

Hans-Jürgen Probst

Kennzahlen

Richtig anwenden und interpretieren

REDLINE | VERLAG

© 2019 des Titels »Kennzahlen« von Hans-Jürgen Probst (ISBN 978-3-86881-773-7) by redline Verlag,
Münchner Verlagsgruppe GmbH, München. Nähere Informationen unter: www.m-vg.de

Vorwort

In Wissenschaft und Praxis ist unbestritten, dass Kennzahlen zu den unentbehrlichen Steuerungsinstrumenten eines Unternehmens gehören.

Dieses Buch beschreibt die wichtigsten, populärsten und am weitesten verbreiteten Kennzahlen. Es erläutert ausführlich die betriebswirtschaftlichen Hintergründe der Kennzahlen und gibt leicht verständliche Hilfestellung bei der Interpretation. Wenn es sinnvoll und möglich ist, wird auch vorgestellt, in welcher Bandbreite sich ein Kennzahlenwert bewegen sollte. Somit ist dieses Buch weit mehr als lediglich eine betriebswirtschaftliche Formelsammlung. Neben den Klassikern wie z.B. Bilanz- oder Marketingkennzahlen werden aber auch Kennzahlen gezeigt, die die neuen betriebswirtschaftlichen Diskussionen abdecken, z.B. neue Ergebnisbegriffe oder wertorientierte Unternehmensführung, speziell Shareholder Value. Außerdem wird gezeigt, wie man die immer wichtiger werdenden sogenannten „Soft Facts“ mit Kennzahlen analysieren kann. Wie misst man z.B. Kundenzufriedenheit?

Und wie Sie dies alles besser lesen, verstehen und vor allem darstellen können, wird in einem gesonderten Kapitel gezeigt. Dort präsentieren wir Ihnen zum Beispiel die populäre Ampeltechnik.

Zum Ende des Buches finden Sie die Darstellung des Managementinstruments Balanced Scorecard, das viel mit Kennzahlen arbeitet. Ein Fallbeispiel gibt zum Schluss direkten Einblick in die Praxis und zeigt Ihnen, wie man in einem Unternehmen schnell, aber effizient ein Kennzahlensystem einführt.

Das Buch wendet sich insbesondere an diejenigen, die in das Thema Kennzahlen einsteigen wollen und in Beruf oder Ausbildung häufig mit Kennzahlen arbeiten müssen. Es richtet sich ebenso an Kaufleute wie an technische Berufe. Zum Verständnis müssen Sie keine betriebswirtschaftliche Kenntnisse haben, fachliche Hintergründe werden jeweils direkt dort erklärt, wo sie zum Verständnis notwendig sind.

Vorwort

Am Ende möchten wir darauf hinweisen, dass wir aus Gründen der guten Lesbarkeit auf die Nennung jeweils beider Geschlechtsformen verzichtet haben. Selbstverständlich ist auch immer die Mitarbeiterin oder die Controllerin usw. gemeint.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Frühjahr 2019

Hans-Jürgen Probst und Ihr Redline Verlag

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 Bezugszahl.

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

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 Grenznlinien 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

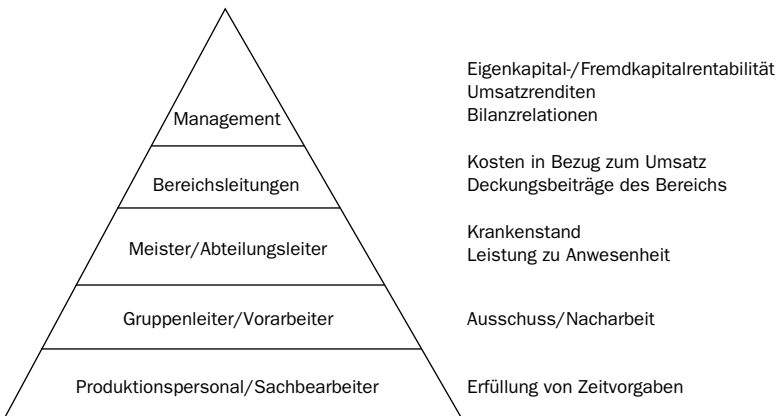


Abb. 1: Berichtshierarchie

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 nachlasse. 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 %

- Mitarbeiterkennzahlen 11 %
- Innovationskennzahlen 11 %.

Finanzkennzahlen werden also nach wie vor als besonders wichtig eingeschätzt. Die Studie ergab auch, dass für Kennzahlen über Märkte/Kunden, Prozesse und Innovationen ein Nachholbedarf besteht. Es wurde geäußert, dass solche Kennzahlen in den Unternehmen nicht ausreichend verfügbar seien.

Ferner ergab sich noch ein weiteres interessantes Ergebnis: Lediglich 7 % der Befragten gaben an, dass sie Kennzahlen „aus einer Hand“ bekämen. Meist erhielten sie also Kennzahlen aus verschiedenen Abteilungen und nicht etwa nur vom Controlling. Im Kundenmanagement heißt es immer: „One face to the customer“. Was im Kundenbereich gilt, gilt also offensichtlich intern nicht. Dabei heißt es doch, dass das Management der interne Kunde des Controllings ist. Ferner wurden auch nur 7 % der Kennzahlen (nicht deckungsgleich mit den obigen und ersten 7%) in einem Bericht geliefert. Das heißt, die Empfänger bekommen ein Sammelsurium von Berichten und Kennzahlen, und das auch noch aus verschiedenen Quellen. Kein Wunder, wenn darunter die Akzeptanz von Kennzahlen leidet. Es ist also wichtig zu wissen, dass Kennzahlen nicht nur inhaltlich o.k. sein müssen, sondern dass auch die Lieferanten und die „Verpackung“ von Bedeutung sind.

Und wie war die Zufriedenheit? 37 % waren mit den Kennzahlen zufrieden, 56 % teils, teils und 7 % waren unzufrieden. Interessant ist wiederum, dass die Zufriedenheit stieg, wenn die Kennzahlen aus einer Hand und in einem Bericht geliefert werden.

Liefern Sie aus einer Hand und in einem Bericht. Sammeln Sie die Kennzahlen im Controlling oder wo auch immer ein, bringen Sie alles in Form und erst dann geben Sie sie weiter. Controller übernehmen jetzt die Rolle der zentralen Lieferanten und sind Ansprechpartner für das Management bzw. für alle Kennzahlenempfänger.

Wenn man die folgenden Tipps umsetzt, hat man sich eine gute Basis im Unternehmen für die Arbeit mit Kennzahlen geschaffen.

Kennzahlen mit Maßnahmen verbinden

Der grundlegende Satz bei der Arbeit mit Kennzahlen lautet: *Zweck ist nicht das Messen, sondern das Finden von Maßnahmen, die Zahlen zu verbessern.* Es kann ja wohl nicht genügen, wenn sich alle freuen, wenn die Zahlen gut waren und alle traurig sind, wenn die Zahlen schlecht waren. So ist eine Kennzahl zunächst immer der erste Schritt, um aktiv zu werden.

Die Zielsetzung der Kennzahl muss klar erkennbar sein

Auf was will man eigentlich hinweisen? Das ist in der Praxis nicht immer so klar. So kreierte ein Controller einmal eine Kennzahl, indem er das Deckungsbeitragsvolumen durch die genutzten Kapazitäten des Unternehmens teilte. Alles rätselte: Was will der gute Mann uns mit dieser Kennzahl sagen? Ohne jetzt ins Detail zu gehen, wollte er eine Aussage zur Effizienz der genutzten Kapazitäten treffen. Das wurde allerdings erst nach vielen Erklärungen klar.

Die Zahlen müssen relevant sein

Man kann – übertrieben gesagt – beispielsweise auch die Beschaffungszeiten von Büroklammern mittels Kennzahl messen. So reizvoll die Arbeit mit Kennzahlen auch ist, man sollte sich mit diesem Instrument auf die wesentlichen Dinge konzentrieren.

Die Kennzahlen müssen aktuell sein

Nach dem Motto „Nichts ist so alt wie die Zeitung von gestern“ wird sich niemand gern mit veralteten Kennzahlen beschäftigen. Nur durch Zeitnähe kann man noch etwas beeinflussen.

Kennzahlen sollten sich auf Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft beziehen

Ideal ist eine Kennzahl immer dann, wenn man sie als Vergangenheitswert, als aktuelle Ist-Zahl und als zukünftigen, geplanten Wert hat, wobei Letzteres am wichtigsten ist.

Organisieren Sie das Arbeiten mit Kennzahlen

Man erlebt es immer wieder, dass Kennzahlen zwar erstellt werden, aber es passiert nicht viel mit ihnen. Deswegen: Machen Sie Kennzahlen zum regel-

mäßigen Diskussionsthema. Bringen Sie Kennzahlen gezielt in die betriebliche Arbeit ein. Das kann z.B. so aussehen, dass Sie ein paar Tage nach der Verteilung ein gezieltes Feedback einholen. Das bringt die Leute dazu, sich mit den Zahlen zu beschäftigen. Besprechen Sie gute und schlechte Entwicklungen. Versuchen Sie zu ergründen, was im Unternehmen die Entwicklung der Kennzahlen beeinflussen kann. Viele wissen gar nicht, welchen Einfluss sie auf die Kennzahl ausüben können. Einfluss wird nicht nur in den höheren Hierarchien genommen. Ausschuss oder Nacharbeit werden z.B. direkt an der Maschine beeinflusst und ein Verkaufserfolg durch freundlichen Service.

Verantwortlichkeiten schaffen

Bestimmen Sie jemanden im Unternehmen als verantwortlichen Ansprechpartner für *jede* Kennzahl, z.B. den Vertriebsverantwortlichen für die Kennzahl Marktanteil, den Produktionsleiter für die Produktivität usw. Die Frage „Wer ist eigentlich zuständig?“ darf es nicht geben.

Nicht wahllos Kennzahlen verteilen

Achten Sie auf den richtigen Empfänger. Materialkennzahlen gehören in den Materialbereich. Der Vertriebsmann kann damit nichts anfangen und dem Materialbereich nützt z.B. der Umsatz pro Außendienstmitarbeiter im Gebiet xy herzlich wenig.

Kennzahlen sollten „verkauft“ werden

Längst reicht es nicht mehr, die Zahlen im Unternehmen lediglich zu verteilen. Sie müssen kommentiert und dem Empfänger möglichst persönlich gebracht werden. Am besten bereits kommentiert und wenn möglich auch mal grafisch aufbereitet. Die Kennzahlen sollen den Empfängern schmackhaft gemacht, regelrecht „verkauft“ werden. Und ganz wichtig: Mit den Empfängern sollte darüber diskutiert werden. Und wenn es Abweichungen zu den geplanten Zahlen gibt, heißt es: Was ist passiert? Was kann man jetzt tun, damit der Plan vielleicht doch noch erreicht wird? Nein – möglichst keine Schuldzuweisungen. Aus negativen Abweichungen sollten alle lernen!

Man kann mit Kennzahlen auch die Budgetierung ersetzen

Traditionell wird ein Unternehmen häufig auf Basis eines Jahresplanes durchgeplant. Daraus leitet sich ein Budget ab, jeder darf soundso viel ausgeben

für Personal, Material, Büromaterial, Reisekosten usw. Dies ist ein umständlicher, bürokratischer und häufig starrer Prozess. Um flexibel auf die Wirklichkeit zu reagieren, kann statt auf absolute Plandaten, z.B. Verbrauch an Kosten in der und der Höhe, auf Kennzahlen zurückgegriffen werden. Kosten dürfen dann in einem gewissen Prozentsatz zum Umsatz anfallen oder Reisekosten dürfen auch gern überschritten werden, wenn sie hinterher in Prozent vom Umsatz von der Größenordnung her in Ordnung sind.

Richtig gerechnet?

Auch wenn es selbstverständlich klingt: Die Kennzahlen müssen rechnerisch richtig sein. Wird hier geschludert, wird zukünftig kaum noch jemand verantwortlich mit Kennzahlen arbeiten wollen.

Kennen Sie die Konkurrenzdaten?

Außerordentlich interessant sind die Kennzahlen der Konkurrenz. Es ist manchmal gar nicht schwer, einige wesentliche Konkurrenzdaten herauszufinden. So findet man z.B. in Veröffentlichungen der Konkurrenz und veröffentlichten Jahresabschlüssen der Mitbewerber nützliche Informationen. Ferner findet man beim Branchenverband häufig durchschnittliche Branchendaten, mit denen man sich kennzahlenmäßig vergleichen kann.

Legen Sie einen Wert fest, bei dem der Inhalt der Kennzahl nicht mehr toleriert werden darf, weil er für das Unternehmen zu kritisch geworden ist, z.B. wenn die Reklamationsquote 3% übersteigt oder der Durchschnittspreis einen bestimmten Punkt unterschritten hat.

Wie geht man bei der Erstellung eines Kennzahlenblattes vor?

(Siehe hierzu auch insbesondere das Kapitel 5 *Fallbeispiel zur Einführung eines Kennzahlensystems*.)

Man kann ein Kennzahlenblatt nicht wie einen Kuchen backen, nach dem Motto: Man nehme ein bisschen ROI, dann füge man zwei Stück Personalkennzahlen und etwas Marketing hinzu und zum Schluss rühre man noch ein paar Logistikkennzahlen unter.

Es gibt keine Rezepte, die für alle Unternehmen passen. Ein Kennzahlenblatt ist individuell zu erstellen. Aber an ein paar Eckpunkten kann man sich

orientieren. Zunächst gibt es die sogenannten „Klassiker“. Das sind Kennzahlen, die überall zur Anwendung kommen und sich seit Jahrzehnten in allen Branchen und Unternehmen aller Größenordnungen bewährt haben. Diese Kennzahlen stellen wir Ihnen unten in den verschiedenen Kapiteln vor.

Aber es kommt natürlich auch mal auf die besondere Situation des Unternehmens an. Wenn sich das Unternehmen z.B. in einer Erweiterungsphase befindet, wird man eine Kennzahl speziell für die neuen Produkte nehmen, z.B. den Umsatzanteil der Neuprodukte. Bei forschungsintensiven Produkten wird man die Amortisationszeit der Forschungskosten besonders beobachten wollen usw.

Folgende Vorgehensweise ist schon so oder ähnlich in vielen Unternehmen zur Anwendung gekommen.

1. Man wählt die geeigneten Kennzahlen aus, z.B. aus den unten vorgestellten.
2. Man bestimmt, wie oft diese Kennzahlen erstellt werden, z.B. monatlich, zum Quartal usw.
3. Man beschafft sich die Datenbasis, die Quellen der Kennzahlen: z.B. Buchhaltung, Vertrieb, technischer Bereich, Qualitätswesen usw.
4. Es wird ein erster Grobentwurf eines Kennzahlenblattes erstellt, der dann diskutiert und in der Folge auf Fehler, Probleme, Layout usw. untersucht wird.
5. Das Kennzahlenblatt wird von der Geschäftsleitung verabschiedet.
6. Es wird festgelegt, wer zukünftig für Erstellung, Verteilung und Analyse zuständig ist.

Es ist eine weit verbreitete Unsitte, manchmal etwas „zu kreativ“ im Kennzahlenbereich zu sein. Da wird locker alle paar Monate das Kennzahlenblatt verändert; es werden Kennzahlen ergänzt, gestrichen usw. Vermeiden Sie es, ständig die Kennzahlen auf dem Kennzahlenblatt zu wechseln. Versuchen Sie, Kennzahlen über längere Zeit beizubehalten, Routine bei der Auswertung zu bekommen, Zusammenhänge zu erkennen. Hier kann man, was die Änderungsdynamik betrifft, ruhig einmal etwas konservativ sein.