

# DAA Wirtschafts-Lexikon

## Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

### 1. Kennzahlen: Begriff, Systematiken

#### ■ Ausgangspunkt: Zusammenhang von Steuerung, Information und Unternehmensbewertung

Aufgabe, Anliegen und Zielsetzung einer betriebswirtschaftlich orientierten Führung eines Unternehmens durch das Management ist es, den Geschäftsbetrieb des Unternehmens so zu gestalten steuern, dass das Unternehmen im *marktwirtschaftlichen Leistungs- und Preiswettbewerb bestehen* kann und dabei seine *Zukunftsfähigkeit stets erneut sichert*.

In diesem Zusammenhang sind folgende *drei Aspekte* von besonderer Bedeutung:

Erstens: Unternehmen sind – wie insbesondere in den Modulen 02 ("Betriebswirtschaftliche Funktionen und deren Zusammenwirken") und 03 ("Existenzgründung und Unternehmensrechtsformen") – sehr komplexe und komplizierte Organisationen, die in vielfältigen Beziehungen zu anderen Bereichen der Realität stehen.

Um hier nicht den 'Durchblick' zu verlieren, bedarf es unabdingbar eines ganzheitlichen Denkens und Handelns, das zugleich die wesentlichen Ursache-Wirkung-Zusammenhänge im Unternehmensgeschehen in ihren Vernetzungen erfassen, analysieren und gestalten kann.

Zweitens: Unternehmensprozesse müssen organisiert, geplant und zielgerichtet gesteuert werden, was naturgemäß eine Überwachung und Kontrolle der Prozessabläufe und -ergebnisse einschließt.

Drittens: Um den Geschäftsbetrieb eines Unternehmens zielgerichtet steuern zu können, benötigen das Management des Unternehmens und andere Verantwortungsträger adäquate Informationen über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, über die Erfolgswirksamkeit seiner Geschäftstätigkeit und anderes mehr.

In diesem Zusammenhang von Unternehmen, Unternehmensführung (als Steuerung) und Information ordnet sich – wie die Grafik in **Abb. 1** verdeutlichen soll – das Thema „*betriebswirtschaftliche Kennzahlen*“ ein, denn die betriebswirtschaftlich orientierte Führung von Unternehmen basiert vornehmlich auf der Grundlage der durch das betriebliche Rechnungswesen aufbereiteten vergangenheits- und gegenwartsbezogenen sowie auf den durch das Controlling aufbereiteten zukunftsorientierten Informationen!

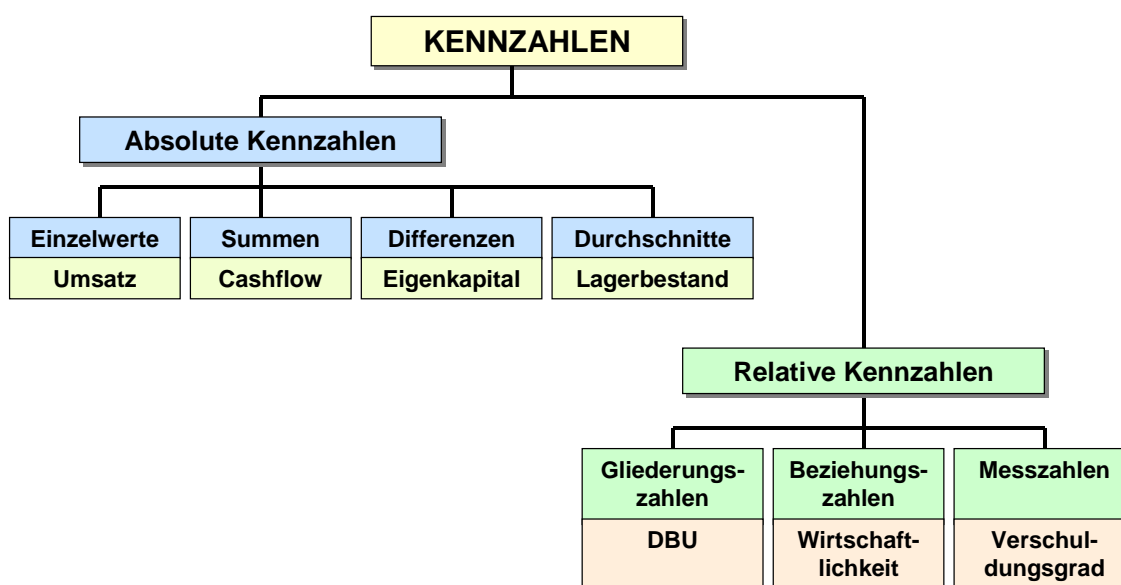


- der Information jener Adressaten, die ein besonderes Interesse an Angaben zur *wirtschaftliche Lage* des betreffenden Unternehmens und der *Erfolgswirksamkeit* seines Geschäftsbetriebs haben sowie
- der Bewertung der *Bonität* und der *Zukunftsfähigkeit* des Unternehmens und anderer, gleichgelagerter Gesichtspunkte.

## ■ Systematiken

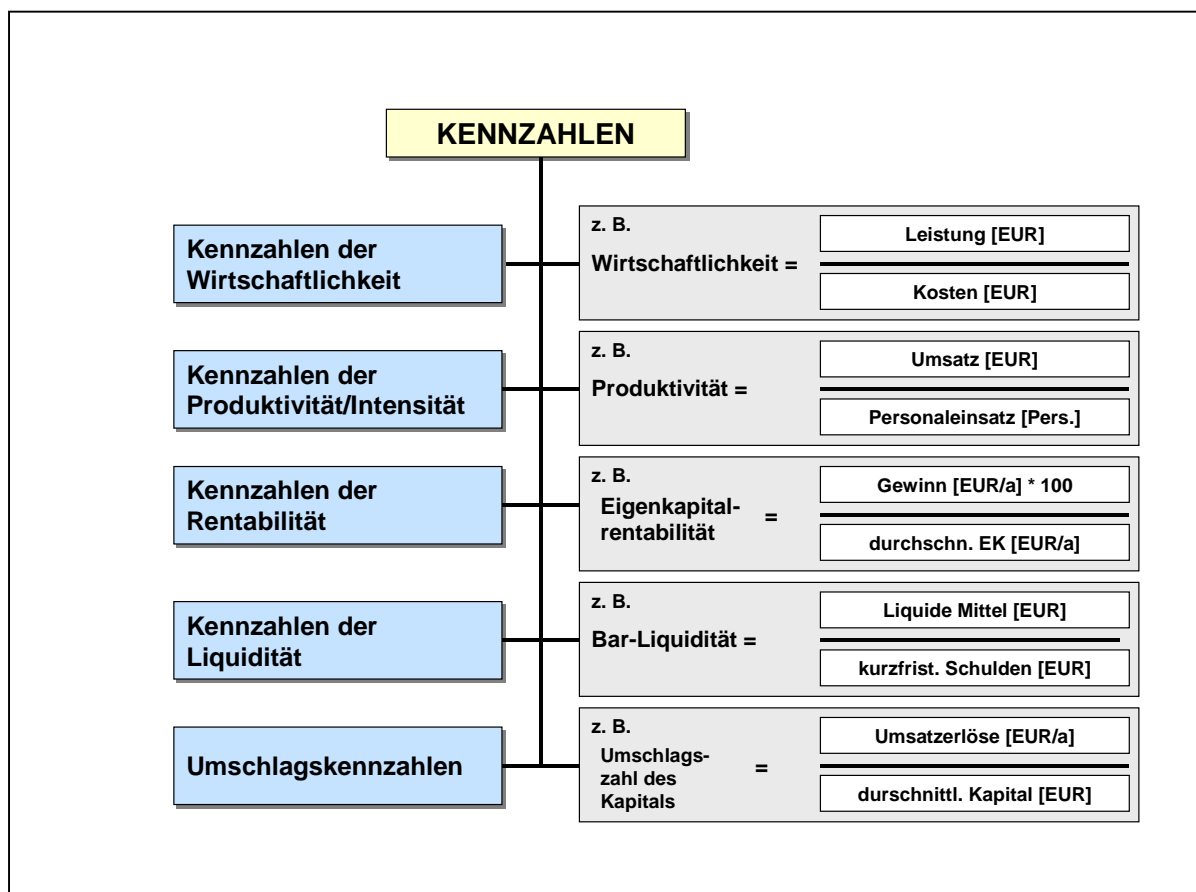
Kennzahlen lassen sich nach verschiedenen Gesichtspunkten gruppieren und systematisieren.

Ein erster Systematisierungsgesichtspunkt orientiert sich an den in der Statistik üblichen Unterscheidungen (siehe **Abb. 2**).



**Abb. 2:** Kennzahlensystematik (1)

Ein zweiter Systematisierungsgesichtspunkt orientiert sich an den Sachverhalten, die aus betriebswirtschaftlicher Sicht abgebildet werden (siehe **Abb. 3**).



**Abb. 3:** Kennzahlensystematik (2)

## 2. Kennzahlenanalyse

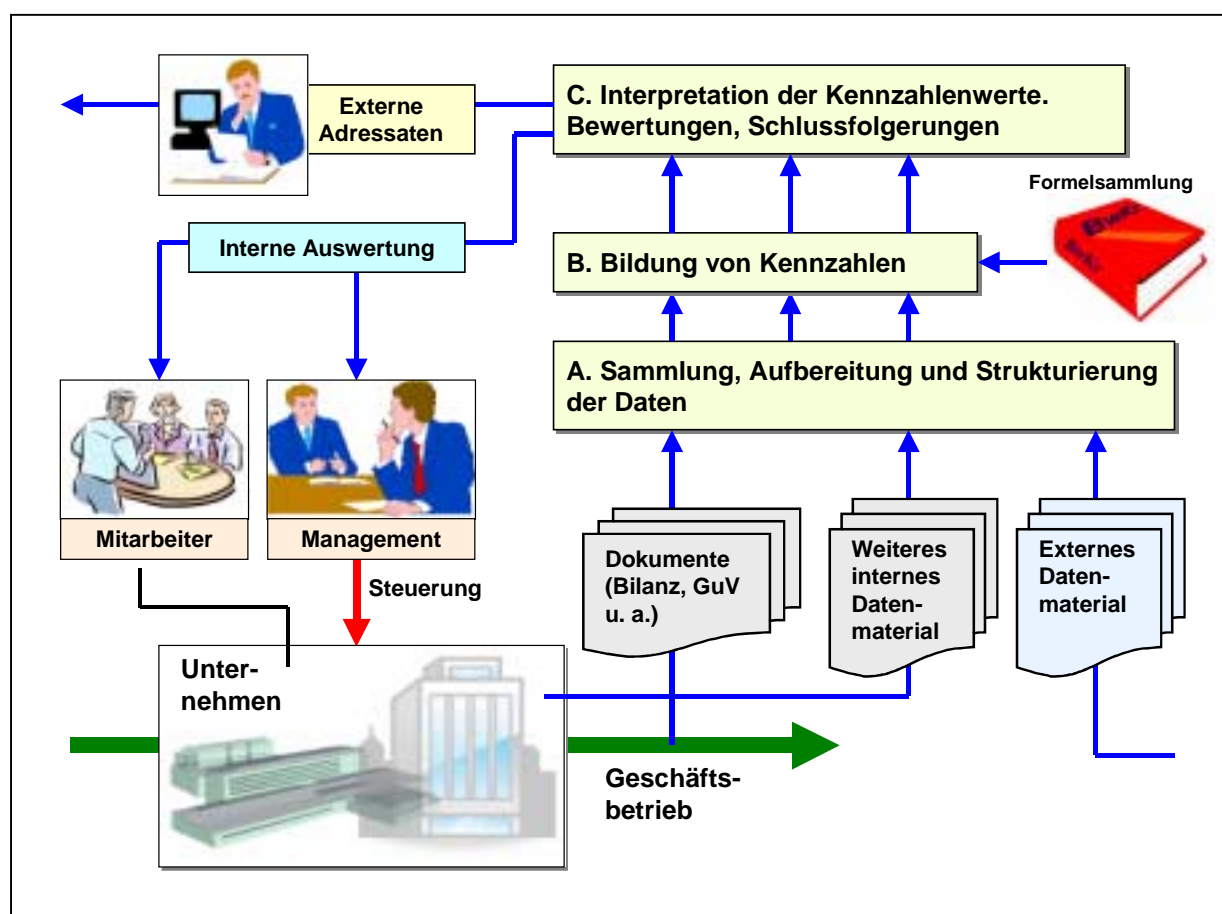
Bei der Erarbeitung und Auswertung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen werden in der Regel zwei Vorgehensweisen mit differenzierten Zielsetzungen unterschieden:

Die sog. *Ex-post-Analyse* zielt darauf ab, anhand von Daten aus abgelaufenen und laufenden Geschäftsprozessen die bisherige Entwicklung des Unternehmens als Ganzes bzw. im Hinblick auf ausgewählte Sachverhalte (wie Entwicklung der Eigenkapitalrentabilität, Entwicklung des Verschuldungsgrades und dergleichen) darzustellen und zu interpretieren.

Dies ist vornehmlich Inhalt und Aufgabe der Jahresabschlussanalyse.

Die sog. *Ex-ante-Analyse* zielt hingegen darauf ab, die mögliche Entwicklung des Unternehmens als Ganzes bzw. im Hinblick auf bestimmte Sachverhalte (z. B. Umsatzentwicklung, Entwicklung der Umsatzrentabilität u. a.) in der Zukunft darzustellen und hierzu mögliche Szenarien aufzuzeigen.

Bei einer Kennzahlenanalyse sind drei typische *Arbeitsschritte* zu unterscheiden Arbeitsschritte (siehe **Abb. 4**).



**Abb. 4:** Kennzahlenanalyse

Werden die Zahlwerte zu betriebswirtschaftliche Kennzahlen nicht sachgerecht ermittelt bzw. interpretiert, besteht die Gefahr des Treffens von Fehlentscheidungen im Managementprozess bzw. von Fehlbewertungen -beispielsweise - der Bonität des Unternehmens.

Typische *Fehlerquellen* können sein:

- Das Zahlenmaterial zu Kennzahlen wurde unzureichend objektiviert.
- Es werden Größen zueinander in Beziehung gesetzt, zwischen denen keine sachlich begründeter Zusammenhang besteht.
- Es werden Stichtagsgrößen und Flussgrößen zueinander in Beziehung gesetzt, ohne dass zu Stichtagsgrößen zeitraumbezogene Durchschnittswerte gebildet werden.
- Maßeinheiten zu Kennzahlen werden nicht oder fehlerhaft angegeben.
- Die Zahlwerte von Kennzahlen werden falsch interpretiert u. a. m.

### 3. Kennzahlensysteme

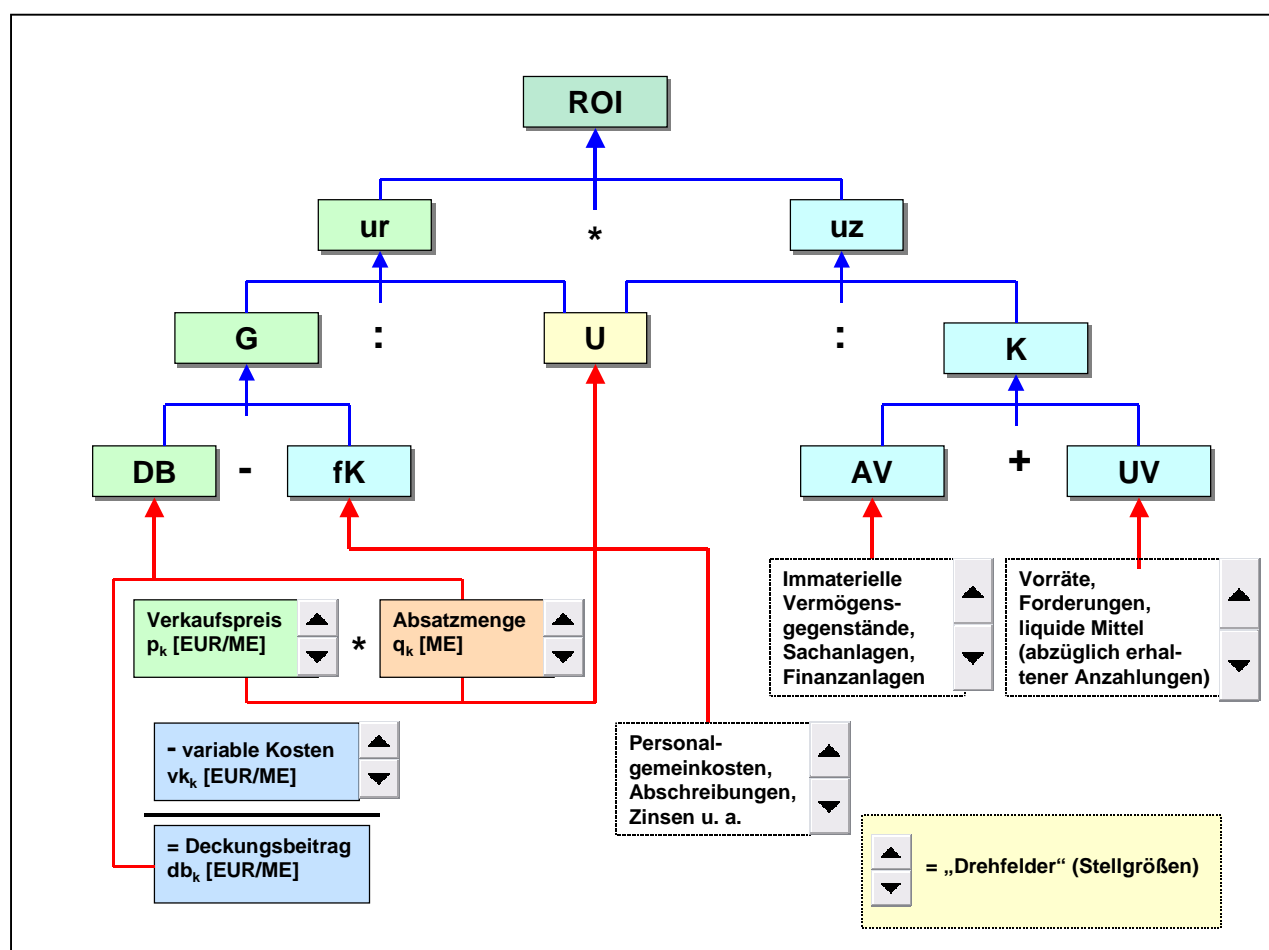
*Kennzahlensysteme* sind geordnete Gesamtheiten betriebswirtschaftlicher Kennzahlen. Sie entstehen aus der logischen Verknüpfung einzelner Kennzahlen unter Beachtung ihres sachlichen Bezugs zueinander und der Rangordnung der Kennzahl im betreffenden System.

Bekannte Kennzahlensysteme sind:

- das *Du-Pont-Kennzahlensystem* mit der Spitzenkennzahl "ROI = Return On Investment",
- das *ZVEI-Kennzahlensystem* (Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie),
- das *RL-Kennzahlensystem* (Rentabilitäts- und Liquiditäts-Kennzahlensystem),
- das *WACC-Kennzahlensystem* ((Weighted Average Cost of Capital).

Die nachstehende Grafik in **Abb. 5** zeigt das *Du-Pont-Kennzahlensystem* in der typischen Baumstruktur (mit Betonung auf *Hierarchie-Ebenen*). Dabei wird auch symbolisiert, über welche Größen - als "Stell- bzw. Steuergrößen" - die Spitzenkennzahl ROI letztlich originär beeinflusst werden kann.

In den Übungen unter MS Excel zu diesem Kapitel kann dies rechnerisch nachvollzogen werden.



**Abb. 5:** Du-Pont-Kennzahlensystem

ROI	Return on Investment [% . p. a.]
ur	Umsatzrentabilität [%]
uz	Umschlagszahl des Kapitals [-/a]
G	Gewinn [EUR/a]
U	Umsatz [EUR/a]
K	Gesamtkapital [EUR], AV = Anlagevermögen, UV = Umlaufvermögen
DB	Deckungsbeitrag [EUR/a]
fK	Fixkosten [EUR/a].

## 4. Kennzahlenvergleiche

Einzelwerte zu Kennzahlen haben eine sehr eingegrenzte Aussagekraft. Daher ist man in der Praxis bestrebt, den Informationsgewinn aus Kennzahlen dadurch erhöhen, dass den ermittelten Ist-Daten Vergleichswerte gegenübergestellt werden.

Hierzu gehören neben *Soll-Ist-Vergleichen* und Teilbereichsvergleichen vor allem *Zeitvergleiche* und *Betriebs- bzw. Branchenvergleiche*. Aus den auf diese Weise ermittelten Übereinstimmungen bzw. Abweichungen zwischen Ist-Daten und Vergleichswerten lassen sich weitere Erkenntnisse über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und Entwicklungsrichtungen ableiten, die für interne und externe Adressaten gleichermaßen von Interesse sind.

Die Ermittlung und Auswertung von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen im Rahmen von Ex-post-Analysen vermag die Informationsbedürfnisse externer wie interner Adressaten bereits in hohem Maße befriedigen.

Für die Zwecke der strategischen Steuerung des Geschäftsbetriebes eines Unternehmens sind Einzel-Kennzahlenwerte jedoch nicht ausreichend, vor allem dann nicht, wenn sie sich nur auf Abbildungen abgelaufener bzw. laufender Prozesse beziehen. Vielmehr gilt es, die Ex-post-Analyse durch eine Ex-ante-Analyse zu erweitern und zu diesem Zwecke Lösungen einer *modell- und computerunterstützten Kennzahlen-Simulation* zu entwickeln bzw. einzubeziehen.

Für die Modellbildung und das sich darauf beruhende "Durchspielen" (Simulieren) möglicher Szenarien für die künftige Entwicklungen von Kennzahlen sind Modellsätze zu nutzen, die die Abhängigkeit von genau bestimmten Zielgrößen wie "Umsatz", "Gewinn", "ROI" u. a. von anderen Größen wie

- Zustandsgrößen ("Gesamtkapital" oder „liquide Mittel"),
- Inputgrößen ("Kapitaleinsatz" oder „Personaleinsatz"),
- Steuergrößen ("Produktivität", "Kostensenkung" u. a.),
- externer Einflussgrößen ("Zinssatz", „Steuersatz“) sowie
- möglichen (zufallsbedingten) Störgrößen (wie „Nachfragerückgang“ und dgl.)

beschreiben.