
11 Irrtümer über Kennzahlen

Claudia Ossola-Haring · Andreas Schlageter ·
Stephan Schöning

11 Irrtümer über Kennzahlen

Mit den richtigen Erkenntnissen führen

2., vollständig aktualisierte Auflage

Claudia Ossola-Haring
SRH Hochschule Heidelberg, Campus Calw
Calw, Deutschland

Andreas Schlageter
Duale Hochschule Baden-Württemberg
Lörrach, Deutschland

Stephan Schöning
SRH Hochschule Heidelberg, Campus Calw
Calw, Deutschland

ISBN 978-3-658-24812-3 ISBN 978-3-658-24813-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24813-0>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2016, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Man erkennt den Irrtum daran, dass alle Welt ihn teilt (Jean Giraudoux).

Vielen Menschen sind das Aufschreiben, das Nachkontrollieren, das Belegehamstern und die Rechnerei ein Gräuelp. Dabei sind sowohl Buchhaltung als auch die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung exzellente, weil sich selbst kontrollierende Systeme, um den Erfolg allen wirtschaftlichen Handelns zu ermitteln. Allerdings muss man – wie eigentlich fast immer – auch genau die Ziele und die Zielgruppen kennen, für die Jahresabschlüsse erstellt werden. Und man muss auch die Regeln kennen, nach denen Jahresabschlüsse erstellt werden. Was Sie tun müssen, was Sie lassen sollten und welchen populären Irrtümern möglicherweise auch Sie bisher erlegen sind, erfahren Sie in diesem Buch.

Auch wenn Sie glauben, die vom Gesetz vorgeschriebene Rechnungslegung sei im Unternehmen ausreichend, dann irren Sie. Und wenn Sie meinen, „das erledigt schon der Steuerberater“ oder „dafür gibt es bestimmt eine Software“, dann irren Sie schon wieder. Das glauben Sie uns nicht? Wir überzeugen Sie, dass es aus gutem Grund auf den Menschen hinter der Anwendung ankommt, der Software-Ergebnisse interpretieren und zur Entscheidung heranziehen kann (Kap. 2, 3 und 4).

Kennzahlen sind eigentlich nichts anderes als verdichtete Zahlen, Zahlen im Zeitvergleich, deren Aussagekraft sich erst im Verhältnis zu anderen Zahlen ergibt.

Nehmen Sie als „ganz einfache“ Kennzahl den Umsatz (Kap. 1). Was sagt Ihnen diese Kennzahl? Doch nur, wie viel Sie insgesamt zu welchen Preisen abgesetzt haben. Genügt Ihnen das? Falls ja, dann irren Sie sich. Denn Sie sollten Produkt- oder Dienstleistungsgruppen bilden und die Lebensdauer des Produkts berücksichtigen. Innovationen sollten Sie von eingeführten Produkten unterscheiden. Vergleichen Sie auch, wie viel Sie im letzten Quartal oder Jahr umgesetzt haben. Und schließlich wollen Sie das nächste Quartal, das nächste Jahr planen (Kap. 3, 7 und 10). Für viele andere in diesem Buch angesprochene Kennzahlen wie z. B. Kostenstruktur, Rendite oder Eigen- und Fremdkapitalausstattung gilt dies in ganz ähnlicher Weise.

Auch philosophische und unternehmenskulturelle Überlegungen beeinflussen die Interpretation von Kennzahlen. Auf der Hand liegt der Bezug zur Philosophie und zur Unternehmenskultur bei den „weichen“ Kennzahlen, das heißt bei den Kennzahlen, die mit subjektiven Einschätzungen zu tun haben.

Hier möchten wir Ihr Augenmerk ganz besonders auf die Kap. 9, 10 und 11 lenken. Denn Ihre Aufgabe als Unternehmer und Manager ist es, Ihr Unternehmen optimal auf die Zukunft auszurichten. Sie müssen Vorsorge gegen sich abzeichnende Risiken ergreifen. Dazu benötigen Sie Ihre Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, ja und vor allem Wettbewerber, denn bekanntlich „beleben sie das Geschäft“. Kennzahlen sind ein Mittel der Unternehmenskommunikation nach innen und außen, also gegenüber Mitarbeitern ebenso wie Investoren, Kunden oder Lieferanten.

Wenn Sie nun meinen, alle Beteiligten mit Kennzahlen „erschlagen“ zu müssen, irren Sie! Vielmehr hilft Ihnen eine unternehmensindividuelle Auswahl an Kennzahlen, eingebettet in ein passendes System (Kap. 5 und 6).

Mithilfe dieses Buches gelingt es Ihnen also zu erkennen, auf welche Kennzahlen es wirklich ankommt, um das komplexe Unternehmensgeschehen in griffigen, aussagekräftigen Zahlen abzubilden.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Neuentdecken Ihrer Kennzahlen.

Calw und Lörrach
im November 2018

Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring
Prof. Dr. Andreas Schlageter
Prof. Dr. habil. Stephan Schöning

Inhaltsverzeichnis

1	Irrtum 1: Umsatz ist die wichtigste Kennzahl	1
1.1	Was ist Umsatz?	2
1.1.1	Die Möglichkeiten der Ermittlungen des Umsatzes	3
1.1.2	Problematiken der reinen Umsatzbetrachtung	5
1.2	Umsatzkennzahlen und wichtige Kombinationen	6
1.2.1	Umlaufvermögensstruktur (in Prozent)	6
1.2.2	Umlaufvermögensänderung (in Prozent)	7
1.2.3	Umschlagsdauer der Vorräte (Lagerumschlagsdauer) (in Tagen)	8
1.2.4	Debitorenlaufzeit (Kundenziel (in Tagen))	9
1.2.5	Produkt-Umsatzanteil (in Prozent)	9
1.2.6	Kunden-Umsatzanteil (in Prozent)	11
1.2.7	Umsatzanteil nach Regionen (in Prozent)/ Exportumsatzanteil	13
1.2.8	Umsatz-Altersstruktur (in Prozent)	13
1.2.9	Stammkunden-Umsatzanteil (in Prozent)	14
1.2.10	Verkaufsflächenumsatz (in Euro pro qm)	15
1.2.11	Personaleffizienz (in Euro pro Beschäftigten)	16
1.2.12	Absoluter Marktanteil (in Prozent)	16
1.2.13	Relativer Marktanteil (in Prozent)	17
1.2.14	Deckungsbeitrag/Produkt-Deckungsbeitrag (in Euro)	17
1.2.15	Deckungsbeitrags-Umsatzverhältnis (DBU) (in Prozent)	18
1.2.16	Kunden-Deckungsbeitragsanteil (in Prozent)	18
1.2.17	Deckungsbeitrags-Altersstruktur (in Prozent)	19

1.2.18	Cashflow-Rentabilität (Cashflow-Umsatzrate) (in Prozent)	20
1.2.19	Break-even-Point (Gewinnschwelle)	20
1.2.20	Umsatzrentabilität (in Prozent)	21
1.2.21	Abschreibungsquote (in Prozent)	21
1.2.22	Personalaufwandsquote (in Prozent)	21
2	Irrtum 2: Aus der Bilanz kann man alles herauslesen, was der Unternehmer braucht	23
2.1	Erfolgreiches Kostenmanagement	24
2.2	Kostenarten und Kostenstellen – gut gegliedert und leicht lesbar gemacht	27
2.2.1	So können Sie die Kostenarten Ihres Unternehmens gliedern	28
2.2.2	So können Sie bei der Bildung von Kostenstellen vorgehen	31
2.2.3	So gehen Sie vor beim Aufbau eines Kostenstellenplans	34
2.2.4	Kostenverantwortung von Anfang an unterstützen	35
2.2.5	Varianten von Kostenstellen	36
2.2.6	Ein Schnellkurs: So gehen Sie bei der Verrechnung der Kosten vor	37
2.2.7	Betriebsabrechnungsbogen (BAB) und Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)	38
2.3	So gewinnen Sie die richtigen Kennzahlen schnell aus der Kosten- und Leistungsrechnung	40
2.4	Kostenrechnung mit System – Ziel: die Kostenplanung	41
2.4.1	Die Istkostenrechnung	42
2.4.2	Die Normalkostenrechnung	43
2.4.3	Die Plankostenrechnung	45
2.5	Grenzkostenrechnung	48
2.5.1	Grenzzistkostenrechnung	48
2.5.2	Grenzplankostenrechnung	49
2.5.3	Prozesskostenrechnung	49
2.5.4	Profit-Center-Rechnung	50
2.6	Kostenträgerrechnung – Kalkulation	51
2.6.1	Die Vorkalkulation	52
2.6.2	Die Nachkalkulation	52
2.6.3	Kurzfristige Erfolgsrechnung	52
2.6.4	Break-even-Analyse	53

2.6.5	Deckungsbeitragsrechnung	54
2.6.6	Target Costing	55
2.6.7	Mindestgewinn	56
2.7	Kostenkontrolle durch Budgetierung	56
3	Irrtum 3: Es reicht, wenn der Steuerberater einmal im Jahr rechnet.	59
3.1	Controlling: Systematische Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen	59
3.1.1	Abgrenzung Strategisches und Operatives Controlling	60
3.1.2	Das Vorgehen und die Einsatzgebiete von Controlling für Unternehmer	62
3.2	Unternehmenssteuerung mittels Kennzahlen	66
3.2.1	Arten von Kennzahlen	68
3.2.2	Kennzahlen-Bereiche mit Quelle Jahresabschluss	72
3.2.3	Die Fristigkeit von Kennzahlen	72
3.2.4	Die gängigsten Kennzahlen – welche sind wichtig für Sie?	73
3.2.5	Auswahl der wichtigsten und gebräuchlichsten Bilanzkennzahlen und Kennzahlen für die Beurteilung der Ertragslage	76
3.2.6	Gründe für Kennzahlen-Änderungen und Gegensteuerungsmaßnahmen	77
4	Irrtum 4: Da gibt es bestimmt gute Software – das reicht	83
4.1	Digitalisierung	83
4.2	Software	83
4.3	Möglichkeiten und Grenzen	84
4.3.1	Physikalische Grenzen	84
4.3.2	Kontextspezifische Grenzen	84
4.3.3	Komplexitätsbasierte Grenzen	85
4.3.4	Programm- bzw. programmiertechnische Grenzen	85
4.4	Software zur Unternehmenssteuerung	86
4.4.1	Input und Output	86
4.4.2	Software und Intelligenz	87
4.5	Bedarf und Auswahl	88
4.5.1	Bedarfsklärung	88
4.5.2	Standard- versus Individualsoftware	88
4.5.3	Auswahlkriterien	89
4.6	Fazit	89

5	Irrtum 5: Viel hilft viel	91
5.1	Wildwuchs	91
5.2	Ursachen für Wildwuchs	92
5.2.1	Der Sammelwahn	92
5.2.2	Der Kontrollwahn	92
5.2.3	Die Macht der Gewohnheit	93
5.2.4	Die Natürlichkeit der Unordnung	93
5.3	Den Wildwuchs in den Griff bekommen	93
5.3.1	Kennzahlen auf dem Angebots-/Nachfrage-/ Bedarfs-Prüfstand.	93
5.3.2	Kennzahlen auf dem Kosten-/Nutzen-Prüfstand	95
5.4	Wirksamkeit von Kennzahlen	96
5.4.1	Bedeutung der Wirksamkeit von Kennzahlen	96
5.4.2	Wirkungslose Präsentationen	96
5.4.3	Vom passiven Reporting zur aktiven Steuerung	97
5.5	Fazit	99
6	Irrtum 6: Systematik killt Kreativität und Spontanität	101
6.1	Kennzahlensysteme	102
6.1.1	Dimensionen von Kennzahlensystemen	102
6.1.2	Systeme von Kennzahlensystemen	103
6.2	Der ROI-Baum (DuPont-Kennzahlensystem)	104
6.3	ZVEI-Kennzahlensystem	106
6.4	RL-Kennzahlensystem	107
6.5	Wertorientierte Kennzahlensysteme	109
6.5.1	Discounted Cash Flow (DCF)	110
6.5.2	Economic Value Added (EVA; Shareholder Value)	111
6.6	Performance-Measurement-Systeme	112
7	Irrtum 7: Vergangenheitsorientierte Finanzkennzahlen interessieren nicht	115
7.1	Wer nutzt Finanzkennzahlen wofür?	115
7.2	Wie läuft die Finanzanalyse üblicherweise ab?	117
7.2.1	Der Ablauf der Finanzanalyse	117
7.2.2	Überblick über die verwendeten Finanzkennzahlen	119
7.3	Bestandsorientierte Strukturkennzahlen	120
7.3.1	Kennzahlen zur Vermögensstruktur	120
7.3.2	Kennzahlen zur vertikalen Kapitalstruktur	122
7.3.3	Kennzahlen zur horizontale Bilanzstruktur	127
7.4	Stromgrößenorientierte Kennzahlen	136
7.4.1	Erfolgskennzahlen	137
7.4.2	Aktivitätskennzahlen	155
7.4.3	Beurteilung der stromgrößenorientierten Finanzkennzahlen.	157

7.5	Schlussfolgerungen	158
7.5.1	Beurteilung der Finanzkennzahlen bei interner und externer Betrachtung	158
7.5.2	Finanzkennzahlen als „Spielregeln“	159
8	Irrtum 8: Mein Unternehmen ist einzigartig – Vergleichbares gibt es nicht	163
8.1	Die SWOT-Analyse	163
8.2	Aufgaben der Marktforschung	166
8.3	Arten der Marktinformationen	167
8.3.1	Datenquellen im Rahmen der Feldforschung	167
8.3.2	Die Entscheidung zwischen Eigen- und Fremderhebung	170
8.3.3	Marketing-Mittel Kundenbefragung	171
8.3.4	Datenquellen im Rahmen der Schreibtischforschung	173
8.3.5	Marktforschung durch Patentinformationen	175
8.3.6	Mehr Markt für Dienstleister – eigene Trendforschung notwendig	178
8.3.7	Marktanalyse	179
8.4	Krisenvorsorge-Management	180
8.4.1	Krisenursachen	180
8.4.2	Krisen-Diagnose/Früherkennung/ Betriebsvergleiche/Benchmarking	182
8.4.3	Arten von Betriebsvergleichen	184
8.4.4	Benchmarking	185
8.4.5	Innenrevision	187
8.4.6	Wege aus der Krise	188
9	Irrtum 9: Zahlen lügen nicht – weiche Kennzahlen und Bilanzpolitik sind Sozial-Chichi	191
9.1	Harte Kennzahlen – weiche Kennzahlen	191
9.2	Bilanzpolitik ist Chefsache	192
9.2.1	Instrumente der Bilanzpolitik	193
9.2.2	Deutsche Normbilanzierung (nach Küting)	194
9.2.3	Progressive Bilanzpolitik	194
9.2.4	Konservative Bilanzpolitik	196
9.3	Unternehmensführung mit Balanced Scorecard	197
9.4	Der Grundgedanke der Balanced Scorecard	198
9.4.1	Notwendigkeit der Datenerhebung	199
9.4.2	Mit den Kennzahlen wachsen	201

9.5	Warum führen mit Balanced Scorecard?	202
9.5.1	Erste Binsenweisheit: Ein Unternehmen lebt von, für und mit seinen Kunden.	202
9.5.2	Zweite Binsenweisheit: Ohne zufriedene und motivierte Mitarbeiter läuft nichts	203
9.5.3	Verantwortungsdelegation ist BSC-systemimmanent.	204
9.5.4	BSC verändert die Führungsaufgabe	205
9.5.5	Leistungsreserven mobilisieren	205
9.5.6	Wissensmanagement-Planung mit BSC.	205
9.6	Für welche Unternehmensgröße eignet sich BSC?	206
9.7	Dreifach ausgewogen – mit fünf Absichten „dahinter“	207
9.8	Der Weg zu Balanced Scorecard	207
9.8.1	Schritt Nr. 1: Entwicklung einer Unternehmensstrategie.	208
9.8.2	Schritt Nr. 2: Die Identifikation und Ermittlung der Kennzahlen	208
9.8.3	Schritt Nr. 3: Die Einbindung der Kennzahlen in Ursache-Wirkungsketten	209
10	Irrtum 10: Für Controlling ist mein Unternehmen zu klein.	213
10.1	Controlling: Systematische Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen	213
10.1.1	Abgrenzung Strategisches und Operatives Controlling	214
10.1.2	SWOT-Analyse	215
10.1.3	Operatives Controlling	218
10.1.4	Das Vorgehen und die Einsatzgebiete von Controlling für kleine und mittelgroße Unternehmen	219
10.2	Zukunftscontrolling	224
10.2.1	Trendanalysen	224
10.2.2	Szenario-Technik	234
11	Irrtum 11: No risk – no fun	237
11.1	Der Lagebericht	238
11.1.1	Die vier zentralen Risikokategorien.	244
11.1.2	Typische Fehler, die zu einer Krise führen können	245
11.1.3	Kommunikation in Krisensituationen	246

11.2	Die Informationspolitik als zentraler Faktor eines erfolgreichen Krisenmanagements.	248
11.2.1	Die Entwicklung von Strategien zur Bewältigung von Risiken.	248
11.2.2	Einleitung von Sofortmaßnahmen im Notfall	249
11.2.3	Besonderer Risikofaktor: Keine Stellvertreterregelungen.	250
11.2.4	Die Unternehmensorganisation muss ungeplante Ausfälle verkraften können	252
11.3	Change-Management – die Gestaltung des Unternehmenswandels.	253
11.3.1	Art der Veränderung.	254
11.3.2	Ursachen für das Scheitern von Veränderungsprozessen – und wie Sie diese beseitigen können.	255
11.3.3	Die Ursachen von Widerständen	256
12	Die 11 wichtigsten Kennzahlen	259
12.1	Gewinnverwendung, Investition, Wachstum	259
12.1.1	Produktive Gewinnverwendung I (in Prozent).	260
12.1.2	Produktive Gewinnverwendung II (in Prozent)	261
12.1.3	Unproduktive Gewinnverwendung (in Prozent)	262
12.1.4	Performance (für ein Jahr)	263
12.1.5	Market Value added (MVA)	264
12.1.6	Economic Value added (EVA)	265
12.1.7	EBIT/EBITDA	265
12.1.8	Return on Invested Capital (ROIC)	266
12.2	Forschung und Entwicklung	267
12.3	Personal	267
12.3.1	Altersstruktur qualifizierter Mitarbeiter.	267
12.3.2	Fluktuation qualifizierter Mitarbeiter (in Prozent).	268
	Sachverzeichnis	271