
Du Pont-Kennzahlensystem

Volkmar Botta

{Abstract}

1 Ausgangspunkt

Wachstum und Diversifikation veranlaßten den Du Pont-Konzern anfangs des zwanzigsten Jahrhunderts zur organisatorischen Neustrukturierung des Konzerns in ergebnisverantwortliche strategische Geschäftseinheiten (Divisions) unabhängig von ihrer formalen Zugehörigkeit zu juristisch selbständigen Unternehmen. Um diese neu entstehenden Ergebniseinheiten gleichartig planen, steuern, überwachen und um ihre Performance einheitlich beurteilen zu können, wurden die als Du Pont System of Financial Control, als Du Pont-Kennzahlensystem bzw. als Du Pont-System bekannt gewordenen Executive Committee Control Charts entwickelt.

Dieses Chartsystem gilt als Urvater aller betriebswirtschaftlichen Kennzahlensysteme, welche die zu berücksichtigenden betriebswirtschaftlichen Informationen mathematisch einfach und transparent unter Verwendung der Grundrechenarten als Rechensysteme miteinander verknüpfen.

2 Konzeption

Zentrale Elemente des Systems sind Umsätze, Umsatzkosten und betrieblicher Vermögenseinsatz. Der Return on Investment (ROI) als Spitzenkennzahl des Systems berechnet sich

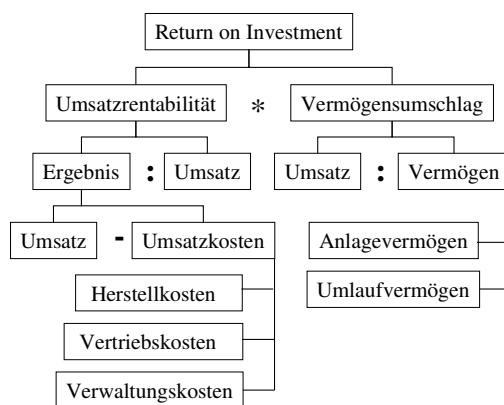


Abbildung 1

als Quotient aus Ergebnis und Vermögenseinsatz. Den schematischen Aufbau des Systems zeigt Abbildung 1.

Das Ergebnis kennzeichnet den Erfolg der operativen betrieblichen Tätigkeit vor Zinsen und Abschreibungen. Der Vermögenseinsatz umfaßt die der Einheit zugerechneten Vermögenswerte mit Ausnahme der zentral bewirtschafteten liquiden Mittel. Der ROI ist also das Maß für die Produktivität des in der Einheit arbeitenden Vermögens, indem er in Prozent des Vermögenseinsatzes anzeigt, wieviel es insgesamt sowohl zur Bedienung der Eigen- und

Fremdkapitalgeber als auch zum Ersatz seines eigenen Werteverzehrs (Abschreibung) erwirtschaftet (-> Value Added; Shareholder Value). Um jeder Verfälschung betriebswirtschaftlicher Tatbestände durch bilanzpolitische Maßnahmen vorzubeugen berücksichtigt das Du Pont-Kennzahlensystem ausschließlich internes Zahlenmaterial. Rechnerisch resultiert der ROI aus der Umsatzrentabilität als Maßgröße der ertragswirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und dem Vermögens- bzw. Kapitalumschlag als Maßgröße der Effizienz des Vermögenseinsatzes. In den Umsatzkosten werden weder Abschreibungen noch Zinsen berücksichtigt.

Jedoch leistet bereits die ursprüngliche Konzeption des Du Pont-Kennzahlensystems hinsichtlich Funktionalität und Anwendungsmöglichkeiten mehr als aus Abbildung 1 erkennbar ist.

3 Das Du Pont-Kennzahlen- als Vergleichs- und Prognosesystem

Zumindest die Entwicklung der Spitzenkennzahlen ROI, Umsatzrentabilität und Vermögensumschlag wird im Du Pont-Kennzahlensystems über ein Zeitraster von 7 Jahren gemäß Abbildung 2 dargestellt: Jahres-Istwerte für die letzten fünf Jahre, Ist- und Planwerte für

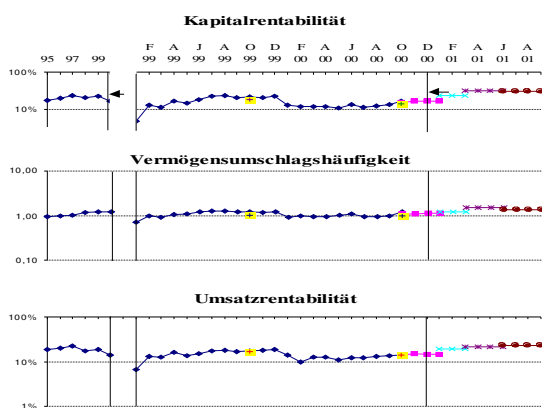


Abbildung 2

verschlechtert (verbessert) sich im Zeitablauf, wenn der Istwert des letzten Monats niedriger (größer) ist als der anhand der Istwerte der vorangegangenen Monaten ermittelte Durchschnittswert. Die Negativwirkung jeder Verschlechterung bzw. die Positivwirkung jeder Verbesserung wird hinsichtlich ihrer Auswirkung auf das Jahresergebnis übertrieben prognostiziert, da der Unterschiedsbetrag zwischen aktuellem und vorherigem Durchschnittswert bei der Hochrechnung mit der Anzahl der Monate bis zum Jahresende multipliziert wird. Zwar sieht das originäre Konzept die Berücksichtigung saisonaler Schwankungen im Rahmen der Hochrechnung nicht vor, jedoch läßt es sich ohne weiteres dahingehend erweitern.

das aktuelle Jahr nach Monaten sowie Quartals-Planwerte für jeweils 4 weitere Quartale.

Der Vergleich der monatlich kumulierten Werte mit dem budgetierten Planwert für das Jahr läßt den bestehenden Handlungsbedarf erkennen und zeigt, wo man im Vergleich zu den Vorperioden steht.

Die Istwerte werden kumuliert. Aus den monatlich neu zu ermittelnden Durchschnittswerten werden Hochrechnungen auf das aktuelle Gesamtjahr erstellt.

Der Wert der Hochrechnung ver-

4 Rollierende Planung im Du Pont-Kennzahlensystem

Das Du Pont-Kennzahlensystem beinhaltet eine rollierende Planung in dem Sinn, daß das auf Monatebene detailliert geplante und budgetierte Jahr um eine Grobplanung über vier weitere Quartale ergänzt wird. Mit Ablauf jedes Quartals des aktuellen Planjahres wird die bisherige Grobplanung des entsprechenden Quartals des Folgejahres einer zunehmend detaillierteren Monatsplanung unterzogen. Die Planung für jedes Quartal wird also mehrfach überarbeitet. Zum einen wird der Planungsprozeß auf diese Art routinierter und professioneller und zum anderen wird so die Einbeziehung der stets aktuellsten Informationen in den Budgetierungsprozeß gewährleistet. Deshalb sollte das endgültige Budget den höchstmöglichen Realitätsgehalt aufweisen.

Literaturhinweise: Botta, V.: Kennzahlen und Kennzahlensysteme als

Führungsinstrumente, 5. Aufl., Berlin 1997; Kaplan, R. S.: The Evolution in Management-Accounting, in: The Accounting Review, Vol. LIX, No. 3, July 1984, S. 394 – 418;

Vellmann, K.: ROI-Kennzahlensysteme im Konzern, in Handbuch der Konzernrechnungslegung, hrsg v. K. Küting, C.-P. Weber, Stuttgart 1989, S. 327 – 390.