

Hans-Jürgen Probst

Kennzahlen

Richtig anwenden und interpretieren

alles, _____
_____ **was sie wissen müssen** _____

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Kennzahlen« (ISBN 978-3-86881-342-5)
2012 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

1. Die Arbeit mit Kennzahlen

Wie man sich Klarheit im Informationsdschungel schafft

1.1 Grundlegende Arbeitsschritte mit Kennzahlen: Warum, für wen und wie?

Einem Kennzahlenanalysten über die Schulter geschaut

Peter Simon ist Controller in einem Unternehmen der optischen Industrie mit 450 Mitarbeitern. Er ist zuständig für die Erstellung, Kommentierung und Berichterstattung von Kennzahlen. Diese Kennzahlen gehen an alle im Unternehmen: von der Unternehmensleitung bis hinunter zu den Fertigungsbereichen. Übrigens: Controlling hat nichts mit Kontrolle zu tun, auch wenn es so klingt. Controlling kommt vom Verb „to control“, und das heißt „steuern, regeln“. Der Controller ist also nicht der Kontrolleur, sondern vielmehr der Steuermann oder noch besser der Lotse im Unternehmen. Man kann sich das mit einem kleinen Gleichnis so vorstellen: Das Unternehmen soll sicher im Hafen des Gewinnes ankommen. Dazu steuert der Lotse über Klippen und Untiefen hinweg und unterstützt den Kapitän (das Management). Befehle gibt aber der Kapitän.

Das Controlling benutzt für seine Tätigkeit eine Reihe von Controllingwerkzeugen, z.B. die Kostenrechnung, Planungen oder Investitionsrechnungen. Und ein ganz wesentliches Instrument ist die Nutzung von Kennzahlen. Denn mit Kennzahlen kann unser Controller schnell erkennen, wie es im Unternehmen wirtschaftlich läuft. Und das ist immerhin sein Job. Der Controller ist, wenn man so will, der „Informationsmanager“ des Unternehmens.

Peter Simon beschäftigt sich aktuell mit den Kennzahlen zum Halbjahr. Zum 10. Arbeitstag des Folgemonats sollen alle fertig sein und verteilt werden. Zwar werden jeden Monat Kennzahlen erstellt, aber zum Halbjahr geht man besonders intensiv in die Analyse. Man schaut sich die Entwicklung der letzten Monate an und rechnet schon mal hoch, wie es eventuell bis Jahresende weitergehen kann. Vielleicht kann man noch Dinge retten, die aus dem Ruder gelaufen sind.

Jetzt kommen Daten aus anderen Abteilungen auf den Schreibtisch von Peter Simon. Wie immer ärgert er sich, dass einige nicht pünktlich liefern. Viele Bereiche beschäftigen sich immer noch ungern mit Zahlen und sehen die Datenerstellung für das Controlling als lästige Pflicht. Hier sagt sich Peter Simon schon seit langem, dass er für mehr Unterstützung werben sollte.

Nach und nach erreichen ihn jede Menge Zahlen. Aus dem Vertrieb kommen Absätze, Umsätze, Preise usw. Die Produktion liefert Produktionsdaten wie Ausbringung, Auslastung usw. Die Personalabteilung liefert Daten vom Personalstand bis hin zu Fehlzeiten. Alle im Unternehmen sind eingebunden und beliefern das Controlling. Sind die Zahlen endlich da, prüft Peter Simon sie systematisch. Denn was seinen Schreibtisch später verlässt, muss stimmen, auch wenn es falsch angekommen ist. Schwierig ist es für Peter Simon natürlich zu erkennen, welche Zahl möglicherweise ungenau ist, wo er nachhaken müsste usw. Hier ist seine Erfahrung gefragt. Immer wieder stellt man bei neuen Mitarbeitern fest, dass sie sich zu sehr auf die Daten von anderen bzw. aus der EDV verlassen. Das führt zu Fehlern. Aus den geprüften Zahlen erstellt Peter Simon nun die Kennzahlen, die gemäß Absprache verteilt werden.

Auch mit EDV-Unterstützung geht längst nicht alles automatisch. Jeder denkt immer, heutzutage kommen alle Daten per Knopfdruck aus der Software. Weit gefehlt. Klar – die EDV liefert große Unterstützung. Aber trotzdem muss noch einiges manuell erstellt werden bzw. müssen die Zahlen aus der EDV teilweise verändert werden. Seit langem arbeitet Peter Simon daran, um die meisten Zahlen aus der EDV 1:1 übernehmen zu können. Aber trotzdem muss er hin und wieder noch Hand anlegen. Und die Analyse der Kennzahlen nimmt ihm natürlich die EDV auch nicht ab! Hier einmal beispielhaft einige Dinge, die er im Rahmen der Kennzahlenerstellung und -analyse zu beachten hat:

- Bei Kennzahlen, die mit dem Umsatz arbeiten, muss er prüfen, ob die Umsätze auch tagesgenau eingebucht wurden, denn manchmal fehlte in der Vergangenheit der letzte Tag des Monats oder der erste Tag des neuen Monats war schon mit enthalten. Und wenn jetzt Umsätze und Kosten verglichen werden, vergleicht man Äpfel mit Birnen.
- Bei Kennzahlen, die mit Personalkosten arbeiten, wird immer mal wieder geprüft, ob die Abgrenzungen für das Weihnachtsgeld noch stimmen.

Denn jedem Monat wird anteilmäßig ein Teil des Weihnachtsgeldes zugeschlagen, damit die Monate vergleichbar sind (denn sonst hätte der November, in dem das Weihnachtsgeld gezahlt wird, den doppelten Teil der Personalkosten bei gleicher Leistung zu tragen). Da man aber vor der Zahlung den Betrag noch nicht genau kennt und es kurzfristig Änderungen im Personalstand gab, müssen hier vielleicht die Abgrenzungen der Lohnbuchhaltung manuell geändert werden.

- Analyseintensiv ist regelmäßig zum Beispiel die Kennzahl Leistung der Mitarbeiter (z.B. in Stunden) zu Anwesenheit der Mitarbeiter, eine Kennzahl aus dem Produktionsbereich. Wenn die Leistung nur 80 % der Anwesenheit beträgt, was ist dann mit den restlichen 20 % Anwesenheit passiert? Warten auf Material, Ausschuss oder sonstige unproduktive Zeiten? Jedes Prozent Anwesenheit der Mitarbeiter ohne Leistung ist umsonst ausgegebenes Geld. Hier ist intensive Analysearbeit mit den Mitarbeitern vor Ort gefragt.
- Bei den Liquiditätskennzahlen muss der Controller darauf achten, ob sich nach dem Stichtag wesentliche Änderungen ergeben haben, die dann zu kommentieren sind. Denn was nützt ein guter Liquiditätsausweis am Monatsletzen, wenn ein paar Tage später im neuen Monat viel Geld ausgegeben wurde und die Kennzahlen in den Keller gerutscht sind. Liquiditätskennzahlen sind reine Stichtagsbetrachtungen, die morgen bereits ganz anders aussehen können.
- Bei den Kundenkennzahlen (z.B. Ergebnis pro Kundengruppe) muss er immer wieder prüfen, ob die Kosten den Kunden richtig zugeordnet wurden, z.B. die Vertreterkosten. Hier wird vom Vertrieb leider oft nachlässig bei der Kostenzuordnung gearbeitet („wir sind Verkäufer, keine Buchhalter“).

Dies sind nur ein paar Beispiele, wie die Details bei der Arbeit mit Kennzahlen aussehen können. Am Ende sieht jeder nur die Kennzahlen, aber dass bei der Erstellung an viel gedacht werden muss, wird leicht übersehen. Und wieder ärgert sich Peter Simon, dass er im Grunde immer noch zu viel Arbeit auf Prüfung und Erstellung der Kennzahlen verwenden muss und daher zu wenig Zeit für die Analyse hat.

Die Kennzahlen gehen nun in das interne Berichtswesen des Unternehmens ein. Das Berichtswesen umfasst ca. fünf Seiten und berichtet über die Entwicklung der Absätze, Umsätze, Kosten, Investitionen usw.

Letztlich ist die Erstellung und Analyse von Kennzahlen für Peter Simon Routine geworden. Auf der anderen Seite verändert sich im Unternehmen so viel, dass die Analyse von Kennzahlen immer wieder interessant ist. Und ohne Wenn und Aber wird von der Unternehmensleitung bis hin zu den Produktionsbereichen anerkannt: Kennzahlen sind wichtig für die Steuerung des Unternehmens.

Nach unserem Spaziergang durch die Kennzahlenpraxis schauen wir uns jetzt einmal die Arbeit mit Kennzahlen systematisch im Detail an.

Was sind eigentlich Kennzahlen?

Angenommen, jemand sagt Ihnen, dass er 10.000 Stück eines Produktes verkauft. Na und, sagen Sie vielleicht, ist das nun viel oder wenig? Wenn man aber noch ergänzend weiß, dass in der Branche insgesamt 50.000 Stück abgesetzt werden, kann man eine aussagekräftige Kennzahl bilden: Der Marktanteil des Produktes beträgt 20 %. Und das ist doch schon eine wesentliche Information!

Und schon stellt man die nächsten Fragen: Sind diese 20 % ausbaubar? Wer verkauft die restlichen 80 %? Oder: Warum haben wir „nur“ 20 % Marktanteil? Oder: Hat sich unser Marktanteil gesteigert usw.? Kennzahlen regen auch an, weiter zu denken, kreativ zu sein: Was muss passieren, damit wir auf 25 % kommen?

Bei Kennzahlen setzt man also in der Regel zwei Zahlen in Beziehung (relative Kennzahlen bzw. Verhältniszahlen) und erhält dadurch aussagekräftigere Informationen als durch absolute Zahlen. In der Literatur wird zwar teilweise auch eine absolute Zahl als Kennzahl bezeichnet, aber hier streiten sich die Experten. Für die Praxis ist dieser Streit aber absolut unwichtig.

Neben dem Begriff Kennzahlen findet man in Literatur und Praxis noch die Begriffe Messzahlen, Ratios, Kennziffern usw.

Wer es ein wenig theoretischer mag, findet hier die gängigen Einteilungen. Man unterscheidet:

Gliederungszahlen: Hier wird eine Gesamtgröße in Teilgrößen zergliedert, z.B. der Umsatz

$$\frac{\text{Umsatz Gebiet xyz}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100 = \frac{270.000 \text{ EUR}}{1.800.000 \text{ EUR}} \times 100 = 15\% \text{ Umsatzanteil}$$

Es werden also wesensgleiche Zahlengrößen verglichen.

Beziehungszahlen: Diese haben die größte Aussagekraft. Sie setzen inhaltlich ungleiche Daten in sinnvolle Beziehungen. Den Zähler nennt man Beobachtungszahl, den Nenner Bezugzahl.

$$\frac{\text{Umsatz des Unternehmens}}{\text{Zahl der Beschäftigten}} = \frac{4.800.000 \text{ EUR}}{60 \text{ Mitarbeiter}} = 80.000 \text{ EUR Umsatz pro Mitarbeiter}$$

Damit kann man jetzt in jedem Unternehmen kreativ werden und sinnvolle Aussagen finden, z.B. Umsatz pro Quadratmeter im Handel, Gewinn pro Kunde, Eigenkapital zum Anlagevermögen usw.

Messzahlen: Mit Messzahlen kann die relative Veränderung bestimmter Daten gezeigt werden. Man setzt z.B. eine Basiszahl mit 100 an und alle folgenden Zahlen werden auf diese 100 bezogen.

Jahr	2003	2004	2005	2006
Umsatz	3.900.000	4.100.000	3.850.000	4.180.000
Messzahlen	100	105,1	98,7	107,2

Durch die Messzahlen kann die Entwicklung im Zeitvergleich besser beurteilt werden als mit den absoluten Zahlen. Zu beachten ist immer, dass das Bezugsjahr repräsentativ ist, also ein „normales“ Jahr war ohne besondere Vorkommnisse (z.B. einmaliger Großauftrag).

Grundsätzlich ist es immer besser bzw. wichtiger, in Relationen zu denken bzw. eine Aussage durch eine Kennzahl zu unterstützen. Deswegen denken Sie doch einfach einmal daran, bei der nächsten Besprechung mit Kennzahlen zu arbeiten. Sagen Sie nicht einfach: „Uns ist es gelungen, den Um-

satz um 200.000 Euro zu erhöhen.“ Ergänzen Sie: „Dies sind 8 % mehr gegenüber dem Vorjahr und damit steigerten wir unseren Marktanteil von ehemals 13 % auf jetzt 18 %, und zusätzlich stieg damit der Umsatz pro Mitarbeiter um 8.000 Euro.“

Warum und für wen brauchen wir Kennzahlen?

Kennzahlen sind äußerst vielseitig einsetzbar und daher weit verbreitet.

Interne Steuerung: Kennzahlen setzen Eckdaten, mit deren Hilfe man im Unternehmen besser beurteilen kann, wo man steht. Aber besser noch: Kennzahlen können Eckdaten für die Zukunft setzen. Jetzt weiß man, wo es hingehen soll. Hat man z.B. seine Mitarbeiter lediglich zu 80 % ausgelastet, kann man nun planen, dass z.B. in sechs Monaten die Kennzahl Leistung zu Anwesenheit bei 85 % liegen soll. Nach dieser Zielvorgabe geht es um Maßnahmen, mit denen das Ziel erreicht werden soll. So kann man durch gegenwärtige und geplante Kennzahlen das Unternehmen in die Zukunft steuern. Von Zeit zu Zeit wird geprüft, ob die Maßnahmen Erfolg haben. Abweichungen vom Ziel werden analysiert.

Berichtswesen: Gut geführte Unternehmen haben ein effektives internes Berichtswesen, schaffen Transparenz. Kennzahlen sind in diesem Zusammenhang ein hervorragendes Instrument, alle Bereiche zu informieren. Dabei bietet es sich an, für jede Berichtshierarchie die geeigneten Kennzahlen zu schaffen: Was für die Unternehmensleitung wichtig ist, z.B. die Rentabilität des Gesamtunternehmens, wird für die Steuerung eines Vertriebsbereiches nicht benötigt. Dafür braucht man „oben“ nicht jedes Detail aus den einzelnen Bereichen. Am besten baut man sich eine so genannte Berichtshierarchie auf und sucht für alle Bereiche die wichtigen geeigneten Kennzahlen.

Banken: Sie werden heute keinen Kredit mehr bekommen, wenn Banken nicht vorher wichtige Kennzahlen Ihres Unternehmens abgeklopft haben. Gut zu wissen, auf welche Kennzahl sich eine Bank am ehesten stürzt.

Frühwarnung: Bei der heutzutage sensiblen Wirtschaftslage wird das Erkennen von Gefahren für das Unternehmen immer wichtiger. Auch hierfür eig-

nen sich Kennzahlen. Wenn z.B. die Lohnkosten pro geleistete Stunde steigen, wird das Produkt immer teurer. Die Frage ist, wie lange man noch konkurrenzfähig bleibt. Oder ganz dramatisch wird es, wenn die Liquidität im Zeitablauf immer schlechter wird. Hier hat es sich bewährt, gewisse Grenzklinien zu ziehen. Zum Beispiel in der Weise, dass ab einem gewissen vorgegebenen Wert die roten Lampen angehen. So wollte z.B. ein Inhaber eines mittelständischen Unternehmens immer gewarnt werden, wenn ein Lagerbestand einen bestimmten Wert überschritt. Er stellte dann die kritische Frage: „Warum produzieren wir für das Lager und nicht für den Verkauf?“

Beispiele für Kennzahlen

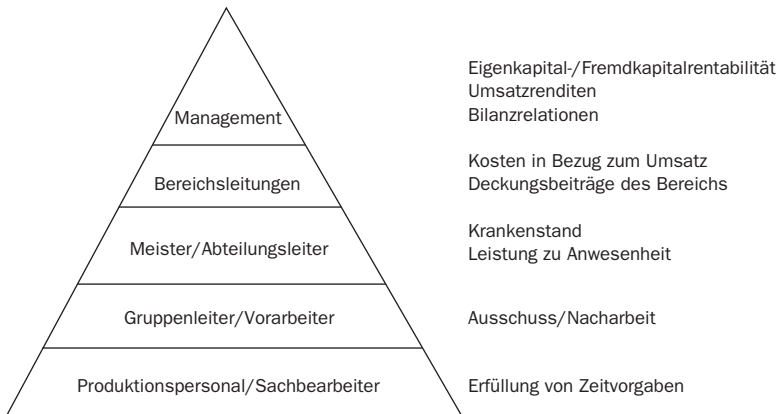


Abb. 1: Berichtshierarchie

Problembewältigung: Wenn man ein Problem hat, sollte man Kennzahlen suchen, die das Problem quantitativ durchleuchten bzw. beschreiben. Beispiele:

- In einem Chemieunternehmen ließ die Qualität einiger angelieferter Materialien nach Meinung der Qualitätskontrolle nach. Jetzt bildete man die Hauptkennzahl „Mangelhafte Lieferungen in %“, die bei 4 % aller Lieferungen lag. Dann unterteilte man nochmals die Mängel nach ihren Ursachen, z.B. falsches Mischungsverhältnis, Qualität der Rohstoffe, Ver-

packungsmängel usw. Man arbeitete die Mängel zusammen mit den Lieferanten ab, beginnend mit dem wichtigsten. Ziel war, die Kennzahl „Mangelhafte Lieferungen in %“ in drei Monaten auf 1 % zu drücken. Dies war bedeutend konkreter als die vage Aussage: „Wir müssen die Qualität der Lieferungen verbessern.“

- In einem Serviceunternehmen der Automobilbranche (Auspuff, Reifen, kleine Reparaturen) geisterte die Befürchtung umher, dass die Kundentreue nachließe. Man ging der Frage mit der Kennzahl „Umsatz Wiederholungskäufe in % Gesamtumsatz“ auf den Grund. Mit einer Analyse über die letzten zwei Jahre kam man zu dem Ergebnis, dass viele Kunden nur einmal Kunden des Unternehmens waren und der Umsatzanteil der Wiederholungskäufer immer mehr abnahm. Ein zunehmend höherer Umsatzanteil wurde mit neuen Kunden gemacht. Das war zwar erfreulich, aber wo blieben die alten Kunden? Lag es am Service, an den Preisen? Was lief falsch bei den alten Kunden? Eine Befragung ergab, dass zwar die Preise als o.k. empfunden wurden, aber viele Kunden mit dem Service unzufrieden waren. Konkret hieß das: Die Autos waren oft nicht zum angegebenen Termin fertig, Kunden mussten warten und kamen nicht wieder. Dies wurde abgestellt.

Wie arbeitet man effektiv mit Kennzahlen?

Immer wieder hört man in der Praxis über Kennzahlen solche oder ähnliche Klagen: „Wir haben zwar jede Menge Kennzahlen, aber die, die ich brauche, sind nicht dabei.“

Oder: „Wir haben zwar jede Menge Kennzahlen, ich steuere aber meinen Bereich mit meinen eigenen drei oder vier Kennzahlen.“

Sind Kennzahlen also verlorene Liebesmüh der Controller? Was wünscht sich der Kennzahlen„kunde“ vom Controlling? In einer Studie wurden ergebnisverantwortliche Manager einmal befragt (Lehrstuhl für Controlling und Telekommunikation an der WHU – Otto-Beisheim-Hochschule Vallendar). Sie sollten Kennzahlen nach ihrer Bedeutung gewichten. Die Studie ergab dann folgendes Bild:

- Finanzkennzahlen 36 %
- Markt-/Kundenkennzahlen 25 %
- Prozesskennzahlen 17 %