

Vahlens Großes Auditing Lexikon

**Herausgegeben von
Carl-Christian Freidank
Laurenz Lachnit und
Jörg Tesch**

Kennzahlen, wertorientierte

In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden die →wertorientierte Unternehmensführung und wertorientierte Kennzahlen seit geraumer Zeit thematisiert, und die Wirtschaftspraxis misst den Nutzen geschäftspolitischer Entscheidungen vermehrt an der Steigerung des Werts des Unternehmens (→Unternehmenswert).

Bzgl. des Begriffs Kennzahl (→Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Kontrollinstrument) besteht weitestgehend insoweit Konsens, dass Kennzahlen absolute oder relative Größen sind, die vielfältige, komplexe, aber quantifizierbare Tatbestände praktisch aller Lebens- und Wissenschaftsbereiche in komprimierter Form beschreiben. Ein Anwendungsbereich sind Unternehmen. Unter Tatbeständen sind Sachverhalte, Zustände, Eigenschaften etc. zu subsumieren, welche Aussagen z. B. zur Beschäftigtenzahl, zum Automatisierungsgrad, zur Ausschussquote, zur Kapitalrendite, zum Arbeitsklima, zur Zahlungsmoral, zur Lärmbelästigung, zur Unfallgefährdung, zu Verschmutzungsgraden oder zu Eigenschaften, wie Kreditwürdigkeit (→Kreditwürdigkeitsprüfung), Umweltbelastung (→umweltbezogenes Controlling), Termintreue (→Termincontrolling), Qualität (→Qualitätscontrolling), Innovationsfähigkeit (→Innovationsmanagement) etc. machen.

Solchen Kennzahlen zugrunde liegende Tatbestände werden im Kontext der positiven Beeinflussung des →Unternehmenswerts aufgrund immaterieller, ethischer, sozialer, ökologischer, materieller sowie ökonomischer Wertvorstellungen zu wichtigen und somit erstrebenswerten Zielen erklärt. Folglich lassen sich alle mit solchen Wertschätzungen verknüpften Maßgrößen als *wertorientierte Kennzahlen* bezeichnen. Doch nur wenige wertorientierte Kennzahlen eignen sich zur zuverlässigen Beurteilung der nachhaltigen Erreichung propagierter Ziele und zur ganzheitlich ausbalancierten und insofern widerspruchsfreien Steuerung des Unternehmens zur Verwirklichung dieser Zielvorstellungen. Daher ist bei der Definition, Priorisierung und Hierarchisierung der Ziele und Kennzahlen besonders auf Kompatibilität zu achten. Zur Realisierung der Ziele sind die Ausprägungen dieser Kennzahlen entweder zu optimieren oder aber auf die Erfüllung definierter Anspruchsniveaus zu entwickeln.

Die verbreitete Verwendung wertorientierter Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung (→Unternehmenssteuerung, wertorientierte) lässt sich intern damit begründen, dass ausschließlich Messbares gesteuert werden kann und quantifizierbare Zielgrößen deshalb besonders für Zielvereinbarungen, Mitarbeiterführung und -beurteilung geeignet sind. Extern lässt sich die zunehmende Verwendung wertorientierter Kennzahlen auf den steigenden Kapitalbedarf und die damit einhergehende Kapitalmarktorientierung der Unternehmen sowie die Weiter- und Neuentwicklung von Methoden der →Unternehmensbewertung (→Unternehmensbewertung, marktorientierte) und -vergleiche zurückführen.

Als finanzwirtschaftlich wertorientierte Kennzahlen sind vor allem ROI (→ROI-Kennzahlensystem), Return on Capital Employed (RoCE), Return on Sales (RoS), Turnover (TO), Cash Flow Return on Investment (CFROI) (→Cash Flow-Analyse), Shareholder Value (SHV) (→Shareholder Value-Analyse), Discounted Cash Flow (DCF) (→Discounted Cash Flow-Methoden), Cash Value Added (CVA), Economic Value Added (EVA), Earnings before z. B. Interest, Tax, Depreciation, Amortisation sowie Stock Options (EBITDASO, EBITDA, EBDIT, EBIT, EBT, Operating Profit (OP) und Net Operating Profit after Tax (NOPAT), Kurs-Gewinn-Ver-

hältnis (KGV) und Earnings per Share (EPS) geläufig. Weniger bekannt ist die Kennzahl Earnings less Riskfree Interest Charge (ERIC).

Einige der beispielhaft aufgeführten Kennzahlen können nicht auf alle Unternehmen angewendet werden, andere sind zwar auf alle anwendbar, liefern aber keine vergleichbaren Aussagen.

Die Verwendung wertorientierter Kennzahlen, wie das KGV und die Marktkapitalisierung bzw. der Börsenwert, also das Produkt aus Aktienkurs und Anzahl der börsennotierten Aktien einer AG (→ Aktiengesellschaft, Prüfung einer), ist börsennotierten Gesellschaften vorbehalten. Die Ausprägungen solcher Kennzahlen unterliegen damit dem konjunkturellen Wechselspiel von Angebot und Nachfrage sowie dem Einfluss von Analysten und Spekulanten und ändern sich *ceteris paribus* mit dem Börsenklima. Daher verbietet sich ihre Verwendung für die interne Steuerung der wertorientierten Entwicklung selbst für börsennotierte Unternehmen.

Alle anderen wertorientierten Kennzahlen lassen sich praktisch für Unternehmen beliebiger Rechtsform (→ Unternehmensformen; → Unternehmensformen; Wahl der) und unabhängig von Börsennotierungen ermitteln. Für den Vergleich finanzieller Wertsteigerungs- und Performancekennzahlen (→ Performance Measurement) verschiedener Unternehmen sind sie jedoch, wie z. B. EBITDASO, von rechtsform- und/oder sitzlandspezifischen Unterschieden der Besteuerung, der Rechnungslegungsvorschriften [→ International Financial Reporting Standards (IFRS); → United States Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP) u. a.] und der Ausübung bilanzpolitischer Gestaltungsspielräume (→ bilanzpolitische Gestaltungsspielräume nach IFRS; → bilanzpolitische Gestaltungsspielräume nach US GAAP; → bilanzpolitische Gestaltungsspielräume nach HGB) zu befreien, denen z. B. NOPAT und EPS unterliegen.

Wertorientierte finanzielle Kennzahlen werden vornehmlich aus dem Zahlenmaterial von Haupt- und Nebenbuchhaltungen (→ Grund- und Hauptbuch; → Nebenbücher), → Kalkulationen (→ Kalkulationsmethoden; → Kosten- und Leistungsrechnung), Bilanz, → Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und Liqui-

ditäts- und Investitionsrechnung (→ Liquiditätscontrolling; → Investitionscontrolling) abgeleitet. Basieren sie auf Ist-Zahlen, so beziehen sich Aussagen auf die Vergangenheit und realisierte Werte (Istwerte), wie z. B. der Verschuldungsgrad als Verhältnis von Schulden und Bilanzsumme zu einem Stichtag oder die durchschnittliche Umsatzrendite als Ergebnis im Verhältnis zum Umsatz einer zurückliegenden Periode oder der EVA (→ Finanzkennzahlensystem; → Erfolgskennzahlensystem). Andere basieren auf Plan- oder Prognosewerten (→ Planung; → Prognoseinstrumente) zukünftiger Perioden, wie z. B. SHV und DCF, und treffen Aussagen über noch zu generierende Werte.

Die unter Bezug auf finanziell bewertete, eingetretene Ereignisse berechneten stichtags- und vergangenheitsbezogen ermittelten Ausprägungen der Kennzahlen sind aufgrund der ihnen zugrunde liegenden, eingetretenen Ereignisse im Prinzip als sicher zu bezeichnen. Dagegen sind die zur Berechnung zukunftsbezogener wertorientierter Kennzahlen erforderlichen Basisinformationen und -daten, wie Mengen-, Preis-, Umsatzentwicklung, die Entwicklung der Vertriebskonditionen, des Volumens und der Beschaffungspreise von Investitionsgütern, der Kapitalmarktkonditionen sowie des eigenen und fremden Zahlungsverhaltens selbst in höchstem Maß risikobehaftet. Die Fragwürdigkeit derart zukunftsbasierter Kennzahlen lässt sich an der Entwicklung dieser Kennzahlen während des vergangenen Jahrzehnts auch bei besonders namhaften Unternehmen nachvollziehen. Untersuchungen belegen darüber hinaus, dass nicht börsennotierte, eigentümergeführte Unternehmen (→ kleine und mittlere Unternehmen) in Bezug auf Wertsteigerung Überdurchschnittliches leisten.

Finanzielle wertorientierte Kennzahlen allein werden der Vielschichtigkeit von Wertvorstellungen, wie der Orientierung an wirtschaftlichen, technologischen, ökologischen, sozialen und ethischen Werten, nicht gerecht. Deshalb sind außerdem nicht-finanzielle Wertvorstellungen, wie z. B. Qualität, Liefertreue, Prozesssicherheit, Kundenzufriedenheit, Arbeitsplatzsicherheit, Betriebsklima, Krankenstand, Führungsstil, Umweltverantwortung, Standortssicherung, Kreditwürdigkeit (→ Kreditwürdigkeitsprüfung), Unabhängigkeit, Wachstum und soziale Anerkennung zu berücksich-

tigen. Wechselwirkungen zwischen diesen und den finanziellen Kennzahlen symbolisiert die →Balanced Scorecard mittels Richtungs-pfeilen, welche die vermuteten Ursache-Wirkungs-Richtungen innerhalb und zwischen den betrachteten Perspektiven aufzeigen.

Dabei wird offenkundig, dass die Umsetzung einzelner Wertvorstellungen durchaus nicht kompatibel sein muss mit der Verwirklichung anderer Wertvorstellungen. Auch berücksichtigt die Balanced Scorecard keinerlei zeitliche Verzögerungen von wertbezogenen Aufwands- und Ertragsgrößen (→Aufwendungen und Erträge). Daher bleibt für die operative, wertorientierte Kennzahlen verwendende Steuerung offen, ob, wann und in welchem Ausmaß die erwünschten Effekte tatsächlich eintreten.

Einen Ausweg aus diesen vielschichtigen Schwierigkeiten weist das Konzept des Balanced Performance Management[®]. Es zeichnet sich dadurch aus, dass die insgesamt je Periode für das Erreichen des angestrebten wertorientierten Zielmixes aus Größen unterschiedlichster Dimension zulässigen Aufwendungen und Auszahlungen durch Nebenbedingungen eingeschränkt werden, die unter Risikogesichtspunkten [→Risikomanagementsystem (RMS)] so zu definieren sind, dass Bestand, wettbewerbspolitischer Handlungsspielraum und Unabhängigkeit des Unternehmens antizipativ auf der Grundlage rollierender →Planung abgesichert werden.

Literatur: Botta, V./Rimmelspacher, U.: Balanced Performance Management als Konzept zur ganzheitlichen Unternehmensführung mit Kennzahlen, in: ControllerNews 4 (2002), S. 163–166; Botta, V.: Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente – Planung, Steuerung und Kontrolle der Rentabilität im Unternehmen, in: Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaftslehre, Band 49, 5. Aufl., Berlin 1997.

Volkmar Botta

Key-Account-Management →Kunden-deckungsbeitragsanalyse

KG →Kommanditgesellschaft

KGaA →Kommanditgesellschaft auf Aktien

KiFo-Methode →Verbrauchsfolgeverfahren

Kirchliche Verwaltungen

Die Religionsgesellschaften besitzen wegen des im GG verankerten Selbstbestimmungsrechts die rechtsetzende Autorität und volle Dispositionsfreiheit über die Organisation und Verwendung des Vermögens, d. h. für deren →Planung, Durchführung und Kontrolle (→Kontrolltheorie); sie sind nach § 55 →Haushaltsgrundsatzgesetz (HGrG) ausdrücklich von den für die staatsbezogenen juristischen Personen (→Unternehmensformen) geltenden Regeln des Haushalts- und Rechnungsprüfungswesens, der Körperschaftsaufsicht usw. ausgenommen. Diese Ausnahmeregelungen bestehen dagegen nicht für kirchliche Einrichtungen bei wirtschaftlicher Betätigung und kirchlichen Einrichtungen in einer Rechtsform des privaten Rechts. In diesen Fällen unterliegen auch die kirchlichen Einrichtungen den Rechnungslegungs-, Buchführungs- und Prüfungsvorschriften des Handels- und Steuerrechts (→Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, Prüfung der; →Grundsätze ordnungsmäßiger Rechnungslegung; →Prüfungsnormen) oder anderer Vorschriften, wie bspw. der KHBV.

In der BRD besteht wegen der unterschiedlichen Verfasstheit der evangelischen und katholischen Kirchen, deren divergierenden Leitungs- und Mitwirkungsprinzipien sowie des Einflusses der staatskirchenrechtlichen Bestimmungen auf die Vermögensverwaltung der Teil- und Landeskirchen kein einheitliches kirchliches Vermögensverwaltungsgesetz. Infolgedessen wird auch die Planung, Durchführung und Beaufsichtigung der kirchlichen Vermögensverwaltung in den deutschen Teil- bzw. Landeskirchen in sehr unterschiedlicher Weise wahrgenommen. Dessen ungeachtet ist angesichts der personellen und sachlichen Trennung der Wahrnehmung der Leitungs- und Überwachungsaufgaben die Prüfung der Rechnungslegung ein wesentlicher Bestandteil und Instrument der Informations- und Kontrollkonzeption jeder kirchlichen Verwaltung (Leimkühler 2004, S. 242). Deshalb sind grundsätzlich alle öffentlichen kirchlichen Rechtspersonen mit einer Prüfungspflicht belegt. Die Prüfung der kirchlichen Einrichtungen erfolgt hauptsächlich durch eigene Aufsichtsorgane, z. B. Vermögensverwaltungsräte, →Rechnungsprüfungsämter oder -ausschüsse. Eine Durchführungsverlagerung auf externe, unabhängige WP oder WPGes (→Re-