

Schulte

**Lexikon
des
Controlling**

R. Oldenbourg Verlag

Kennzahlen*A. Einführung*

Allgemeine Beispiele für Kennzahlen sind Hausnummern, Einwohnerzahlen, Postleitzahlen, das Bruttosozialprodukt, das Pro-Kopf-Einkommen. Speziellere Kennzahlen geben die Leistung von

1. Bereich der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
Einzahlungen aus dem Verkauf von Lieferungen und Leistungen
+ Zinseinzahlungen, Beteiligungseinzahlungen
+ Sonstige betriebliche Einzahlungen
– Auszahlungen für Material und Waren
– Löhne, Gehälter und soziale Abgaben
– Zinsauszahlungen
– Steuerauszahlungen
– Sonstige betriebliche Auszahlungen
= Zahlungsmittelüberschuß (-fehlbetrag) aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
2. Investitionsbereich
– Erwerb von immateriellem Anlagevermögen, Sachanlagen und Finanzanlagen
+ Verkauf von immateriellem Anlagevermögen, Sachanlagen und Finanzanlagen
= Zahlungsmittelüberschuß (-fehlbetrag) aus dem Investitionsbereich
3. Finanzierungsbereich
Aufnahme von Eigenkapital
– Rückzahlung von Eigenkapital, Erwerb eigener Anteile
– Gewinnausschüttungen, Entnahmen
+ Aufnahme von Fremdkapital
– Tilgung von Fremdkapital
= Zahlungsmittelüberschuß (-fehlbetrag) aus dem Finanzierungsbereich
4. Zahlungsmittelsaldo
Fondsnachweis
Endbestand an liquiden Mitteln
– Anfangsbestand an liquiden Mitteln
= Zahlungsmittelsaldo

Abb. 1: Beispiel einer Kapitalflußrechnung im Aktivitätsformat

Verbrennungsmotoren, die relative Luftfeuchtigkeit, die Schallgeschwindigkeit, die Biegefestigkeit von Materialien, den Cash-flow einer Unternehmung oder ihren Börsenwert an.

In Wirtschaftspraxis und wirtschaftswissenschaftlicher Literatur zeigt die Verwendung von Kennzahlen seit langem deutlich steigende Tendenz. Deshalb stellt sich die Kenntnis des formalen Aufbaus, des Aussagegehalts und der Anwendungsgrenzen von Kennzahlen für jeden, der sich mit Fragen des Wirtschaftslebens befaßt, als zunehmend unabweichliche Notwendigkeit dar.

Die Anwendung von Kennzahlen durchdringt weltweit alle hierarchischen Ebenen von Unternehmen, alle Funktionseinheiten und Aufgabenbereiche. Auch

künftige, neue, parallele, gruppen- oder ausschließlich prozeßorientierte Unternehmensstrukturen werden sich auf *Informationsverdichtung* durch Kennzahlenverwendung stützen müssen, um der Beschleunigung wirtschaftlicher Entwicklungen durch zügigere Verarbeitung der wachsenden Informationsflut begegnen zu können.

B. Arten und Aussagen von Kennzahlen

Kennzahlen werden benutzt, um in kompakter Form über mehrdimensionale beziehungsweise facettenreiche Sachverhalte zu informieren. Notwendige Voraussetzungen zur Bildung von Kennzahlen sind Quantifizierbarkeit und Meßbarkeit der abzubildenden Tatbestände. Dabei werden absolute und relative Kennzahlen unterschieden.

1. Zum formalen Aufbau von Kennzahlen

a) Absolute Kennzahlen

Der formale Aufbau absoluter betrieb(swirtschaft)licher Kennzahlen ist denkbar einfach. Es handelt sich um Basis- oder Grundzahlen des Betriebs und seiner Umwelt. Als Beispiele für solche absoluten Kennzahlen seien genannt aus der Bilanz die Positionen Anlagevermögen und Eigenkapital sowie die Bilanzsumme, aus der Gewinn- und Verlustbeziehungsweise aus der Kosten- und Leistungsrechnung Materialeinsatz und Umsatzerlöse, aus Investitionsrechnung und Liquiditätsrechnung Einzahlungen und Auszahlungen oder durch Summen-/Differenzenbildung ermittelte Zahlungsüberschüsse oder Fehlbeträge. Neben diesen absoluten, monetären Kennzahlen werden auch nicht finanzielle, absolute Kennzahlen verwendet. Beispiele dafür sind Angaben zur Anzahl der Mitarbeiter, Absatzeinheiten oder zur Marktgröße, gemessen in Produkteinheiten.

b) Relativzahlen

Sie entstehen durch relativierende Verknüpfung voranstehend erläutelter elementarer Grundzahlen. Unterschieden werden Gliederungszahlen, Beziehungszahlen und Indexzahlen. Zur Bildung von Gliederungs- und Beziehungszahlen werden grundsätzlich Daten verwendet, die denselben Zeitpunkt beziehungsweise denselben Zeitraum betreffen.

Die Besonderheit von *Gliederungszahlen* liegt darin, daß im Zähler und Nenner ausschließlich derselben Grundgesamtheit entnommene und deshalb gleichartige Informationen Verwendung finden. Als Beispiele dafür seien genannt aus der Bilanz die Eigenkapitalquote als Verhältnis von Eigen- zu Gesamtkapital, aus der Gewinn- und Verlustrechnung die Abschreibungen im Verhältnis zum Materialeinsatz und an nicht finanziellen Größen der Marktanteile als Verhältnis und Absatzmenge und Volumen des Gesamtmarktes.

Beziehungszahlen sind demgegenüber Relativzahlen, die durch Verknüpfung von aus verschiedenen Grundgesamtheiten selektierten Daten entstehen. Sie stellen eben Beziehungen her zwischen an sich heterogenen Sachverhalten. Als Beispiele seien genannt aus der Bilanz das Verhältnis von Anlagevermögen und Eigenkapital, Liquiditätsgrade als Verhältnisse von nach Fälligkeitsfristen abgegrenzten Teilen des Umlaufvermögens zu entsprechend abgegrenzten Verbindlichkeiten, aus der Gewinn- und Verlustrechnung das Verhältnis von Umsatzerlösen und Kosten des Umsatzes oder das Verhältnis von Marktanteilen auf verschiedenen Märkten.

Wirtschaftsprozesse verlaufen dynamisch. Kennzahlen, welche die Entwicklung ausgewählter Grund-, Gliederungs- oder Beziehungszahlen im Zeitablauf darstellen, werden *Indexzahlen* genannt. Der Wert der zu indizierenden Kenngröße wird für einen Zeitpunkt gleich 100 gesetzt. Er ist Ausgangspunkt zur Darstellung der Entwicklung. Die zu anderen Zeitpunkten beziehungsweise für andere Perioden erhobenen Meßwerte werden deshalb auf diesen Wert bezogen.

2. Grundsätzliche Anforderungen an die Kennzahlenbildung

Kennzahlen sollen komprimiert über komplexe Sachverhalte berichten. Die der Kennzahlenbildung zugrundeliegenden Elemente sind jedoch in der Regel nur Eingeweihten zugänglich. Der Nutzer/Empfänger von Kennzahlen muß sich daher im Zeitablauf darauf verlassen können, daß die Definition der Kennzahl selbst und insbesondere die ihr zugrundeliegenden Basisinformationen hinsichtlich inhaltlicher und zeitlicher Abgrenzung stabil sind. Jede Veränderung dieser grundlegenden Gestaltungskomponenten von Kennzahlen beeinflusst die Aussagekraft der jeweiligen Kennzahl. Deshalb sind Kennzahlen im Zeitablauf nur insoweit vergleichbar, als solche Einflußnahmen mit Sicherheit

ausgeschlossen bzw. aufgrund der Kenntnis des Vorhandenseins von Unterschieden fachlicher und/oder zeitlicher Natur bereinigt werden können.

Besonders aufwendig beziehungsweise schwierig ist die Herstellung und Absicherung der Vergleichbarkeit von mittels Kennzahlen zu treffenden Aussagen über verschiedene Wirtschaftseinheiten. Dies gilt insbesondere für Unternehmensvergleiche. Dabei ist also sicherzustellen, daß sowohl die Definition der jeweiligen Kennzahl als auch insbesondere Erfassung und Abgrenzung des ihr zugrundeliegenden Datenmaterials nach exakt denselben inhaltlichen und zeitlichen Kriterien erfolgen.

C. Externe und interne Kennzahlen

1. Abgrenzung

Aus Sicht des Unternehmens lassen sich Kennzahlen nach verschiedenen Gesichtspunkten in externe oder interne klassifizieren. Ein erstes Unterscheidungsmerkmal ist die Stellung der *Datenquelle* im Verhältnis zum Unternehmen. Externe Kennzahlen wären dann aus unternehmensexternen Daten zu generieren. Die Bildung interner Kennzahlen müßte sich demzufolge ausschließlich auf Unternehmensdaten beschränken. Zweitens läßt sich auf das *Verhältnis des Empfängers* beziehungsweise *Verwenders* der Kennzahl zum *Unternehmen* abstellen. Externe Kennzahlen wären dann solche, die ausschließlich unternehmensextern verfügbar wären oder verwendet würden. Drittens lassen sich externe und interne Kennzahlen unter Bezug auf die *Zuständigkeit des internen oder externen Rechnungswesens* für die Bereitstellung des zur Kennzahlenbildung heranzuziehenden Datenmaterials abgrenzen. Externe Kennzahlen sind dann insbesondere aus den Daten der externen Rechnungslegung herzuleiten, welche der Aufgabe dienen, Dritten einen „sicheren“ Einblick in die Vermögens-, Erfolgs- und Finanzlage des Unternehmens zu vermitteln. Interne Kennzahlen dagegen verwenden vornehmlich

Daten des internen Rechnungswesens; sie sollten frei sein von bilanzpolitischen Einflüssen. Als Datenquellen kommen hier insbesondere die Kostenarten-, die Kostenstellen-, die Kostenträger- und Wirtschaftlichkeitsrechnungen in Betracht. Viertens ließen sich externe und interne Kennzahlen unter Bezug auf ihre *Verwendung im Rahmen von Planung, Steuerung und Kontrolle* der operativen Geschäftstätigkeit unterscheiden. Externe wären dann Kennzahlen ohne Relevanz für diese Zwecke. Interne Kennzahlen dagegen wären planungs-, steuerungs- und kontrollrelevant.

Die prozeßorientierte Neuausrichtung der Steuerung von Unternehmen stellt jedoch hinsichtlich der Datenbereitstellung Anforderungen an das interne Rechnungswesen, denen die traditionellen Kostenrechnungsverfahren nur bedingt gerecht werden können. Deshalb ist hier noch ein gewisser Mangel an umfassendem Einsatz aussagekräftiger Kennzahlen zu beobachten.

Weiterhin lassen sich externe und interne Informationen zu Kennzahlen gemischten Informationsbezugs verknüpfen. Bei diesen versagt das gewählte Unterscheidungsmerkmal.

2. Verwendung

Vermischte Kennzahlen stellen Beziehungen zwischen Unternehmung und Umfeld her und informieren hinsichtlich ausgewählter Fragestellungen über die volkswirtschaftliche Position des Unternehmens oder seine Stellung im Vergleich zu ausgewählten Wettbewerbern. Als Beispiel könnte das bestimmte Steueraufkommen eines Unternehmens im Vergleich zu dem entsprechenden Steueraufkommen einer Region als Maßstab zur Beurteilung der regionalen Bedeutung dieses Unternehmens dienen. Aus dem Vergleich der prozentualen Veränderungsraten von Marktanteilen ausgewählter Wettbewerber ließen sich beispielsweise Aussagen zur jeweiligen Wachstumsdynamik ableiten.

Unternehmen berücksichtigen externe Kennzahlen wie zum Beispiel zu erwartende Wechselkursrelationen, Tarifabschlüsse oder die Veränderung des Sparverhaltens als Rahmendaten der operativen Planung künftiger Erlöse und Kosten. Zur Steuerung und Optimierung des betrieblichen Geschehens dagegen werden interne Kennzahlen verwendet. Sie werden funktionsbezogen oder funktionsübergreifend gebildet.

Funktionsbezogene interne Kennzahlen liefern Aussagen zu Sachverhalten, welche die Leistungsfähigkeit funktionsorientiert abgegrenzter Organisationseinheiten dokumentieren. Zur Illustration seien nachfolgend einige Beispiele aus verschiedenen Unternehmensbereichen angeführt:

Vertrieb: Umsatz pro Auftrag;

Fertigung: Anzahl Fehler je 100 Einheiten;

Materialwirtschaft: Lieferbereitschaftsgrad;

Kundendienst: Dauer der Bearbeitung je Auftrag;

Forschung und Entwicklung: Anzahl konstruktionsbedingter Gewährleistungsfälle je Produkt;

Datenverarbeitung: Antwortzeitverhalten an Bildschirmarbeitsplätzen.

Die Kompatibilität solcher bereichs-/funktionsspezifischer Kennzahlen mit übergeordneten Unternehmenszielen und den Kennzahlen anderer Bereiche/Funktionen ist zu gewährleisten, um Reibungsverluste im Unternehmen zu vermeiden.

Funktionsübergreifende interne Kennzahlen entstehen auf ähnliche Weise wie die Gliederungszahlen durch Zusammenführen von Sachverhalten aus unterschiedlichen Funktionsbereichen; sie sind den Funktionen übergeordnet und beziehen sich daher auf mehrere Funktionen oder die Unternehmung insgesamt. Beispiele sind Verhältnisse aus Einzel- und Gesamtkosten, aus Investitionssumme und Umsatz, aus betriebli-

cher Wertschöpfung und Mitarbeiterzahl sowie die Break-Even-Beschäftigung.

E. Kennzahlen zur internen Steuerung
Führungsrelevanz begründet die Eignung von Kennzahlen zur internen Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens. Kalkulierte, also intern festgelegte Kosten, Erlöse, Erfolge und Rentabilitäten sind die Bezugsbasis dieser Prozesse. Die Kalkulation setzt realistische Verknüpfungen mit den güterwirtschaftlichen Prozessen und dem korrespondierenden Einsatz von Ressourcen voraus. Grundlagen zur Bestimmung führungsrelevanter interner Kennzahlen sind daher die Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung, die kurzfristige Erfolgsrechnung, Wirtschaftlichkeits- und Finanzierungsrechnungen.

Führungsrelevante Kennzahlen machen das Unternehmen *transparent*. Bei der Auswahl für ein Unternehmen sollte man sich jedoch nicht in der Vielfalt verzetteln, sondern *auf wesentliche Kennzahlen beschränken*. Sie sollten insbesondere Aufschluß geben über die Substanzbildungsfähigkeit des eingesetzten Vermögens, die Intensität seiner Nutzung und die Ertragswirksamkeit des Umsatzes. Sie sollten die Entwicklung der Qualität dieser Größen im Zeitablauf, die Erfolgsquellen des Unternehmens nach Sparten, Produkten, Märkten, Absatzwegen und Kundengruppen aufzeigen, kostentreibende Sachverhalte und die Sensitivität von Entscheidungen darstellen können.

Führungsrelevant sind daher alle Kennzahlen, deren Optimierung die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens steigert. Hierunter fallen auch Benchmarks als Ansatzpunkte zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit bestimmter Abläufe. Sie werden aus Referenzunternehmen als konkrete Optimierungsziele übernommen.

F. Anwendungsgrenzen von Kennzahlen

Grenzen der Anwendung von Kennzahlen resultieren insbesondere für Unternehmensvergleiche aus unterschiedli-

chen Managementphilosophien oder -zielsetzungen. Sie beeinflussen operatives Handeln im Rahmen von Optimierungsentscheidungen im allgemeinen sowie bei Finanzierungsentscheidungen und der Festlegung der Bilanzierungspolitik.

Dies sei kurz an der Finanzierung von Geschäften gezeigt. Praktisch identische Geschäfte lassen sich zum einen mit gekauften, zum anderen mit geleasteten Vermögensgegenständen betreiben. Die Bilanzsumme wird dann länger oder kürzer ausfallen. In Abhängigkeit von der Ausgestaltung des Leasings kann dabei der Wert des Anlagevermögens im Verhältnis zum Umlaufvermögen und der Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen sinken. Auf der Passivseite würde die Freisetzung von Kapital infolge Übergang auf Leasing dann sowohl bei konstanter als auch bei verkürzter Bilanzsumme die Kapitalrelationen verändern. Dies zeitigt unausweichlich Auswirkungen auf die Bilanzrelationen. Ähnlich wirkt sich der Übergang auf Leasing auch im Rahmen der Erfolgsrechnung aus. Dabei finden Aufwandsverlagerungen von Abschreibungen zu Mieten statt. Außerdem können sich Auswirkungen auf die Position Fremdkapitalzinsen ergeben. Dadurch kommt es innerhalb der Erfolgsrechnung beispielsweise auch zu Verschiebungen zwischen Betriebs- und Finanzergebnis. Dies kann auch Veränderungen des Jahresüberschusses bewirken.

Operative Geschäftstätigkeit und Bilanz werden durch Bildung von Umschlagskoeffizienten miteinander verknüpft. Selbstverständlich wirken sich die dargestellten Abhängigkeiten deshalb sowohl auf diese Kennzahlen sowie insbesondere auf Kapital-/Vermögens- und Umsatzrenditen aus.

Ob diese oder andere hier aus Raumgründen nicht angesprochene Gründe die Größe und damit Aussage von Kennzahlen beeinflussen, ist wichtig, um den Wert von Kennzahlen richtig einschät-

zen zu können. Die ausgewählten Beispiele lassen jedoch die Vielschichtigkeit von Sachverhalten und Interdependenzen erahnen, welche die Komplexität von Kennzahlen begründen. Vor unkritischem Umgang mit Kennzahlen ist daher zu warnen.

Lit.: Botta, V.: Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente, 4. Aufl., Berlin 1993; Busiek, K.: Unternehmensanalyse mit Kennzahlen, Wiesbaden 1993; Coenberg, A. G.: Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, 13. Aufl., Landsberg am Lech 1991; Reichmann, Th.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 3. Aufl., München 1993; Schott, G.: Kennzahlen: Instrument der Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden 1991; Siegwart, H.: Kennzahlen für die Unternehmensführung, 4. Aufl., Bern 1992, Staehle, W. H.: Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Wiesbaden 1969.

Prof. Dr. Volkmar Botta, Jena

Kennzahlen, absolute

→ Kennzahlen

Kennzahlen, externe

→ Kennzahlen

Kennzahlen, interne

→ Kennzahlen

Kennzahlen, kapitalmarktbezogene

→ Finanzkennzahlen

Kennzahlenarten

Kennzahlen sind entweder absolute Zahlen (Summen, Differenzen, Mittelwerte) oder Verhältniszahlen (Gliederungs-, Beziehungs- und Indexzahlen) (→ Kennzahlen).

Kennzahlensysteme

A. Einführung

Kennzahlennetze, -hierarchien oder -systeme entstehen durch Vernetzung mehrerer logisch miteinander in Beziehung stehender → Kennzahlen. Kennzahlensysteme bieten im Vergleich zur isolierten