

New Business Line | FINANZEN & CONTROLLING

PETER POSLUSCHNY

# DIE WICHTIGSTEN KENNZAHLEN

Peter Posluschny

# Die wichtigsten Kennzahlen



Peter Posluschny

# Die wichtigsten Kennzahlen

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.  
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-636-01441-2 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86881-136-0 | E-Book-Ausgabe (PDF)

E-Book-Ausgabe (PDF): © 2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München.  
[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)

Print-Ausgabe: © 2007 by Redline Wirtschaft, Redline GmbH, Heidelberg.  
Ein Unternehmen von Süddeutscher Verlag | Mediengruppe.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: ZERO Werbeagentur GmbH, München  
Satz: Jürgen Echter, Redline GmbH  
Druck: Himmer, Augsburg  
Bindearbeiten: Thomas, Augsburg  
Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
<b>1. Grundlagen.....</b>	<b>8</b>
Warum sollten Sie sich mit Kennzahlen beschäftigen? .....	8
Was sagen Kennzahlen aus?.....	8
<b>2. Wie Sie Kennzahlen einsetzen können .....</b>	<b>12</b>
Welche Kennzahlen sind für Sie wichtig?.....	12
Wie Sie mehrere Kennzahlen zu einem Kennzahlensystem zusammenfassen .....	14
Return-on-Investment-(ROI)-Kennzahlensystem .....	16
Kennzahlen in der Balanced Scorecard.....	20
<b>3. Wie mit Kennzahlen ein Jahresabschluss gemessen und beurteilt wird.....</b>	<b>27</b>
Was Sie bei der Auswertung Ihres Jahresabschlusses (Bilanzanalyse) beachten sollten .....	29
Wie Sie Ihren Jahresabschluss aufbereiten.....	30
Wie Sie einen Jahresabschluss vergleichen können .....	34
Wie Sie Kennzahlen zur Vermögens- und Kapitalstruktur ermitteln und beurteilen .....	34
Wie Sie Kennzahlen zur Finanz- und Liquiditätsstruktur ermitteln und beurteilen .....	38
Wie Sie Kennzahlen zur Rendite ermitteln und beurteilen.....	42
Wie Sie Kennzahlen zum Cashflow ermitteln und beurteilen .....	44
Wie Sie Kennzahlen zur Produktivität ermitteln und beurteilen .....	47
Wie Sie Umschlagskennzahlen ermitteln und beurteilen.....	52

<b>4. Wie Sie mit Kennzahlen Erfolg und Kosten planen.....</b>	<b>55</b>
Wie Erlöse und Erfolg eines Unternehmens geplant werden.....	55
Wie Sie den erforderlichen Deckungsbeitrag pro Stunde planen .....	58
Wie Sie die Durchlaufzeit ermitteln und planen.....	61
<b>5. Wie Sie mit Kennzahlen den Erfolg und die Kosten kontrollieren .....</b>	<b>65</b>
Wie Sie einen Kennzahlenvergleich durchführen .....	65
Wie Sie eine Kostenkontrolle mit der Deckungsbeitragsrechnung durchführen .....	68
Wie Sie den erzielten Deckungsbeitrag pro Stunde kontrollieren .....	71
Wie Sie die »Wirtschaftlichkeit« von Aufträgen mit der Kennzahl Deckungsbeitrag pro Stunde prüfen .....	73
<b>6. Kennzahldefinitionen .....</b>	<b>76</b>
Kennzahlen zur Vermögens- und Kapitalstruktur .....	76
Kennzahlen zur Finanz- und Liquiditätsstruktur .....	77
Kennzahlen zur Rentabilität.....	77
Kennzahlen zum Cashflow .....	78
Kennzahlen zur Produktivität.....	79
Umschlagskennzahlen .....	80
Kennzahlen zur Erfolgs- und Kostenplanung .....	81
Kennzahlen zur Erfolgs- und Kostenkontrolle.....	82
<b>Fallbeispiel: Erfolgs- und Finanzanalyse .....</b>	<b>85</b>
Lösungen Fallbeispiel: Erfolgs- und Finanzanalyse .....	90

# Vorwort

In zahlreichen Büchern zu Kennzahlen gewinnt man den Eindruck, dass eher abfragbares statt anwendbares Wissen dargestellt wird, weil die einzelnen Kennzahlen isoliert behandelt und vielfach nur mithilfe von vorgegebenen Daten ermittelt werden, statt sie konkret und praxisbezogen im Kontext mit anderen Daten zu interpretieren. Die Anwendung, Bedeutung und Aussagekraft der einzelnen Kennzahlen bleibt für Sie vielfach im Dunkeln: Man überlässt die Interpretation dem Leser. Das Besondere an diesem Buch: Die wichtigsten Kennzahlen für Unternehmen werden verständlich und leicht nachvollziehbar mithilfe von Fallbeispielen erläutert. Es wird nicht nur dargestellt, was und wie man etwas misst, sondern auch, welche Kennzahlen man für welche Entscheidung benötigt und welche Aussagen die Kennzahlen zuverlässig erlauben.

Ausgangspunkt des Buches ist die Darstellung der Chancen und Vorteile für ein Unternehmen, Kennzahlen zu ermitteln, zu interpretieren und zu kommunizieren. Es werden die Kriterien der externen Beurteilung des Unternehmens offengelegt. Des Weiteren erfahren Sie, welche Kennzahlen wichtig sind und wie Sie diese Kennzahlen einsetzen können. Denn wer sich mit den falschen Kennzahlen beschäftigt, verschwendet nicht nur Zeit und Geld, er ist auch in Gefahr, in die falsche Richtung zu laufen.

Danach wird Schritt für Schritt das **Kennzahlensystem der Bilanzanalyse** entwickelt und mit Zahlen verdeutlicht. Sie können quasi nebenbei Ihre eigene Bilanzanalyse entwickeln bzw. weiterentwickeln. Nach und nach werden Ihnen für die Praxis bedeutsame **Controllinginstrumente** in Form von **Kennzahlen** vorgestellt und mithilfe von kleinen Fallstudien veranschaulicht. Sie können sich solide Kenntnisse des kennzahlengestützten Controllings aneignen und diese erworbenen Kenntnisse zugleich in die betriebliche Praxis umsetzen. Damit dieser hohe Anspruch auch einlösbar wird, werden Übungen und Umsetzungshilfen angeboten.

Ziel des Buches ist, Ihnen Hilfestellungen bei der Einführung bzw. Weiterentwicklung eines Kennzahlensystems zu geben. Kennzahlen sollten auch in Ihrem Unternehmen eine hohe Priorität haben, damit Sie nicht durch betriebliche Fehlentwicklungen aus dem Markt katapultiert werden.



# 1. Grundlagen

## Warum sollten Sie sich mit Kennzahlen beschäftigen?

Kennzahlen geben in knapper Form Auskunft darüber, wo ein Unternehmen steht und wie es läuft. Sie offenbaren Stärken und Schwächen des Unternehmens und warnen vor unerwünschten Entwicklungen. Ohne Kennzahlen geht in Unternehmen nichts mehr. Keine wichtige Managemententscheidung, die ohne Kenntnis der entsprechenden Kennzahlen gefällt wird.

Kennzahlen werden in der Praxis schon seit dem Altertum zur Aufzeichnung der wirtschaftlichen Aktivitäten genutzt. Während der industriellen Revolution im 19. Jahrhundert entstanden riesige Unternehmen in den Branchen Stahl, Textil, Werkzeugmaschinenbau und bei der Eisenbahn sowie im Handel. Für das Wachstum und den Erfolg der Unternehmen wurde die Bewertung der finanzwirtschaftlichen Leistung ein entscheidender Faktor. Erst zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurden Bewertungssysteme entwickelt. Das 1919 entwickelte DuPont-Schema ist das bekannteste Bewertungssystem, bei dem der Return-on-Investment (ROI) die Basis- oder Leitkennzahl darstellt. Dieses Bewertungssystem unterstellt für alle Unternehmen als oberstes Ziel die Gewinnmaximierung.

»If you can't measure it, you can't manage it« – Was Du nicht messen/bewerten kannst, kannst Du auch nicht managen. Mit dieser Aussage wird zutreffend die Bedeutung von Kennzahlen für die Unternehmensführung ausgedrückt.

## Was sagen Kennzahlen aus?

Kennzahlen stellen verdichtete Informationen dar. In komprimierter Form können betriebswirtschaftliche Zusammenhänge klar aufgezeigt werden. Sie haben folgende Bedeutung:

- Sie machen bestimmte Sachverhalte sichtbar, die anders nicht zu erkennen sind, z. B. Gesamtkapitalrentabilität.
- Sie erhöhen die Transparenz in den Unternehmen.
- Sie verdichten die Sachverhalte auf eine aussagefähige Zahl.

- Sie ermöglichen Vergleiche mit anderen Unternehmen der gleichen Branche.
- Sie erleichtern die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen.
- Sie ermöglichen Einblicke in Teilbereiche der Unternehmen.
- Sie decken Schwächen auf.
- Sie lassen Stärken erkennen.
- Sie vermitteln ein Bild der Situation eines Unternehmens.
- Sie lassen Zusammenhänge und Querverbindungen erkennen.
- Sie erleichtern die Beurteilung von Tatbeständen.
- Sie haben vielfach Signalwirkung.
- Sie liefern Maßstäbe für die Beurteilung von betriebswirtschaftlichen Sachverhalten.

Wichtig ist die richtige Interpretation der Kennzahlen. Die Beurteilung ist in der Praxis oft schwierig, deshalb dürfen Sie die einzelnen Kennzahlen nicht isoliert betrachten, sondern immer im Zusammenhang mit anderen Erkenntnissen interpretieren. Dabei kommt es insbesondere auf die richtige Auswahl, die genaue Berechnung und den sinnvollen Vergleich der Kennzahlen an. Die gewonnenen Erkenntnisse können noch durch zusätzliche Daten ergänzt werden.

Kennzahlen unterscheiden sich von anderen Daten, beispielsweise von Berechnungen der Finanzbuchhaltung, dadurch, dass sie Komplexität reduzieren, Informationen verdichten und Abhängigkeiten verdeutlichen.

Betriebliche Daten (Informationen) werden mithilfe von Kennzahlen verdichtet. Zugleich legen Kennzahlen betriebliche Zusammenhänge offen.

## Beispiel

Die Kennzahl Gesamtkapitalrentabilität wird errechnet, indem Bilanzgewinn und Fremdkapitalzinsen addiert werden und die Summe durch das gesamte eingesetzte Kapital dividiert wird. Dieses Zwischenergebnis wird mit 100 multipliziert, sodass man als Ergebnis die Verzinsung des eingesetzten Gesamtkapitals erhält. Deutlich wird hierdurch, welche Größen die Verzinsung des Gesamtkapitals bestimmen und wie Veränderungen der einzelnen Größen sich auf die Verzinsung des Gesamtkapitals auswirken. Zugleich werden die Größen Bilanzgewinn, Fremdkapitalzinsen und eingesetztes Gesamtkapital zu der Größe Gesamtkapitalrentabilität verdichtet.