

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

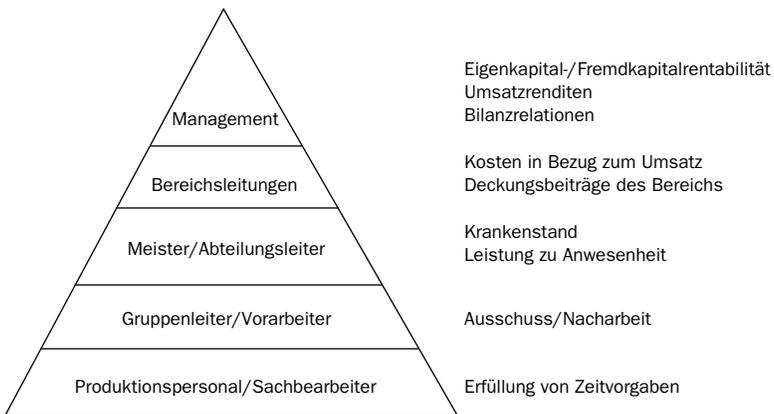


Abb. 1: Berichtshierarchie

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.