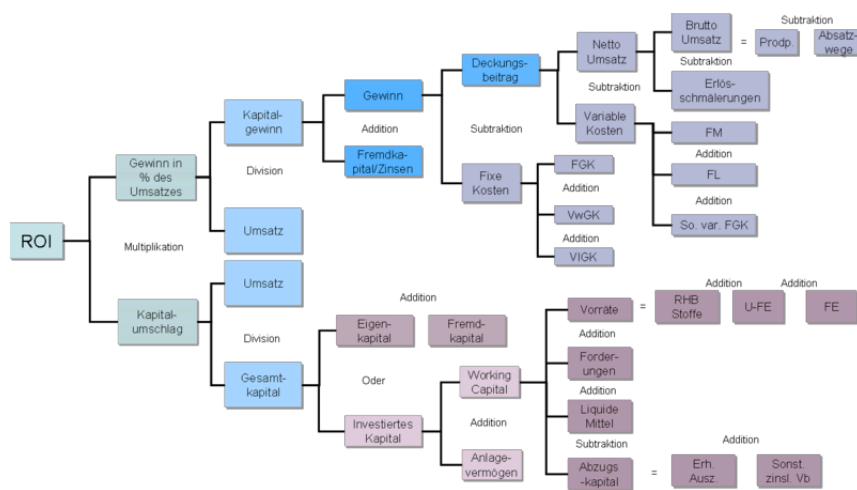
## Kennzahlensysteme – Controlling per Baumstruktur

Eine isoliert betrachtete Kennzahl kann sehr schnell zu Fehlinterpretationen und damit falschen unternehmerischen Entscheidungen führen. Ein Kennzahlensystem enthält ergänzende und sich beeinflussende Größen, die die Interpretation der Ist-Situation erleichtern. Kennzahlensysteme folgen einer klaren und stringenten Logik: Sie bilden Ursache-Wirkungsbeziehungen ab.

Das bekannteste Kennzahlensystem ist das ROI-Schema (ROI= Return on Investment) nach dem DuPont-System.

ROI = Umsatzrendite \* Kapitalumschlag

ROI = ((Gewinn + Zinsen FK) / Umsatz) \* 100 % \* (Umsatz / Gesamtkapital)



Quelle: [http://de.wikipedia.org/wiki/Return\\_on\\_Investment](http://de.wikipedia.org/wiki/Return_on_Investment); 06.04.2012

Die Idee hinter dem ROI (Return on Investment) ist die, dass das eingesetzte Kapital einen Rückfluss erwirtschaften soll.

Die Spitzenkennzahl setzt sich aus der Umsatzrentabilität multipliziert mit der Umschlagshäufigkeit des Gesamtkapitals zusammen. Durch diese Erweiterung lassen sich besser Veränderungen positiver oder negativer Natur erkennen. In Simulationen können Auswirkungen auf den ROI durch Veränderungen in Teilbereichen (z. B. Umsatz, Selbstkosten etc.) besser sichtbar gemacht werden.

Diese grundsätzliche Idee, Veränderungen in einer Baumstruktur sichtbar zu machen, lässt sich natürlich bestens auf andere Felder übertragen. Beispielsweise das ZVEI-Kennzahlensystem ist ein vom Zentralverband der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie entwickeltes branchenneutrales Kennzahlensystem.

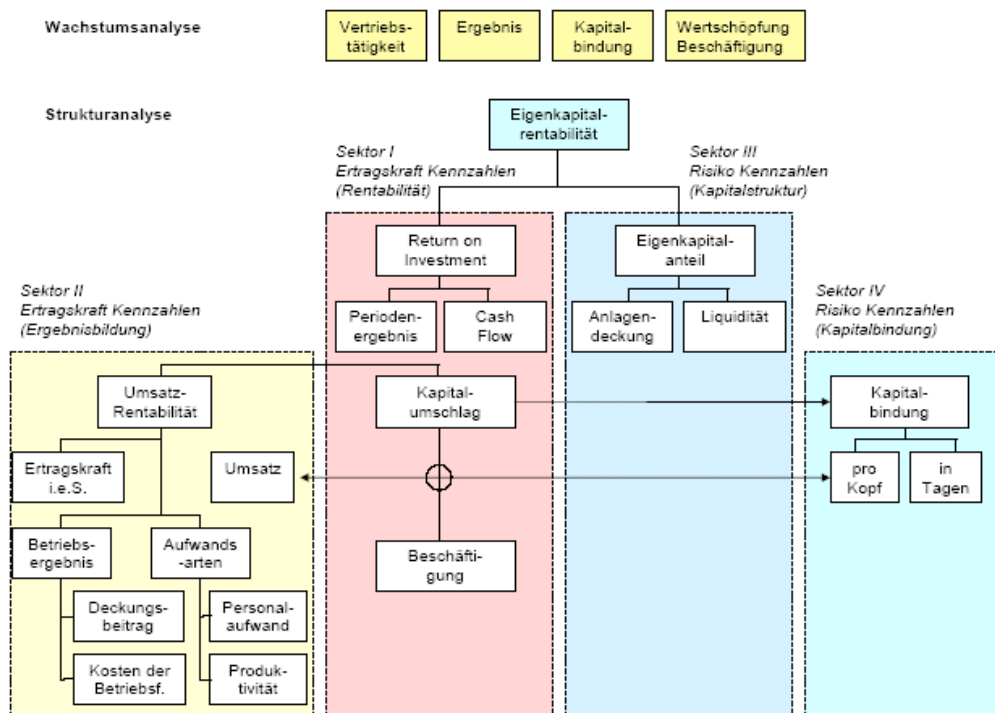


Abb.: ZVEI-Kennzahlensystem (<http://de.wikipedia.org/wiki/ZVEI-Kennzahlensystem>; 10.02.2008)

## Balanced Scorecard – Controlling ist ausgewogen

Gegenüber den vorab vorgestellten, im Wesentlichen „isolierten“ Betrachtungsweisen hat sich in der jüngeren Vergangenheit die Balanced Scorecard (die ausgewogene Punktekarte) als Steuerungsinstrument bereits bewährt.

Hierbei handelt es sich wieder um ein Kennzahlensystem. Wegen seiner Bedeutung in der gegenwärtigen Controllingpraxis wird die Balanced Scorecard hier jedoch separat behandelt.



Anfang der 90er Jahre wurde die Kritik an den rein finanziellen Kennzahlensystemen immer lauter.

Die neue Idee ist die, dass der wirtschaftliche Erfolg einer Organisation sich auf Einflussgrößen gründet, die nicht nur hinter den finanziellen Zielgrößen stehen. Dabei ist die Balanced Scorecard nicht ein neues Kennzahlensystem mit integrierten nicht-finanziellen Kennzahlen, sondern ein komplexes Managementsystem. Eine Organisation kann mit der Balanced Scorecard erfolgreich gesteuert werden, weil aus der Strategie klar formulierte, messbare und kontrollierbare Steuerungsgrößen abgeleitet werden

und diese „ausbalanciert“ sowohl dem Management als auch den Mitarbeitern die Richtung weisen.

Den Rahmen der Balanced Scorecard bestimmen vier grundlegende Perspektiven, nämlich die

- die finanzielle Perspektive
- die Kundenperspektive
- die Perspektive der internen Geschäftsprozesse
- die Innovationsperspektive

Die Kennzahlen schaffen eine „Balance“ zwischen Messgrößen, die extern orientiert sind (in Richtung Kunden, Teilhaber etc.), und Kennzahlen bezüglich kritischer Geschäftsprozesse, Innovationen und Lernen (bzw. ggf. auch Wachstum).

Die Balanced Scorecard kann als effektives strategisches Managementsystem genutzt werden, mit dem kritische Managementprozesse langfristig verfolgt und entwickelt werden können.

Wesentliche Vorteile sind offensichtlich:

- Klärung von Visionen und Strategien - Konsensbildung
- Identifizierung und Verknüpfung von strategischen Initiativen
- Herunterbrechen von Visionen und Strategien auf die für die Umsetzung verantwortlichen Mitarbeiter
- Kommunikation und Verknüpfung/Integration von strategischen Zielen und Maßnahmen in der gesamten Organisation
- Abstimmung strategischer Stoßkräfte
- Verbesserung von Feedback und Lernen bezüglich der Strategie
- Periodische und systematische Strategiegespräche