

Value-oriented Leadership in Organizations auf Basis des ganzheitlichen Value Management- Ansatzes nach EN 12973 (VoLiO_{VM}[©])

Band 1

Kennzahlen als Basis für eine nationale und internationale wertorientierte Organisationsführung

Rechnungslegung mit Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanzrechnung

Kennzahlensysteme (DuPont, RL, ZVEI, BSC)

Kennzahlen mit Gleichungen, Zielwerten und Bedeutungen

- Finanzwirtschaftliche Kennzahlen
- Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen
- Bereichskennzahlen
- Zukunftsorientierte Kennzahlen
- Wichtige Kennzahlen im Überblick
- Kennzahlen-Schnelltest

Handbuch für den Praktiker und Lehrbuch für den Studierenden

1. Auflage

von

Rolf-Dieter Pfister

2015 Tredition Verlag

© 2015 Rolf-Dieter Pfister

Pfister International Group
Konrad-Zuse-Str. 7
78467 Konstanz
Telefon: +49 7531-9032-0
Email: info@pfister-group.de

Verlag: tredition GmbH, Hamburg
ISBN: 978-3-8495-7941-8 (Hardcover)
ISBN: 978-3-7323-3318-9 (Paperback)
ISBN: 978-3-7323-3319-6 (e-Book)

1. Auflage 2015

Vorwort

Dieses Kennzahlenbuch (Band 1) wurde vor dem Hintergrund der Anwendung der Methode „Value Management“ geschrieben. Dieses Buch ist ein Baustein im Rahmen des Value-oriented Leadership in Organizations auf Basis der Methode „Value Management“ nach EN 12973 (VoLiO_{VM}®). Die Anwendung des Value-oriented Leadership in Organizations i. V. m. der europäisch zertifizierten Methode „Value Management nach EN 12973“ wird in Band 2 explizit beschrieben.

Da in der anwendungsneutralen Methode „Value Management“ und in der Wertanalyse (VDI-Richtlinie 2800) der Wert (Value) eine ausschlaggebende Rolle spielt, beginnen Optimierungsansätze i. d. R. mit der Suche nach „werterhöhenden“ oder „wertvernichtenden“ Faktoren. Diese sind in den organisationsinternen Kennzahlen zu finden, die üblicherweise in den Organisationen weitgehend vorhanden sind. Kennzahlen dienen nicht nur der Überprüfung eigener Leistungen, sondern auch dem nationalen und internationalen Wettbewerbsvergleich. Das vorliegende Kennzahlenbuch ist ein Portfolio mit überwiegend nationalen als auch internationalen Kennzahlen.

Vorstände, Geschäftsführer, Controller und andere Entscheidungsträger sind darauf angewiesen, laufend über die wirtschaftliche Lage ihrer Organisation informiert zu sein. Sie nutzen als Hilfsmittel überwiegend tangible (messbare) Kennzahlen. Das vorliegende Buch ist deshalb als pragmatische Arbeitshilfe für kapital- und nicht kapitalmarktorientierte Organisationen zu verstehen. Tangible Kennzahlen dienen zugleich der Aufdeckung von Stärken und Schwächen in der Organisation. Bei individueller Ausgestaltung einer Organisation mit Kennzahlen kann im ersten Schritt, neben der herkömmlichen Abbildung von Ex-post-Kennzahlen, in einem zweiten Schritt mit Ex-ante-(Plan-)Kennzahlen gearbeitet werden. Letzterer Schritt verfolgt eine für die Organisation dauerhafte Ausrichtung auf die zukunftsorientierte Entwicklung. Fehlentwicklungen können durch Plan-Kennzahlen nicht ausgeschlossen aber reduziert werden. Dieses Buch beschäftigt sich überwiegend mit Ex-post-Kennzahlen. Lediglich ein geringer Anteil an Kennzahlen hat prognostizierenden Charakter, und zwar dergestalt, dass bei Beachtung dieser Kennzahlen eine zukunftsorientierte Ausrichtung erzielt wird.

Dieses Buch beschäftigt sich ausschließlich mit tangiblen Kennzahlen. Diese sind sowohl für die organisationsinternen (Mitarbeiter, Verantwortungsträger) als für die organisationsexternen (Banken, Shareholder, Zulieferer, Interessierte jeglicher Art) Stakeholder ausgelegt. Zugleich können die eigenen finanz- und erfolgswirtschaftlichen Kennzahlen zum Vergleich mit dem nationalen als auch internationalen Wettbewerb herangezogen werden. Dabei wird nicht verkannt, dass zur wertorientierten erfolgreichen Organisationsführung notwendigerweise auch intangible Werte, wie Arbeitszufriedenheit und -moral, Treue zur Organisation etc. gehören. Da es jedoch keinen einheitlich anerkannten Maßstab für die Bewertung intangibler Kennzahlen gibt, beschäftigt sich der Verfasser hier ausschließlich mit tangiblen Kennzahlen.

Das Buch informiert den interessierten Leser und den Praktiker über die Vielfältigkeit von modernen und klassischen Kennzahlen. Soweit möglich, sind Kennzahlen mit Zielwerten zur Orientierung versehen. Die Problematik der Zielwertbestimmung besteht darin, dass es neben den bekanntesten Kennzahlen mit vorhandenen Zielwerten, zahlreiche weitere Zielwerte gibt, die von der Art der Erzeugniserstellung (Produkt- und Dienstleistung), von der Branche und teils auch von der technischen Ausstattung (bspw. dem Automatisierungsgrad) abhängig sind.

Ausgehend von der Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Bilanzrechnung als Datenbasis im 1. Abschnitt werden im 2. Abschnitt die Adressaten von Kennzahlen und die bekanntesten Kennzahlensysteme kurz angesprochen. Im 3. Abschnitt folgt eine Erfassung und Kurzbeschreibung der finanz- und erfolgswirtschaftlichen Kennzahlen mithilfe einer Kennzahlenanalyse. Im erfolgswirtschaftlichen Kennzahlenblock werden zusätzlich die international ausgerichteten wertorientierten Kennzahlen beschrieben. Erweitert werden die finanz- und erfolgswirtschaftlichen Kennzahlengruppen um die klassischen Kennzahlen aus den Organisationsbereichen. Im abschließenden Block der Kennzahlenanalyse werden zukunftsorientierte Kennzahlen abgebildet, die der Organisation helfen, auch in der Zukunft erfolgreich zu bestehen. Abschließend wird im 4. Abschnitt auf die Grenzen der Kennzahlenanalyse eingegangen. Als „Starterpaket“ für Organisationen, die bisher diese Materie nicht oder unzureichend beachtet haben, gibt es eine Übersicht ausgewählter wichtiger Kennzahlen.

Mit zunehmendem Budgetdruck hält der Gedanke der Steuerung und Kontrolle öffentlicher Haushalte mithilfe von Kennzahlen Einzug. Speziell für diesen Bereich werden unter dem 4. Abschnitt in einem extra Punkt ausgewählte Kennzahlen der öffentlichen Verwaltung vorgestellt. Daran schließt sich ebenfalls ein verkürzter Schnelltest zur wirtschaftlichen Standortbestimmung öffentlicher Haushalte an.

Konstanz, im Februar 2016

Leseprobe!!

3. Abschnitt: Kennzahlenanalyse als Ausgangsbasis für wertorientiertes Handeln

Das nachfolgende Kennzahlenportfolio ist so aufgebaut, dass es für Organisationen möglich ist, fallbezogen diejenigen Kennzahlen auszuwählen, die in Bezug auf die Zielsetzung und Strategien dieser jeweiligen Organisation notwendig sind. Liegt der Schwerpunkt der Organisation nicht in der Ausrichtung auf externe Stakeholder (Shareholder, Kreditinstitute, öffentliche Einrichtungen, Zulieferer oder potenzielle Arbeitgeber), können die kapitalmarktorientierten Kennzahlen im Wesentlichen außer Betracht bleiben. Eine Einschränkung von der Nichtberücksichtigung externer Stakeholder erfolgt auch für nicht kapitalmarktorientierte Organisationen. Und zwar dann, wenn sie durch Inanspruchnahme von Darlehen der Kreditinstitute gehalten sind, (inter-)nationale finanz- und erfolgswirtschaftliche Kennzahlen zur Einschätzung vorzulegen. Trotz Bemühungen, ein komplexes finanz- und erfolgswirtschaftliches als auch zukunftsorientiertes Kennzahlenportfolio zur wertorientierten Organisationsführung anzubieten, kann der mögliche Anspruch auf Vollständigkeit der Interessierten nicht erfüllt werden. Zum einen können Organisationen durch flexibles Handeln jederzeit „eigene“ Kennzahlen definieren. Zum anderen ist ein Übermaß an Kennzahlen erheblich schwieriger zu handhaben und trübt ggf. den Blick für das Wesentliche. Zusätzlich erfasst das Kennzahlenportfolio auch wichtige Kennzahlen – siehe gesondert im 4. Abschnitt, S. 583 ff. –, die für Kommunen und Gemeinden von Interesse sind. Auch hier wird wertorientiertes Handeln für diese Gruppe von Organisationen immer notwendiger. Daher kann es für Organisationen – unabhängig von diesem Portfolio – sinnvoll sein, tiefer in die Kennzahlenanalyse des Personal-, Forschungs- und Entwicklungs-, Einkaufs-, Lager-, Logistik-, Marketing-, Vertriebs-, Produktions-, Kosten- und Controlling-Bereiches etc. einzusteigen, wenn im Rahmen einer Gesamtoptimierung wertsteigernde oder wertvernichtende Potenziale vermutet werden.

1. Überblick

Aus der Vielzahl von Kennzahlen sind die relevanten Kennzahlen herauszufiltern. So haben für Unternehmen aus der Automobilindustrie die Lagerhaltungskennzahlen mittlerweile eine nachrangige Bedeutung, da die Zulieferer ihre Leistung bis an das Produktionsband bringen. Auf der Absatzseite hingegen übernehmen die selbstständig operierenden Automobilhäuser die Lagerhaltung. Dagegen kommt den prozessorientierten Kennzahlen in der hochautomatisierten Produktion der Automobilindustrie eine übergeordnete Bedeutung zu. Anders verhält es sich bei den Auftragsfertigern, die den ökonomischen „Spagat“ zwischen den Lager- und Produktionskennzahlen versuchen.

Im Kennzahlenportfolio wird zwischen vier Hauptgruppen unterschieden. Die erste Hauptgruppe erfasst die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen, die eine Differenzierung der Liquidität in statische kurzfristige Liquidität und in strukturelle Liquidität vornimmt. Die statische kurzfristige Liquidität gliedert sich in Liquiditätskennzahlen i. e. S. und Investitionskennzahlen. Die Kennzahlengruppen der strukturellen Liquidität unterteilen sich in statische strukturelle und dynamische strukturelle Liquiditätskennzahlen. Bei der statischen strukturellen Liquiditätsgruppe werden die mittel- bis langfristigen Kennzahlengruppen der Vermögens- und Kapitalstruktur, der Liquidität i. w. S. sowie der Rückstellungen und der Verbindlichkeiten angesprochen. Die Kennzahlen der dynamischen strukturellen Liquidität erfassen die Kennzahlen im Rahmen der Liquiditätsanalyse i. V. m. der Erfolgsrechnungsanalyse, die verschiedenen Cash Flow-Arten mit ihrer Bedeutung im Rahmen der Kapitalflussrechnung und die zahlungsorientierten Kennzahlen innerhalb der Kapitalflussrechnung.

2. Finanzwirtschaftliche Kennzahlen

Schwerpunkt finanzwirtschaftlicher Betrachtung ist die Gewinnung von Informationen aus dem handelsrechtlichen Abschluss (Bilanz und GuV gemäß §§ 264, 275 HGB bei Kapitalgesellschaften und bestimmten Personengesellschaften) über die Kapitalverwendung auf der Aktivseite (Vermögens- und Investitionsanalyse) und über die Kapitalaufbringung auf der Passivseite der Bilanz (Liquiditäts- und Finanzierungsanalyse). Zur Beurteilung der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen ist eine Finanzierungs-, Liquiditäts- und Investitionsanalyse notwendig. Die Finanzierungsanalyse, auch Finanzanalyse genannt, beurteilt die finanzielle Lage einer Organisation. Führt die Organisation diese Analyse selbst durch, wird von interner Finanzanalyse gesprochen. Wird diese durch externe Beobachter erstellt, handelt es sich um eine externe Finanzanalyse. Die interne Analyse liefert für die Organisationsleitung Informationen als Grundlage für Planungs-, Kontroll- und Steuerungsfunktionen. Externe Betrachter orientieren sich mehr als gegenwärtige oder zukünftige Anteilseigner (Kommanditisten, GmbH-Teilhaber, Aktionäre) oder als Gläubiger (Banken, Lieferanten, Kunden) an der Finanzsituation. Die Liquiditätsanalyse beschäftigt sich mit dem Ziel ein finanzielles Gleichgewicht zu erhalten, also für ein ausreichendes Liquiditätspotenzial zu sorgen, um den Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.

Die Investitionsanalyse durchleuchtet das Vermögenspotenzial mit dem Ziel, aus der Vermögensstruktur Aussagen über eine zukünftige Zahlungsfähigkeit abzuleiten. Dabei steht die Selbstliquidation im Vordergrund, also die Fähigkeit, jederzeit Teile des Vermögens durch den Umsatzprozess zu liquidieren. Um eine solide Finanzbasis auf Dauer sicherzustellen, erscheint es notwendig, lange Kapitalbindungsdauern zu vermeiden. Diese Art der Monetarisierbarkeit erhöht das Liquiditätspotenzial und verringert die Gefahr der Illiquidität.

2.1 Kennzahlen der statischen kurzfristigen Liquidität

Liquiditätsüberlegungen sind zugleich die Basis für die Kapitalstruktur. Damit verbunden ist die Prüfung, ob durch ausreichende Eigenkapitalausstattung auf längere Sicht Risiken abgedeckt werden können und entsprechende Dispositionsfreiheiten für Investitionen und Beschäftigungsänderungen vorhanden sind. Gleichermaßen sind davon auch potenzielle Haftungsfragen erfasst, als auch die Möglichkeiten der Kapitalrückzahlungen von aufgenommenen finanziellen Mitteln. Die kurzfristige Sicherstellung der Liquidität ist als kurzfristig realisierbares Schuldendeckungspotenzial von Verbindlichkeiten zu verstehen. Deren oberstes Ziel ist eine Absicherung kurzfristiger Verbindlichkeiten durch Gegenüberstellung eines kurzfristigen Liquiditätspotenzials. Dieses Ziel umfasst auch die Fähigkeit, Vermögensteile kurzfristig zu remonetarisieren.

Die statische kurzfristige Liquidität ist mit den zu beachtenden Kennzahlen weiter nach Liquiditätskennzahlen – Tabelle 3 – und nach Kennzahlen aus Investitions- und Vermögensstrukturen – Tabelle 5 – zu differenzieren. Zudem befinden sich in dieser Rubrik weitere Kennzahlen, die zwar nicht ausschließlich kurzfristig wirken, jedoch im Kontext genannt werden müssen.

2.1.1 Kennzahlen der statischen kurzfristigen Liquidität im engeren Sinne

Das wichtigste Ziel der Liquiditätsanalyse ist die Sicherstellung der Liquidität einer Organisation. Aktuelle und potenzielle Gläubiger – aber auch Bonitätsprüfungsfirmen – interessiert es, ob Forderungen ausreichend abgesichert sind. Mangelnde, insbesondere kurzfristige fehlende Liquidität kann zur Insolvenz führen. Bei der Sicherung der Zahlungsfähigkeit und der Organisationsexistenz ist daher zwischen einer kurz-, mittel- und langfristigen Analyse zu unterscheiden. Im ersten Schritt der Betrachtung interessieren ausschließlich die kurzfristigen, situativen Liquiditätskennzahlen. Sie geben im Rahmen der horizontalen Bilanzstrukturanalyse Auskunft darüber, inwieweit die Passivposten [Mittelherkunft = durch entsprechende Aktivposten (Mittelverwendung)] der Bilanz gedeckt sind; damit liefern sie zugleich Anhaltspunkte über das Liquiditätssicherungsvermögen der Organisation. Die Basis des Liquiditätssicherungsvermögens besteht aus dem Freisetzungspotenzial liquider Mittel, aus dem Produktions- und Absatzprozess und aus dem Außenfinanzierungspotenzial der Organisation. Die weiteren verbleibenden statischen Liquiditätskennzahlen werden im Rahmen der mittel- und langfristigen Horizontalstrukturanalyse insbesondere unter Punkt 2.2.1.3, S. 115 und die dynamische Liquidität unter Punkt 2.2.2.2, S. 129 ff. angesprochen.

Zusammenfassend lassen sich die statischen kurzfristigen Liquiditätskennzahlen wie nachfolgend in Tabelle 3 darstellen.

Kennzahlen der statischen kurzfristigen Liquidität
Liquidität i. e. S.
Liquidität 1. Grades (Cash Ratio)
Liquidität 2. Grades (Quick Ratio, Acid Test Ratio)
Liquidität 3. Grades (Current Ratio, Bankers Rule)
:
Working Capital Ratio 1 & 2
Net Working Capital (Netto-Umlaufvermögen)

Tab. 3: Kennzahlen aus der Gruppe der statischen kurzfristigen Liquidität i. e. S.

Die Kennzahlen aus der Gruppe der statischen kurzfristigen Liquidität werden nachfolgend auf S. 43 im Einzelnen vorgestellt.

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{flüssige Mittel} \times 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} [\%]$$

mit flüssige Mittel = Schecks, Bank- oder Kreditguthaben, Kassenbestand
(jedoch ohne Forderungen) gem. § 266 Abs. 2 B IV HGB

und kurzfristige Verbindlichkeiten = Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr
+ Steuerrückstellungen + sonstige Rückstellungen

Synonym: Barliquidität, Kassaliquidität, Cash Ratio

Ziel: 10 % - 30 %, bestenfalls 100 %

Kennzahl setzt die flüssigen Mittel in Relation zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Ist die Kennzahl über 100 %, besteht Überdeckung. Es könnten allein mit den liquiden Mitteln alle kurzfristigen Verbindlichkeiten im Betrachtungszeitpunkt gedeckt werden; die Zahlungsfähigkeit ist sehr hoch. Die Quote sollte jedoch mindestens im Bereich von 10 % bis 30 % liegen, da in diesem Fall zusätzlich Forderungen aus Lieferung und Leistung und auch Vorräte zur Deckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten herangezogen werden können. Eine Klassifizierung

nach Hauptbranchen (Industrie, Handwerk, Groß- und Einzelhandel) mit den Attributen „gut“, „mittel“ und „schlecht“ ist aufgrund der Streuung innerhalb der Gruppen nicht möglich. Neben der Betrachtung dieser Kennzahl ist es wichtig, auch nicht bilanzierte Zahlungsströme (Kapitalflüsse) zu erfassen. Die Stichtagsbezogenheit kann den Aussagewert erheblich einschränken bzw. verfälschen.

2.2.2.1 Liquiditätsanalyse in Verbindung mit der Erfolgsrechnung

Bei der statischen kurzfristigen Liquiditätsanalyse wird von zukünftigen Ein- und Auszahlungen und weniger vom aktuellen Bestand ausgegangen. Um eine dynamische Liquiditäts-situation zu erhalten, können Bestandsgrößen der statischen Liquiditätskennzahlen durch zahlungsnaher Erträge und Aufwendungen ersetzt werden. Zur Abbildung der dynamischen Liquiditätssituation werden folgende Kennzahlen herangezogen, siehe Tabelle 19.

Kennzahlen der dynamischen Liquidität
Liquiditätsanalyse i. V. m. der Erfolgsrechnung
Liquiditätsindex
Cash Conversion Cycle (Liquiditätskreislauf)
Defensive Interval Ratio (defensives Zeitintervall)

Tab. 19: Differenzierung der Kennzahlen der Liquiditätsanalyse i. V. m. der Erfolgsrechnung

$$\text{Liquiditätsindex} = \frac{[(\text{Forderungen} \times \text{Kundenziel}) + (\text{Vorräte} \times \text{operativer Zyklus})] \times 365}{(\text{liquide Mittel} + \text{Forderungen} + \text{Vorräte})} \text{ [Tage]}$$

Ziel: << 50 % (branchenabhängig)

Kennzahl setzt die Summe aus Forderungszielen und operativen Vorrätezyklus in Relation zur Summe aus liquiden Mitteln, Forderungen und Vorräten. Der aktuelle Forderungs- und Vorratsbestand wird also mit dem Kundenziel oder der durchschnittlichen Verflüssigungsdauer (operativer Zyklus) der Vorräte gewichtet und ins Verhältnis zum Nenner gesetzt.

usw.

3.2.1 Internationale, wertorientierte Rentabilität

3.2.1.1 Idee der wertorientierten Organisationsführung

Die bisher aufgeführten Kennzahlen sind entweder kritisch zu hinterfragen oder stehen unter zahlreichen Annahmen, um die Ertragskraft abzubilden. Um die Ertragskraft von bilanzpolitischen Einflüssen frei zu halten, wurden wertorientierte Kennzahlen aus dem angloamerikanischen Raum eingeführt, die transparentere und ökonomisch sinnvollere Beurteilungen der Organisationsaktivitäten erlauben.

Die Wertorientierung erfolgte in den letzten Jahren durch Ausrichtung auf die Shareholderinteressen bzw. auf das Shareholder-Value-Konzept. Der Shareholder Value (Aktionärswert), als finanzieller Nutzen der Eigentümer, setzt sich aus den zukünftigen Ausschüttungen und aus der Änderung des Organisationswertes (bei AG's durch den Börsenwert bestimmt) zusammen. Der sich aus den Zahlungsströmen der Anteilseigner durch An- und Verkauf von Anteilen ergebende Cash Flow kann auch als Ertragswert des Eigenkapitals (Organisationswert) bezeichnet werden. Dieser ist, unter Zuhilfenahme der dynamischen Investitionsrechnung, aus den in der Zukunft vermutlich erzielbaren Einzahlungsüberschüssen zu ermitteln. Wird der Ertragswert in Relation zum zeitnah bewerteten investierten Kapital gesetzt, kann die sich daraus ergebende Renditekennzahl als Steuerungsgröße für „wertorientierte“ Investitionsentscheidungen genutzt werden. Sinngemäß wird also der Gegenwartswert (Shareholder Value) der Organisation durch die diskontierten zukünftigen Cash Flows – die über den Rückzahlungsbetrag des Fremdkapitals hinausgehen – ermittelt. Ziel wertorientierter Kennzahlen ist es, die Einflussgrößen auf den Organisationswert i. S. v. „Werttreibern“ und „Wertvernichtern“ zu identifizieren und den Organisationswert mit gezielten Strategien zu steigern. Wichtig hierbei ist es – anstatt der Buchwerte aus der Bilanz –, zeitnahe Werte des Kapitaleinsatzes aus der Cash Flow-Rechnung heranzuziehen.

3.2.1.2 Kennzahlen und Konzepte der internen Wertorientierung

Die Abbildung 62 erfasst im Unterpunkt (1) die absoluten Wertkennzahlen, die zugleich Wertkennzahlenbestandteile in vielen weiteren Kennzahlen in den Unterpunkten (2), (3) und (4) sind. Der Unterpunkt (2), S. 238 ff. beinhaltet absolute als auch relative Rentabilitätskennzahlen. Im Unterpunkt (3), S. 264 ff. werden die aggregierten Kennzahlen beschrieben, deren Ergebnisse durch Diskontierung über mehrere Perioden auf einen bestimmten Zeitpunkt berechnet werden. Abschließend wird der Unterpunkt (4) mit seinen Wertbeitragsmodellen und -konzepten unter Punkt 3.2.1.3, S. 273 ff. vorgestellt.

Earnings before Taxes (EBT) (Gewinn vor Steuern)

Jahresergebnis nach Steuern + Steuern vom Einkommen und Ertrag (EE-Steuer)
= EBT

Ziel: > 0 €

Kennzahl 1 berechnet die Ertragskraft und ist von den Verzerrungen unterschiedlicher (Erfolgs-)Steuersysteme bereinigt. Damit ist die Organisation auch international vergleichbar. Hier wird darüber diskutiert, ob „nur“ die Steuern vom Einkommen und Ertrag bei Ermittlung des EBT angesetzt werden, da die sonstigen Steuern ergebnisunabhängige Kosten sind.

alternativ

Jahresergebnis nach Steuern +/- außerordentliches Ergebnis +/- Steueraufwand/Steuerertrag vom (Einkommen und Ertrag)
= EBT

Alternativ kann der EBT – Kennzahl 2 – durch Bereinigung der außerordentlichen Ergebnisbestandteile ermittelt werden, dass dann dem Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT = Betriebs- und Finanzergebnis) gemäß § 275 Abs. 2 Nr. 14 oder Abs. 3 Nr. 13 HGB gleichzusetzen ist.

Earnings before Interest and Taxes (EBIT) [Gewinn vor (Zinsen & Steuern)]

Jahresergebnis nach Steuern +/- außerordentliches Ergebnis +/- Steueraufwand/Steuerertrag
= EBT
+ Zinsaufwand (ggf. Finanzergebnis)
= EBIT (≈ operatives Ergebnis)

Ziel: >> 0 €

Kennzahl entspricht in etwa dem operativen Betriebsergebnis, d. h., es ist das Entgelt für die Bereitstellung von Kapital durch Eigen- und Fremdkapitalgeber. Alle nicht der eigentlichen betrieblichen Tätigkeit zuzuordnenden Aufwendungen werden herausgefiltert. Der EBIT zeigt ungefähr das operative Betriebsergebnis, unabhängig von regionalen Besteuerungen und unterschiedlichen Finanzierungsformen.

Earnings before Interest, Taxes and Amortization (EBITA)
[Gewinn vor (Zinsen, Steuern & Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände)]

EBIT +/- Abschreibungen/Zuschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände
= EBITA

Ziel: >> 0 €

Der EBITA basiert auf dem EBIT und stellt das Betriebsergebnis ohne Verzerrungen durch Steuern, Zinsen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände dar. Die Kennzahl ist nicht nur um das außerordentliche Ergebnis, Finanzergebnis und Steuern bereinigt, sondern ggü. dem EBIT zusätzlich noch um die Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und auf Geschäfts- und Firmenwerte. Einfluss auf die Kennzahl kann bspw. durch vorhandene variable Führungsvergütung oder durch sale-and-lease-back-Entscheidungen genommen werden. So führt der fremdfinanzierte Kauf einer Anlage bei konstantem Jahresüberschuss zur Erhöhung des EBIT und EBITA i. H. der Fremdkapitalzinsen und der Absetzungen für Abnutzungen.

usw.

4. Kennzahlen der Bereiche

4.1 Kennzahlen aus dem Personalbereich

Kennzahlen der Bereiche	
Personalbereich	
Personalaufwandsstruktur (je Mitarbeiter)	Anteilsgrad der Personalkosten an der Wertschöpfung
Personalaufwandsquote / Personalintensität	
:	:
Leistung bezogen auf Personalkosten	freiwillige Sozialleistungsquote
Leistung je bezahlter Stunde	Vollzeitquote / Teilzeitquote / Minijobquote

Tab. 40: Kennzahlen aus dem Personalbereich

$$\text{Personalaufwandsstruktur} = \frac{\text{Personalaufwand für MA X, Y, Z} \times 100}{\text{Personalaufwand (Mawi./Fert./Vt./etc.)}} [\%]$$

Ziel: << 100 %

Kennzahl 1 gibt den Anteil des Aufwandes einer (Teil-)Personalgruppe am gesamten Personalaufwand an. Die Summe Personalaufwand kann auch in einzelne Teilbereiche z. B. Materialwirtschaft (Mawi.), Fertigung (Fert.), Vertrieb (Vt.) etc. zerlegt werden

$$\text{Vollarbeitszeitquote} = \frac{\text{Vollzeitbeschäftigte} \times 100}{\text{Ø Beschäftigte}} [\%]$$

Ziel: N. N. (erzeugnis- & branchenabhängig)

Kennzahl 1 zeigt die Relation der Vollzeitbeschäftigten zu den durchschnittlich Beschäftigten in einer definierten Periode. Sie nimmt durch ständig steigenden Kostendruck jährlich ab.

4.2 Kennzahlen aus dem Forschungs- und Entwicklungsbereich

Kennzahlen der Bereiche	
Forschungs- & Entwicklungsbereich	
F&E-Intensität (Forschungskostenquote / Forschungsintensität, F&E-Kostenquote)	F&E-Eigenverwertbarkeitsquote / F&E-Fremdverwertbarkeitsquote
:	:
produktionsreife & marktreife Erzeugnisquote (Produktquote)	F&E-Budgetquote / F&E-Weiterbildungsquote

Tab. 41: Kennzahlen aus dem F&E-Bereich

$$\text{F&E-Intensität} = \frac{\text{F&E-Kosten} \times 100}{\text{Umsatzerlöse}} [\%]$$

Synonym: Forschungskostenquote, Forschungsintensität, F&E-Kostenquote

Ziel: 2,5 % - 10 % (in der Pharmazie > 15 % - 23 %, im Maschinen- und Anlagenbau, > 5,5 %; in der Mechanik 3 % - 40 % und bei Software 5 % - 40 % vom Umsatz, grds. abh. von Branche)

Kennzahl zeigt den Anteil von F&E-Kosten (Forschungskostenanteil) an den Gesamterlösen. Zur erfolgswirtschaftlichen Kennzahl siehe die Ausführungen unter den Punkten 3.1.2.2.2. Weitere F&E-Intensität-Kennzahlen aus der Pharmazie siehe Tabelle XII im Tabellenanhang, S. 610.

$$\text{F&E-Weiterbildungsquote} = \frac{\text{F&E-Weiterbildungskosten} \times 100}{\text{F&E-Mitarbeiter}} [€/MA]$$

Ziel: N. N. (erzeugnis- & branchenabhängig)

Kennzahl zeigt die F&E-Weiterbildungskosten je F&E-Mitarbeiter an. Je höher die F&E-Weiterbildungsquote ist, umso größer kann der Erfolg bei Neu- und Weiterentwicklungen sein. Dies setzt jedoch voraus, dass die „richtigen“ Seminare belegt werden. So werden bspw. Seminare mit den Inhalten Konstruktion, Werkstoffe, Zuverlässigkeit, Patentrecht, Sicherheit, Wirksamkeit usw. in der Produktentwicklung angeboten. Im Bereich mobiler Endgeräte gibt es Angebote für die Apps-Entwicklung. Auch das Fraunhofer Institut Stuttgart unterstützt im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsmanagements die Weiterbildung von F&E-Mitarbeitern.

4.3 Kennzahlen aus dem Einkaufsbereich

Kennzahlen der Bereiche	
Einkaufsbereich	
Bestell-Kennzahlen	weitere Lieferanten-Kennzahlen
optimale Bestellmenge	verantwortliche Einkaufsvolumenquote
optimale Anzahl der Bestellungen	
:	:
Lieferantenbetreuung (mengenmäßig) / Lieferantenbetreuungs-volumen (wertmäßig)	Rahmenvertragsquote

Tab. 42: Kennzahlen aus dem Einkaufsbereich

$$\text{optimale Anzahl der Bestellungen} = \frac{\text{Bedarfsmenge (MAE}_{\text{ges.}}) \text{ pro Zeiteinheit (t)}}{\text{opt. Bestellmenge (MAE}_{\text{opt.}})} [n_{\text{opt.}}]$$

mit t = 1, 2, ..., n-Monat(e) (i. d. R. p. a.) und n = 1, 2, ..., z-Bestellung(en)

Ziel: N. N. (erzeugnis- & branchenabhängig)

Kennzahl gibt die optimale Anzahl der Bestellungen pro Zeiteinheit (t_i) an, die bei Berücksichtigung optimaler Bestellmengen notwendig sind. Die Quote ist invers zur später nachfolgenden Kennzahl „Bestellhäufigkeit“.

$$\text{Rahmenvertragsquote} = \frac{\text{Rahmenvertragsvolumen (€ oder MAE)} \times 100}{\text{Einkaufsvolumen (€ oder MAE)}} [\%]$$

Ziel: N. N. (erzeugnis-, branchen- & kundenabhängig)

Kennzahl zeigt den Anteil des kostenmäßigen Rahmenvertragsvolumens mit einem Lieferanten am gesamten kostenmäßigen Einkaufswert. Anstatt die Rahmenvertragsquote mit Geldeinheiten (im Zähler und Nenner) zu belegen, können stattdessen auch Maßeinheiten (MAE = l, kg, to, l, cm³, dm³, m², m³ etc.) eingesetzt werden.

4.4 Kennzahlen aus dem Lager- und Logistikbereich

Kennzahlen der Bereiche	
Lager- & Logistikbereich	
Lager-Kennzahlen	Versorgungskoeffizient
Lagerumschlagsgeschwindigkeit	Erzeugnisanteil (Waren) im Lager (Lagerbestandsstrukturgrad)
Lagerumschlag / Lagerumschlagshäufigkeit / Vorratsumschlag (RHB, HFE, FE)	
:	:
Sicherheitskoeffizient des Lagers	Umweltlogistik(-kosten)quote

Tab. 43: Kennzahlen aus dem Lager- und Logistikbereich

$$\text{Lagerumschlagsgeschwindigkeit} = \frac{\text{Jahresumsatz}}{\text{Ø Lagerbestand (Verkaufswert)}} [n\text{-mal p. a.}]$$

mit Ø Lagerbestand = (Anfangsbestand + Endbestand) / 2

Ziel: grds. hohe Umschlagsgeschwindigkeit, bis 40-mal/Jahr (Discounter), 3-mal/Jahr (Möbelbranche), 1-mal/Jahr (Schmuck)

Kennzahl zeigt die Relation aus Jahresumsatz und durchschnittlichem Lagerbestand, bewertet zu Verkaufspreisen. Sie dient zur Planung und Steuerung der Bestandshöhe. Der durchschnittliche Lagerbestand kann für jede verwendete Komponente, jedes Produkt oder jede Produktgruppe gebildet werden. Je größer (kleiner) die Lagerumschlagsgeschwindigkeit, umso geringer (größer) ist die Kapitalbindung.

$$\text{Umweltlogistikkostenquote} = \frac{\text{Umweltkosten der Transportmittel} \times 100}{\text{Logistikkosten}} [\%]$$

Ziel: möglichst gering (erzeugnis- & branchenabhängig)

Kennzahl 1 setzt die Umweltkosten durch Transportmittel in Relation zu den gesamten Logistikkosten. Der Zähler kann nach Mineralölsteuer, Reifenentsorgung, Lärmschutz, Luftfilterreinigung, Altfahrzeugentsorgung etc. differenziert werden. Der Nenner kann in innerbetriebliche und externe Logistikkosten unterteilt werden.

4.5 Kennzahlen aus dem Produktionsbereich

Kennzahlen der Bereiche	
Produktionsbereich	
Finanzwirtschaftliche Kennzahlen aus dem Investitionsbereich	weitere allgemeine Kennzahlen
Anlagenintensität	Leerzeitenquote
Anlagenabnutzungsgrad	Kapazitätsauslastungsgrad
Abschreibungsquote / Abschreibungsintensität	Beschäftigungsgrad
:	:
Ausfallgrad	Nachbearbeitungsquote /
(Soll-, Ist-)Nutzungsgrad / Hauptnutzungsgrad	Nachbearbeitungskostenquote

Tab. 44a: Kennzahlen aus dem Produktionsbereich

$$\text{Abschreibungsquote} = \frac{\text{Jahres-AFA auf SAV} \times 100}{\text{SAV zu historischen AHK}} [\%]$$

mit AFA = Absetzungen für Abnutzungen = Abschreibungen

Ziel: N. N. (i. d. R. Anlagevermögen < Umlaufvermögen, stark branchenabhängig)

Kennzahl 1 lässt erkennen, inwieweit durch (außer-)planmäßige Abschreibungen stille Reserven zulasten des Gewinns gebildet (hohe Quote) oder zugunsten eines Gewinns (niedrige Quote) aufgelöst werden.

$$\text{Nachbearbeitungsquote} = \frac{\text{Nachbearbeitungszeit (vom Erzeugnis X, Y, Z)} \times 100}{\text{Produktionszeit (vom Erzeugnis Y, X, Z)}} [\%]$$

Ziel: 0 %

Kennzahl 1 setzt die Nachbearbeitungszeit aller oder einzelner Erzeugnisse in Relation zur Produktionszeit aller oder einzelner Erzeugnisse. Eine hohe (niedrige) Nachbearbeitungs-quote spricht für eine hohe (niedrige) fehlerbehaftete Produktion.

4.6 Kennzahlen aus dem Marketing- und Vertriebsbereich

Kennzahlen der Bereiche	
Marketing- & Vertriebsbereich	
Umsatz(struktur)-Kennzahlen	Break-Even-Kennzahlen
Umsatzrentabilität 1 & 2	Break-Even-Point (mengenmäßig)
Umsatzstrukturquote	mit Deckungsbeitrag
:	:
Churn-Rate (Abwanderungsrate)	Markterschließungsgrad

Tab. 45a: Kennzahlen aus dem Marketing- und Vertriebsbereich

$$\text{Umsatzstrukturquote} = \frac{\text{Umsatzerlöse je Erzeugnis(-gruppe)} \times 100}{\text{Umsatzerlöse}} [\%]$$

Ziel: N. N. (erzeugnis- & branchenabhängig)

Kennzahl zeigt die Relation vom Erzeugnisumsatz oder -gruppenumsatz zum Gesamtumsatz. Bei Abhängigkeit von nur einem Erzeugnis ist Produktdiversifikation zu betreiben, um dem Risiko einer rückläufigen Umsatzstrukturquote zu begegnen. Eine rückläufige Quote weist auf eine potenzielle Degenerationsphase hin. Im Zähler ist auch eine Differenzierung nach Umsätzen für Kunden, Kundengruppen, Absatzwegen oder Aufträgen möglich.

$$\text{Markterschließungsgrad} = \frac{\text{eigene Kunden in einem Marktsegment} \times 100}{\text{alle möglichen Kunden in einem Marktsegment}} [\%]$$

Ziel: möglichst hoch (i. d. R. deutlich < 100 %, abh. von Marktstellung: Monopol, Oligopol oder Polypol)

Kennzahl zeigt den Anteil eigener Kunden in einem Marktsegment an der Summe aller möglichen Kunden im gleichen Segment. Bei einem niedrigen (hohen) Markterschließungsgrad ist die Wachstumsaussicht hoch (niedrig).

4.7 Kennzahlen aus dem Kosten- und Controllingbereich

Kennzahlen der Bereiche	
Kosten- & Controllingbereich	
Gemeinkosten-Kennzahlen	Deckungsbeitrags-Kennzahlen
Gemeinkostensatz	absoluter Deckungsbeitrag
Materialgemeinkostensatz	Rohertragsquote / Brutto-Rentabilität
:	:
Kostenindex	Sonstige Kennzahl
Abschreibungskostenquote / Abschreibungskostenintensität	
	sonstige Aufwandsquote

Tab. 46: Kennzahlen aus dem Kosten- und Controllingbereich

$$\text{Gemeinkostensatz} = \frac{\text{Gemeinkosten zugeordnet zur Schlüsselgröße der Kostenstelle } j \times 100}{\text{Anzahl der Schlüsseleinheiten (bspw. Einzelkosten) der Kostenstelle } j} [\%]$$

Synonym: Gemeinkostenzuschlagssatz

Kennzahl zeigt in allgemeiner Form die Relation der Gemeinkosten, die einer Schlüssel-größe der Kostenstelle j zugeordnet werden kann, zur gewählten Anzahl der Schlüssel-einheit in der gleichen Kostenstelle j, bspw. ausgedrückt in Einzelkosten der Stelle j.

$$\text{sonstige Aufwandsquote} = \frac{\text{sonstiger Aufwand} \times 100}{\text{Betriebsleistung (§ 275 Abs. 2 Nrn. 1 - 4 HGB)}} [\%]$$

Ziel: < 12 % (erzeugnis- & branchenabhängig)

Kennzahl setzt den sonstigen Aufwand ins Verhältnis zur Betriebsleistung (Gesamtleistung). Eine Disaggregation des sonstigen Aufwandes ist bei einer hohen sonstigen Aufwandsquote sinnvoll, um die Ursachen zu erkennen und zu beseitigen.

4.8 Kennzahlen der Produktivität

Kennzahlen der Bereiche	
bereichsübergreifende Produktivität	
Allgemeine Produktivitäts-Kennzahlen	
(bezahlte) Wirtschaftlichkeit (max., min.) / (Teil-)Produktivität	
Produktivität	
:	
Wertschöpfungsquote (Value Added Ratio) / Fertigungstiefenquote	
Wertschöpfungs-Abschreibungskoeffizient (-quote)	

Tab. 47: Kennzahlen aus der bereichsübergreifenden Produktivität (Wertschöpfung)

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ertrag (oder Leistung)} \times 100}{\text{Aufwand (oder Kosten)}} [\%]$$

Ziel: > 100 %

Kennzahl 1 kann als externer (Ertrag / Aufwand) oder als interner Ansatz (Leistung / Kosten) definiert werden und wird durch die Preisbildung auf den Märkten sowie durch organisations-interne Kostenstrukturen primär beeinflusst.

$$\text{Wertschöpfungs-Abschreibungskoeffizient (WAK)} = \frac{\text{Wertschöpfung} \times 100}{\text{AFA auf Sachanlagevermögen}} [\%]$$

Synonym: Wertschöpfungs-Abschreibungsquote

Ziel: > 100 % (erzeugnis- & branchenabhängig)

Kennzahl gibt an, wie groß die Relation der Wertschöpfung zu den Abschreibungen auf Sachanlagevermögen ist. Eine hohe (niedrige) Wertschöpfungs-Abschreibungsquote lässt auf eine veraltete (moderne) Anlage schließen. Es ist auch möglich, dass bei sinkender Kennzahl die Investitionen noch nicht ertragswirksam geworden sind. Dies kann (muss) sich dann im Zeitablauf – außer bei Fehlinvestitionen – ändern.

5. Kennzahlen der Zukunftsvorsorge

Der Bereich der vierten Kennzahlenhauptgruppe für die Kennzahlen der Zukunftsvorsorge lässt sich in folgende fünf Untergruppen – Tabelle 49 – aufteilen.

Kennzahlen der Zukunftsvorsorge
Investitionspolitik
Investitionsrisiko
Wachstum
Investitionsfinanzierung & Periodenwachstum
Insolvenzvermeidung (Diskriminanzanalyse, Bonitätsanalyse)

Tab. 49: Kennzahlenuntergruppen aus dem Kennzahlenhauptbereich der Zukunftsvorsorge

usw.

4. Abschnitt: Grenzen der Kennzahlenanalyse

1. Wichtige Kennzahlen der Organisationen im Überblick

Wichtige Kennzahlen	
A. Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	B. Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen
(1) Liquiditätskennzahlen	(5) Rentabilitätskennzahlen
Liquidität 1. Grades (Cash Ratio)	Return on Investment
Liquidität 2. Grades (Quick Ratio)	Eigenkapitalrentabilität (Return on Equity)
:	:
:	:
Cash Flow-Eigenkapitalrentabilität (-rendite) / Netto-Cash Flow-Eigenkapitalrentabilität	Kurs-Gewinn-Verhältnis
Cash Flow-Umsatzrate (-Umsatzrendite) Cash Flow-Umsatzrentabilität	(6) Ergebniskennzahlen
(2) Finanzierungskennzahlen	1. Aufwand-Ertrag-Relationen Personal-, Abschreibungs- & Materialaufwandsquote
:	:
:	:
Investitionsquote (Anlagevermögen)	Wirtschaftlichkeit (max., min.)
(4) Kennzahlen des Kapitalumschlags	(9) Break-Even-Point-Kennzahlen
Umschlagshäufigkeit des Kapitals (Gesamtkapitalumschlag)	bei einem & mehreren Erzeugnissen Out-of-Pocket-Point (wertmäßig)
Umschlagshäufigkeit der Forderungen (Debitoren- / Forderungsumschlag)	Break-Even-Point (mengen- & wertmäßig) Plangewinnerzielungsumsatz

Tab. 58: Kennzahlenüberblick über die wichtigsten finanz- und erfolgswirtschaftlichen Kennzahlen

Cash Flow

Jahresergebnis
+ Abschreibungen
+ Nettoerhöhungen langfristiger Rückstellungen
+ Zuweisungen zu den passiven Rechnungsabgrenzungsposten
= Cash Flow

Ziel: >> 0 €

Je höher der Cash Flow, umso liquider ist die Organisation. Geldüberschüsse können für Investitionen oder zum Abbau von Krediten eingesetzt werden. Langfristig ist eine Zahl von deutlich über null Euro (>> 0 €) nötig, um hieraus Steuern, Gewinnausschüttungen, Investitionen usw. bestreiten zu können.

usw.

2. Kennzahlen der öffentlichen Verwaltung im Überblick

Kommunale Steuerungskennzahlen	
A. Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	weitere Finanzierungskennzahlen
(1) Liquiditätskennzahlen	Schuldendienstquote
kurzfristige Zahlungsfähigkeit	Eigenfinanzierungsquote
reale Forderungsausstandsquote	(3) Investitionskennzahlen
entgangener Nutzen durch offene Forderungen	Eigenfinanzierungsanteil der Investitionen
kurzfristige Verbindlichkeitsquote	Reinvestitionsquote
Liquiditätsrisiko mangels Fristenkongruenz	Anlagenabnutzungsgrad
Liquiditätsrisiko aus Eventualverbindlichkeiten	Abnutzungskongruenz
Reichweite der Gestaltungsfreiheit	zusätzliches Haftungsrisiko
Quote freie Finanzspitze	B. Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen
Öffentliche Sparquote	(4) Ergebniskennzahlen
(2) Finanzierungskennzahlen	Ergebnisquote der lfd. Verwaltung
fiktive Entschuldungs- / Verschuldungsdauer	Zinsaufwandsquote
fiktive Kredittilgungsdauer	

Tab. 69: Kommunale Steuerungskennzahlen

$$\text{kurzfristige Zahlungsfähigkeit} = \frac{[\text{liquide Mittel (§ 266 II B. IV. HGB)} + \text{kurzfristige zweifelsfreie Forderungen} + \text{kurzfristig liquidierbare Vorräte}] \times 100}{\text{Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit bis zu 1 Jahr}} [\%]$$

(= Liquidität 2. Grades)

Ziel: ≈ 100 % - 120 %

Kennzahl zeigt, ob kurzfristige Verbindlichkeiten aus kurzfristigem Geldvermögen finanzierbar sind. Ist der Wert größer 100%, sind kurzfristige Verbindlichkeiten gedeckt. Sale-and-lease-back und Factoring verfälschen die Aussage.

$$\text{reale Forderungsausstandsquote} (\approx \text{Overdue Rate}) = \frac{(\text{über-})\text{fällige (werthaltige, zweifelsfreie) Forderungen} \times 100}{\text{gesamte (fällige + nichtfällige) Forderungen}} [\%]$$

Ziel: < 100 %

Die Kennzahl ist ein Indikator für nicht realisiertes Einnahmepotenzial. Ein zeitlicher Anstieg weist auf Schwächen im Forderungsmanagement hin. Zur Kennzahl siehe unter Punkt 2.1.2.

$$\text{Ergebnisquote der laufenden Verwaltung} (\approx \text{Erfolgsstrukturquote} = \text{Ertragsquote}) = \frac{\text{Ergebnis der laufenden Verwaltung} \times 100}{\text{Jahresergebnis}} [\%]$$

Ziel: nahe bei 100 %

Kennzahl zeigt, ob das Jahresergebnis aus der laufenden Verwaltungstätigkeit erwirtschaftet wird oder ob außerordentliche Umstände für das Jahresergebnis ursächlich sind. Zur Kennzahl Ergebnisbeitragsquote (auf EBIT-Basis) siehe Ausführungen unter Punkt 3.1.2.1.2.

$$\text{Zinsaufwandsquote} = \frac{\text{Zinsaufwand} \times 100}{\text{ordentliche Aufwendungen}^1} [\%]$$

Ziel: < 100%

Die Kennziffer verdeutlicht die Belastung durch die Zinslast. Je höher der Wert, desto weniger Gestaltungsspielräume hat die Kommune.

$$\text{öffentliche Sparquote} (\approx \text{statische Ertragskraft}) = \frac{\text{Saldo lfd. Verwaltung (öffentliches Sparen)} \times 100}{\text{lfd. Ausgaben} (\approx \text{eingesetztes Kapital})} [\%]$$

Ziel: > 25 %, < 5 % sinkende Ertragskraft

Kennziffer ermittelt den Anteil aus der Summe von Einnahmen und Ausgaben (Saldo lfd. Verwaltung) zu den Ausgaben und damit den Anteil öffentlichen Sparens.

usw.

¹ Zum Aufwand der laufenden Verwaltung ist der Finanzaufwand (je nach Landesrecht) zu addieren.

**Value-oriented Leadership in Organizations
auf Basis des ganzheitlichen Value Management-
Ansatzes nach EN 12973 (VoLiO_{VM}[©])**

Band 2

Die Methode VoLiO_{VM}[©]

mit

**Integration in die Arbeitspläne
nach EN 12973 und nach RL 2800**

von

Rolf-Dieter Pfister

2015 Tredition Verlag

© 2015 Rolf-Dieter Pfister

Rolf-Dieter Pfister
Konrad-Zuse-Str. 7
78467 Konstanz
Telefon: +49 7531-9032-0 / 0173-6685377
Email: info@pfister-group.de

Vorschau

In Band 2 wird die Anwendung der Methode Value-oriented Leadership in Organizations auf Basis des „Value Management nach EN 12973 (VoLiO_{VM})[®] im Rahmen der wertorientierten Organisationsführung vorgestellt. Diese wertorientierte und europäisch zertifizierte Methode Value Management nach EN 12973 bietet der Organisationsleitung eine, mit einem 10-stufigen Arbeitsplan unterlegte, strukturierte Vorgehensweise bei der Optimierung verschiedener Organisationen. Um die in Band 2 beschriebene Methodik VoLiO_{VM}[®] erfolgreich anwenden zu können, ist das Auffinden von Wertsteigerungspotenzialen oder Wertvernichtungspotenzialen unabdingbar. Hierzu dient das vorliegende Kennzahlenbuch (Band 1).

Im ersten Schritt der Methode VoLiO_{VM}[®] werden die für eine Organisation wichtigsten nationalen und internationalen Kennzahlen definiert. Anschließend wird im zweiten Schritt ein Ex-post-Kennzahlenmodell (DuPont, RL, ZVEI etc.) gewählt und dieses mit den grundlegenden systemimmanenten Kennzahlen unterlegt. Im dritten Schritt wird das gewählte Kennzahlenmodell um weitere wichtige organisations-spezifische Kennzahlen erweitert. Aus den sich durch Vergleich von Geschäftsjahres- und Vorjahreswerten ergebenden Zahlen werden die positiven und negativen Abweichungen der Wertsteigerungspotenziale oder Wertvernichtungspotenziale einzelner oder mehrerer Kennzahlen im vierten Schritt fixiert. Bei auftretenden Kennzahlenabweichungen sind im fünften Schritt die originären (direkt beeinflussbaren) von den derivativen (nicht direkt beeinflussbaren) Kennzahlen abzutrennen. Im sechsten Schritt sind dann die ausgewählten originären Werttreiber oder Wertvernichter zu disaggregieren, um die einzelnen mengen-, preis- oder kostenmäßigen und oder sonstigen finanziellen Abweichungsursachen zu erfassen. Eine abschließende Bearbeitung der relevanten Abweichungsursachen erfolgt mit dem 10-stufigen Arbeitsplan – siehe Abbildung 117 – der europäisch zertifizierten Methode „Value Management“.

Diese mehrstufige und strukturierte Arbeitsweise ermöglicht die Optimierung einzelner oder mehrerer Kennzahlen. Ziel ist das Erreichen einer Wertsteigerung der Organisation insgesamt, nicht das Optimieren einzelner Kennzahlen. Im Ergebnis erarbeitet ein interdisziplinäres Team mit der Methode VoLiO_{VM}[®] ausschließlich realisierbare Lösungen.

Je nach Kenntnisstand der Organisation kann ausgehend vom Ex-post-Kennzahlenmodell zusätzlich zuerst ein statisches Ex-ante-Kennzahlenmodell aufgebaut werden. Dieses dient als planerisches Modell dazu, rechtzeitig steuernd einzugreifen, wenn sich Abweichungen von den Planwerten einstellen. Dieses Eingreifen erfolgt ebenfalls mithilfe der Methode VoLiO_{VM}[®] und wird mit einem interdisziplinären Organisationsteam durchgeführt. Im zweiten Schritt kann durch eine Verkürzung des statischen Planungszeitraumes von einem Jahr bis hin zur monatlichen Betrachtung ein dynamisches Modell aufgebaut werden. Das rechtzeitige Korrigieren der Planabweichungen mit einem dynamischen Ex-ante-Kennzahlenmodell stellt auf Dauer die wertorientierte Organisationsführung sicher.

Damit das interdisziplinäre Organisationsteam strukturiert arbeiten kann, ist es ratsam, dieses vorab in der europäisch zertifizierten Methode „Value Management“ nach EN 12973 auszubilden. Dies erscheint erforderlich, damit die Methode VoLiO_{VM}[®] insgesamt angewendet werden kann. In weiteren Schritten kann dann seitens der Organisationsführung überlegt werden, ob die Installation eines hauptamtlichen und nach EN 12973 ausgebildeten „Professional Value Managers“, optimalerweise in Form einer Stabsstelle oder zumindest als eigene Abteilungsstelle, in Betracht kommt.

Einleitung zu Band 2

Der Erfolg einer gewählten Methode ist programmiert, wenn diese eine interdisziplinäre Teamarbeit vorsieht, indem der Externe im internen Team integriert ist, die Methode vorstellt, systematisch arbeitet und in einem straffen Projektmanagement die Ziele in kürzester Zeit ansteuert. Interne Mitarbeiter in einem solchen Team werden sich hüten, virtuelle Lösungen zu produzieren, sodass letztendlich realisierbare beste Lösungen – ggf. auch die zweitbesten Lösungen – erarbeitet werden.

Eine Methode, die diese Voraussetzungen erfüllt und mit interdisziplinärer Teamarbeit arbeitet, ist die Methode VoLiO_{VM}[®] als wertorientierter Ansatz, basierend auf der Methode Value Management (EN 12973).

Im Folgenden unterteilt sich die Arbeit in neun Abschnitte. Im ersten Abschnitt wird auf die Bedeutung der wertorientierten Organisationsführung abgestellt, indem die historische Entwicklung der wertorientierten Unternehmensführung angesprochen und eine Einbettung in den Value Management-Ansatz vorgenommen wird. Im zweiten Abschnitt wird speziell das wertorientierte Management-, Steuerungs- und Controllingsystem – das VoLiO_{VM}[®]-Regelkreissystem – auf Basis des Value Management-Ansatzes vorgestellt.

Der dritte Abschnitt befasst sich mit den Datenbasen für wertorientiertes Handeln, nämlich der Rechnungslegung. Hierbei wird der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) als auch der Bilanzrechnung eine zentrale Rolle beigemessen. Diese Datenbasen bilden wiederum die Grundlage für die Erstellung von Kennzahlen und deren Einbettung in ein organisations-spezifisches Kennzahlenmodell (DuPont, ZVEI, RL, BSC usw.). Das gewählte Kennzahlenmodell weist zahlreiche Informationen aus, die abhängig von der Organisation mehr oder weniger wichtig sind.

Um den Anforderungen verschiedener Organisationen gerecht zu werden, zeigt der vierte Abschnitt eine Grafik über alle wichtigen Kennzahlengruppen. Diese bestehen aus finanz- und erfolgswirtschaftlichen Kennzahlen. Erweitert werden diese um die Kennzahlen aus einzelnen Organisationsbereichen (Personal, Forschung- und Entwicklung, Einkauf, Lager und Logistik, Produktion, Vertrieb und Marketing, Kosten und Controlling) sowie um bereichsübergreifende Produktivitätskennzahlen. Abgerundet wird das Kennzahlenportfolio um Zukunftskennzahlen, die zur Vorsorge einer Organisation beitragen.

Zur Vertiefung des dritten und vierten Abschnittes wird – aufgrund der Eigenständigkeit und der Komplexität – auf Band 1 mit dem Titel „Kennzahlen als Basis für eine nationale und internationale wertorientierte Organisationsführung“ verwiesen.

Im fünften Abschnitt werden Kennzahlensysteme vorgestellt. Hierzu wird primär das klassische Return on Investment-Kennzahlensystem herangezogen. Das anfängliche Ex-post-Modell wird um drei Ex-ante-Modelle erweitert. Das Ex-ante-Modell beschreitet den Weg der Dynamisierung dadurch, dass zuerst das statische Ex-ante-Modell mit einem Planungszeitraum von 12 Monaten im zweiten Schritt auf drei Monate (teildynamisch) und drittens auf einen Monat (dynamisch) reduziert wird. Diese originären Modelle werden um derivative klassische und wertorientierte Kennzahlen zu einem Flexkennzahlensystem erweitert und ineinander überführt, sodass die einzelne Organisation bzgl. ihrer Ausrichtung über die benötigte Komplexität entscheiden kann. Innerhalb der einzelnen Modelle werden ausgewählte Kennzahlen vorgestellt. Am Ende dieses Abschnittes wird ausschnittsweise eine dynamische Betrachtung für die ZVEI- und RL-Kennzahlensysteme vorgenommen.

Der sechste Abschnitt befasst sich mit den Werttreibern und Wertvernichtern sowie dem Werthierarchiemodell. Hierin werden die Wertarten (Treiber, Vernichter) definiert sowie mögliche Werttreiberstrategien angerissen. Der siebte Abschnitt beschäftigt sich mit der Ableitung von Projekten, die zum einen eine Priorisierung mittels der Potenzialanalyse erfahren und mit wirtschaftlichen Daten in einem Wertentwicklungsplan zeitlich fixiert werden.

Da die wertorientierte Organisationsführung mithilfe der Methode VoLiO_{VM}[®] als eigenständige Teilmethode innerhalb der Methode Value Management zu verstehen ist, wird sie mit ihren Arbeitsschritten in die Arbeitspläne des Value Management (EN 12973) und der Wertanalyse (RL 2800) im achten Abschnitt integriert. Mit ihnen können dann die aus den Wertarten (Treiber, Vernichter) stammenden Projekte zielorientiert bearbeitet werden.

Abschließend wird im neunten Abschnitt ein Soll-Regelkreis vorgestellt, der es den Verantwortlichen gemeinschaftlich erlauben soll – nach erfolgter Optimierungsarbeit mithilfe der Methode VoLiO_{VM}[®] – zukünftig strukturiert und wertoptimierend zu arbeiten. Im 10. Abschnitt erfolgt ein Ausblick für die Methode VoLiO_{VM}[®].

Leseprobe!!

1. Abschnitt: Bedeutung der wertorientierten Organisationsführung

1. Historischer Abriss

In der Praxis wird die Wertorientierung überwiegend als wertorientiertes Controlling verstanden. Dieses hat die Aufgabe, Kennzahlen und Kennzahlensystem(e) zu definieren. Des Weiteren hat die Organisationsführung einen Ordnungsrahmen zu schaffen, der die Integration wertorientierten Denkens und Handelns i. S. einer Führungsphilosophie zulässt.

Da die Integration der Wertorientierung kein singuläres Problem darstellt, müssen nicht nur Methoden und Werkzeuge ausgewählt werden. Vonnöten ist die Einsetzung einer Methode mit Ganzheitscharakter. Die Methode muss zudem sicherstellen, dass wertorientiertes Handeln konkretisiert wird. Sie muss in der Lage sein, ein „ausbaufähiges“ organisationsspezifisch konfliktfreies Kennzahlensystem mit entsprechenden tangiblen Kennzahlen zu kreieren. Kennzahlensystem und Kennzahlen bilden dann die Basis für ein durchgängiges und wertorientiertes Handeln auf allen Organisationsebenen. Weiterhin muss die Methode geeignete strukturierte Vorgehensweisen bereithalten, die eine Erfüllung der konfliktfreien Erstellung des Kennzahlensystems mit den Kennzahlen ermöglicht. Dies gilt insbesondere für die gewählten Kennzahlen, da diese nicht allzu selten auch bereichsübergreifend wirken. Die Methode muss auch geeignet sein, intangible Werte (Kundenvertrauen, Qualität, Zufriedenheit, Servicefreundlichkeit etc.) zu erfassen, beurteilen, bewerten und diese als Einflussgrößen mit in tangible Kennzahlen einfließen zu lassen. Es bedarf einer Methode mit einem interdependenten und interdisziplinären Gesamtansatz.

Eine solche interdependente Methode, die zugleich interdisziplinär arbeitet, ist das Value Management. Sie ist als ganzheitliche strukturierte Methode zu verstehen, die in verschiedenen Projektphasen auf die Vorteilhaftigkeit weiterer Methoden und Werkzeuge zugreift. Je nach Bedarf können bei der Anwendung des Value Management Methoden und Werkzeuge aus dem „Baukasten“ des Value Management hinzugezogen werden, siehe Abbildung 1.

usw.

Da das Value Management eine eigene strukturierte und genormte Vorgehensweise (EN 12973) vorweist, verliert es durch Hinzuziehung weiterer Methoden oder Werkzeuge weder an Wertigkeit noch an Effektivität. Sie ermöglicht als „offene“ flexible Methode die Einbettung notwendiger weiterer Tools, die spezieller sind und ein bestimmtes Problem lösen helfen.

Die Basis für Value Management bilden verschiedene Normen. Diese wurden vom Technischen Komitee (TC) 279 des European Committee for Standardization (CEN) – des Europäischen Komitees für Normung – erarbeitet und haben momentan folgenden Stand, siehe Tabelle 1.

EN 1325	Value Management, Wörterbuch – Begriffe Deutsche Fassung EN 1325 (2014)
EN 1325-1	Value Management, Wertanalyse, Funktionsanalyse, Wörterbuch – Teil 1: Wertanalyse und Funktionsanalyse (1996-11)
EN 1325-2	Value Management, Wertanalyse, Funktionsanalyse Wörterbuch – Teil 2: Value Management (2004-11)
EN 12973	Value Management (2000-07) Erstausgabe, Value Management (2002-02) deutsche Fassung, Value Management (2003-12) Berichtigung 1
EN 16271	Value Management – Funktionale Beschreibung der Bedürfnisse und funktionale Leistungsbeschreibung, deutsche Fassung (2011-04)

Tab. 1: Europäische Normen im Bereich Value Management und Wertanalyse

Des Weiteren konstituierte sich als Ergebnis der EU-Förderprojekte die zentrale Koordinierungs- und Durchführungsstelle European Governing Board (EGB). Das EGB ist für Ausbildung und Zertifizierung im Bereich des Value Management verantwortlich. Als nationale Zertifizierungsstelle ist in Deutschland der VDI mit dem Bereich GPP² zuständig.

Weitere in Deutschland durch den VDI hervorgebrachte Literatur und Richtlinien erscheinen in Tabelle 2.

VDI-Handbuch/ VDI manuals	Grundwerk des Value Management bzw. der Wertanalyse, VDI-Richtlinien
VDI 2800 Blatt 1	Wertanalyse (2010-08)
VDI 2800 Blatt 2	Wertanalysearbeitsplan nach EN 12973 – Formularsatz (2010-08)
VDI 2801 Blatt 1	Wertanalytiker/Value-Manager/Wertanalytikerin/Value-Managerin – Berufsbild (2010-05)
VDI 2801 Blatt 2	Wertanalytiker/Value-Manager/Wertanalytikerin/Value-Managerin – Anforderung zur Qualifizierung (2010-05)
VDI 2803 Blatt 1	Funktionsanalyse – Grundlagen und Methode (1996-10)
VDI 2804 Blatt 1	Wertorientierte Unternehmensführung – Grundlagen (2011-06)
VDI 2807	Teamarbeit – Anwendung in Wertanalyse-/Value-Management- Projekten
VDI Handbuch	Value-Management/Wertanalyse, VDI-Richtlinien

Tab. 2: VDI-Literatur und Richtlinien

usw.

2.4 Definition und Datengerüste der Methode VoLiO_{VM}[®]

Die wertorientierte Organisationsführung mithilfe der eigenständigen und wertbasierten Methode VoLiO_{VM}[®] ist in den Value Management-Ansatz – siehe Abschnitt 8, S. 137 ff. – integriert. Daher ist es zweckmäßig, sich über eine Definition einen Eindruck über die Leistungsfähigkeit der Methode VoLiO_{VM}[®] zu verschaffen.

usw.

² VDI-GPP: Produkt- und Prozessgestaltung, vormals VDI-GSP (Systementwicklung und Projektgestaltung)

Da die Daten für die Kennzahlen das messbare Ergebnis aller horizontalen und vertikalen Aktivitäten, Abläufe und Prozesse abbilden – Abbildung 6 –, wirkt sich jede Veränderung von Einflussfaktoren auf Daten zuerst im Kontenplan des entsprechenden Kontenrahmens und dann über die GuV sowie Bilanzrechnung – Abbildungen 7 und 8 – in einem Kennzahlen-system (DuPont, ZVEI, RL, BSC etc.) – Abbildung 9 – aus.

Abb. 6:
Einflussfaktoren aus den verschiedenen internen und externen Organisationsbereichen (aufbauend auf Bahnsen 2002)



GuV gem. § 275 Abs. 2 HGB nach Gesamtkostenverfahren	
1.	Umsatzerlöse
2.	+/- Bestandserhöhung/-minderung an fertigen und unfertigen Erzeugnissen
3.	+ andere aktivierte Eigenleistungen
4.	+ sonstige betriebliche Erträge
	[= Gesamt-/Betriebsleistung (1 bis 4)]
5.	- Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für bezogene Waren
	[= Rohertrag/-ergebnis (1 bis 4) - 5]
6.	- Personalaufwand
7.	- Abschreibungen
8.	- sonstige betriebliche Aufwendungen
	[= ordentliches (operatives) Betriebsergebnis (1 bis 4) - (5 bis 8)]
9.	+ Erträge aus Beteiligungen, davon aus verbundenen Unternehmen
10.	+ Erträge aus Wertpapieren und Finanzanlagen, davon aus verbundenen Unternehmen
11.	+ sonstige Zinsen und ähnliche Erträge, davon an verbundenen Unternehmen
12.	- Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens
13.	- Zinsen und ähnliche Aufwendungen, davon an verbundenen Unternehmen
	[= Finanzergebnis (9 bis 13)]
14.	= Ergebnis gewöhnlicher Geschäftstätigkeit (ordentliches betriebsfremdes Ergebnis)
	[= Betriebs- und Finanzergebnis = (1 bis 4) - (5 bis 8) +/- (9 bis 13)]
15.	+ sonstige außerordentliche Erträge
16.	- außerordentliche Aufwendungen
17.	= außerordentliches Ergebnis (15 + 16)
	[= Gewinn/Verlust vor Steuern (14 + 17)]
18.	- sonstige Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
19.	- sonstige Steuern
20.	= Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag nach Steuer (14 + 17 + 18 + 19)
	[= Jahresergebnis nach Steuer]

Abb. 7:
GuV-Gliederung nach § 275 Abs. 2 HGB

Abb. 8:
Bilanz-Gliederung nach § 266 Abs. 2, 3 HGB

Aktiva	Passiva
A. Anlagevermögen	A. Eigenkapital
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	I. Gezeichnetes Kapital
II. Sachanlagen	II. Kapitalrücklage
III. Finanzanlagen	III. Gewinnrücklage
	IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag
B. Umlaufvermögen	V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag
I. Vorräte	C. Rückstellungen
II. Forderungen und Vermögensgegenstände	D. Verbindlichkeiten
III. Kassenbestand, Finanzguthaben, Guthaben bei Finanzkreditinstituten	E. Rechnungsabgrenzungsposten
C. Rechnungsabgrenzungsposten	
Bilanzsumme	Bilanzsumme

5. Abschnitt: Ex-post- und Ex-ante-Kennzahlensysteme

1. Ex-post-Kennzahlensystem als Informationsmodell

Nachdem einige relevante Kennzahlen vorgestellt wurden, ist in der weiteren Vorgehensweise ein Kennzahlensystem auszuwählen. Aus den vielen Kennzahlensystemen – logisch-deduktive, finanzwirtschaftliche (DuPont, RL, ZVEI, Modell Tableau de Bord, Pyramid-Structure-of-Ratio-System), wertorientierte (DCF, EVA, CVA, NPV, MVA, RAVE), Performance Measurement-Systeme (BSC, EFQM, selektives Kennzahlenkonzept) oder empirisch-induktive Kennzahlensysteme nach Beaver, Weibel, Baetge/Huß/Niehaus, Baetge/Kruse/Uthoff – ist ein handhabbares Kennzahlenmodell für die Organisation auszuwählen.

Die geläufigen Kennzahlensysteme – DuPont, ZVEI, RL und BSC – sind in Band 1, 2. Abschnitt unter den Punkten 1 bis 3 in Kurzform beschrieben worden. In dieser Arbeit wird nachfolgend auf das 1919 vom amerikanischen Chemie-Konzern DuPont de Nemours and Co. entwickelte DuPont-Schema (ROI-Kennzahlensystem) zurückgegriffen. Zum einen leiten sich die verschiedenen Kennzahlensysteme aus diesem „Urmodell“ ab, an deren Spitze die Kennzahl Gesamtkapitalrentabilität (ROI) mit den beiden Einflusskennzahlen Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag steht. Zum anderen kann dieses „einfache“ Modell in der Organisation als Steuerungs-, Planungs- und Kontrollinstrument zeitnah eingesetzt werden.

usw.

1.1 Originäres ROI-Kennzahlensystem als internes Informationsmodell

Als vereinfachtes Instrument der internen Steuerung (1. Ansatz, 1. Alt.) – Abbildung 18 – basiert das ROI-Kennzahlensystem auf der GuV-Seite auf den Daten der Kostenrechnung und auf der Bilanzseite auf den gesetzlich zulässigen Vorgaben nach § 266 Abs. 2, 3 HGB.

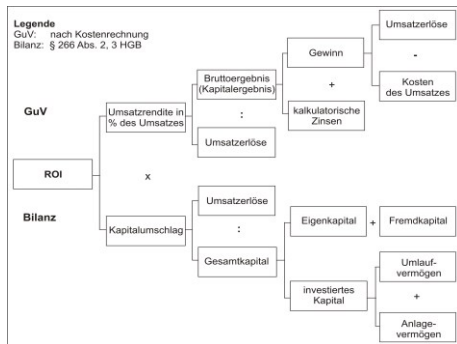


Abb. 18:
Vereinfachtes originäres ROI-Kennzahlensystem – als rein intern eingesetztes Controlling-System – mit Daten aus der Kostenrechnung auf der GuV-Seite und mit Daten auf der Bilanzseite nach § 266 Abs. 2, 3 HGB

usw.

Bei Einsatz der VJ_{jt} -Werte gibt es zwei Alternativen. Die erste Alternative sieht den Einsatz der tatsächlichen erwirtschafteten Werte vor. Vorteilhaft hierbei ist die wahre Offenlegung der Werte, unabhängig davon, ob diese Werte „gut“ oder „weniger gut“ waren. Bei weniger guten Werten könnten die GJ_{jt} -Werte – falls diese insgesamt besser sind – bereits als Erfolge gewertet werden. Und dass, obwohl einzelne GJ_{jt} -Werte zwar besser als die VJ_{jt} -Werte sind, jedoch letztendlich der ROI unbefriedigend ist. Werden die VJ_{jt} -Werte als „gut“ eingestuft, könnte sich bei den erreichten GJ_{jt} -Werten – falls diese ähnlich gut sind – ein trügerisches Sicherheitsgefühl einschleichen.

Der Einsatz der zweiten Alternative sieht einen Durchschnittswert bei den eingesetzten VJ_{jt} -Werten vor. Bei den durchschnittlichen VJ_{jt} -Werten ist es angebracht, nicht auf das Vorjahr zu sehen, sondern einen Vorjahresschnitt der letzten drei oder fünf Jahre oder eine andere angemessene zeitliche Reihe zu definieren. Aus dieser Zeitreihe sollte ablesbar sein, ob eine gewisse ansteigende Stetigkeit, eine Stagnation oder eine Rückläufigkeit in der vergangenen Entwicklung erkennbar war. Eventuelle Amplitudenaussschläge bei VJ_{jt} -Werten (positive oder negative Ausreißer) sind zu hinterfragen, ggf. außer Acht zu lassen.

Vorzugswürdiger scheint die zweite Alternative mit den Durchschnittswerten zu sein. Sind Zweifel bei Einsatz der Durchschnittswerte ($\emptyset VJ_{jt}$ -Werte) angebracht, kann als dritte Alternative das nachfolgende Modell – Abbildung 21 – herangezogen werden. Dieses vergleicht die GJ_{jt} -Werte mit den VJ -Werten und zusätzlich mit den durchschnittlichen VJ_{jt} -Werten – bspw. der letzten 5 Jahre –.

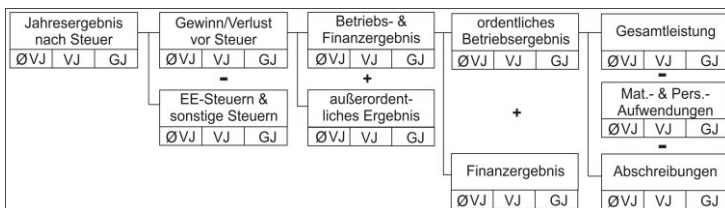


Abb. 21:
Ausschnitt aus dem statischen originären ROI-Kennzahlensystem mit durchschnittlichen VJ_{jt} -Werten im Vergleich zu den VJ_{jt} - und GJ_{jt} -Werten

Aufgrund der obigen zwei Alternativen – bzgl. der Auswahl der $\emptyset VJ_{jt}$ -Werte und VJ_{jt} -Werte – behält es sich der Verfasser in den nachfolgenden Abbildungen vor, die VJ_{jt} -Werte den Durchschnittswerten ($\emptyset VJ_{jt}$ -Werte) gleichzusetzen, siehe Abbildung 22.

usw.

1.5.2 Integration derivativer klassischer Kennzahlen im statischen Flexkennzahlensystem

Nachfolgend wird beim klassischen ROI-Kennzahlensystem eine Erweiterung durchgeführt. Neben dem auf Gesamtkapitalrentabilitätsgesichtspunkten aufgebauten erfolgsorientierten statischen originären ROI-Kennzahlensystem werden im zweiten Schritt ausschnittsweise weitere wichtige „derivative klassische“ Kennzahlen (Liquiditäts-, Finanzierungs-, Investitions-, Kapitalumschlags-, Rentabilitäts- und Ergebniskennzahlen, Wertschöpfungs- sowie Break-Even-Point-Kennzahlen) aus dem originären statischen ROI-Kennzahlensystem abgeleitet und dargestellt, siehe Abbildung 26.

Diese erweiterte Sichtweise ermöglicht es dem Betrachter, über zahlreiche – Anzahl der derivativen Kennzahlen ist auf die Bedürfnisse der Organisation abzustimmen – Kennzahlen, einen tiefer gehenden Einblick in das Finanz- und Erfolgsgeschehen der betreffenden Organisation zu gewinnen.

Wichtig beim Ausweis der wertschöpfenden Produktivitätskennzahlen in Abbildung 26 – bspw. Arbeits-, Kapital- und Personalproduktivität – ist die Entscheidung über die Berechnungsart der Wertschöpfung. Während die Industrie bspw. die Arbeitsproduktivität misst, indem sie den Umsatz durch durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter dividiert, ersetzt Coenenberg, A. G./Haller, A./Schultze, W. 2014, S. 1183 im gleichen Beispiel den im Zähler genannten Umsatz durch die errechnete ordentliche Wertschöpfung (Brutto-Produktionsleistung). Im zweiten Fall ist der errechnete Kennzahlwert niedriger. Dabei bedarf es noch der Entscheidung, ob die Wertschöpfung gem. § 275 Abs. 2 und 3 HGB nach dem Gesamt- oder Umsatzkostenverfahren im Wege der Entstehungs- oder Verteilungsrechnung erfolgen soll.

Um tiefer gehende Informationen abzubilden, ist das bisherige Modell – bestehend aus originären absoluten und relativen Zahlen – um weitere derivative klassische Kennzahlen mit prozentualen Abweichungen zu erweitern. Eine vollständige Abbildung der derivativen klassischen Kennzahlen ist in einem komplexen Modell möglich. Werden bspw. die gesamten Umsatzerlöse auf einzelne Produkte x_i mit $i = 1, \dots, n$ aufgeteilt und für jedes einzelne Produkt x_1, x_2, \dots, x_n die produktspezifischen Mengen in vergangene Mengen und in aktuell eingesetzte Mengen getrennt, können bspw. Produktmengenabweichungen festgestellt werden. Eine detailliertere Betrachtung kann über die Prozessmengen mit ihren Produktionszeiten – definiert durch die Kennzahlen: Verlässlichkeit, Termintreue, Sequenzfolgerichtigkeit etc. – und den Produktionsmaterialien – ausgedrückt durch die Kennzahlen: Durchsatz, Ausschussquote, Qualitätsrate etc. – erfolgen, siehe Abbildung 27.

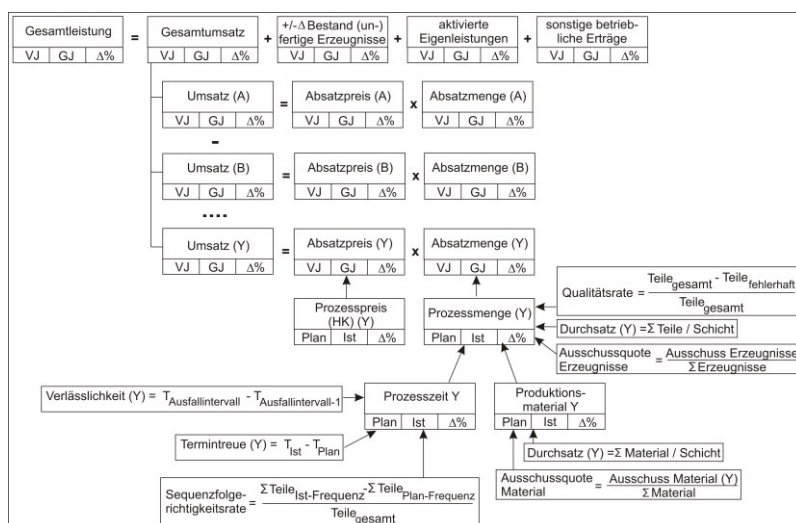


Abb. 27: Teilausschnitt aus den Umsatzerlösen unter Einbeziehung von Produktionskennzahlen

usw.

1.5.3 Integration derivativer wertorientierter Kennzahlen im statischen Flexkennzahlensystem

Das rein statische originäre und klassische ROI-Kennzahlensystem verweigert keine Erweiterung in dem Sinne, dass der erfolgsorientierte Ansatz im Monozielsystem mit einem wertorientierten Kennzahlengerüst verbunden werden kann.

Die Forderung an ein flexibles Kennzahlensystem ist durch den zeitlichen Fortschritt zu begründen. Durch die Koppelung von Managementgehältern an erbrachte Leistung rücken zunehmend auch die wertorientierten Kennzahlen in den Mittelpunkt unternehmerischer Rentabilitätsbetrachtungen. Die für Stakeholder interessierenden Kennzahlen sind die durchschnittlich gewichteten Kapitalkosten (WACC), der Earnings before Interest and Taxes (EBIT) als das operative Ergebnis, das als Earnings before Interests, Taxes and Amortization (EBITA) bekannte Betriebsergebnis ohne Steuern, Zinsen und Abschreibungen und der Earnings before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA), der als EBITA minus Abschreibung und Zuschreibung auf Anlagevermögen berechnet wird. Speziell für Stakeholder kreiert wurde der Return on Net Assets (RONA) als Nettorendite in Prozent oder als Vermögen in EUR ausgedrückt, die wertorientierte Gesamtkapitalrentabilität (WGKR), der generierte Wertbeitrag (WB), der Return on Capital Employed (ROCE) als Größe für profitabel eingesetztes Kapital, der Cash Flow Return on Investment (CFROI) in seinen Ausgestaltungen als Buchwert-CFROI (= CFROI 1) und ökonomischen CFROI (= CFROI 2), der Cash Value Added (CVA) als Wertbeitrag i. S. einer Residualgewinngröße, bezogen auf den CFROI oder der Economic Value Added (EVA) als Geschäftswertbeitrag.

Auch der Wandel in der Unternehmensbewertung hat zur steigenden Bedeutung wertorientierter Steuerungs- und Rentabilitätskennzahlen – siehe Band 1, Übersicht wertorientierter Kennzahlen, 3. Abschnitt, S. 219 – geführt. Diesem muss das Flexkennzahlensystem gleichfalls Rechnung tragen. Wird dieser Notwendigkeit gefolgt, wertorientierte Kennzahlen darzustellen, können diese in einem „unabhängigen offenen“ Modell dargestellt werden.

usw.

2. Ex-ante-Kennzahlensystem als Informationsmodell

2.1 Flexkennzahlensystem als statisches Planungsmodell

Um zukünftig etwas zu verändern, muss das vorhandene statische Modell zu einem Planungsmodell ausgebaut werden. Das bisherige statische Modell nützt für die gegenwärtige Betrachtung nur insoweit, dass festgestellt wird, ob die eingetretenen Kennzahlenwerte für das Geschäftsjahr besser oder schlechter als die VJ_{jt} -Werte sind. Für eine nachhaltige Zukunftsorientierung ist die bisherige Betrachtung nur bedingt sinnvoll. Sinnvoll ist sie dann, wenn die nicht erreichten Zielvorgaben – gemessen durch die Kennzahlen – zugleich modifiziert bzw. neu geplant werden und dann als neue Zielvorgaben gelten. Auch bei den GJ_{jt} -Werten, die besser waren als die VJ_{jt} -Werte, ist eine Überprüfung notwendig. Denn auch in diesen können bereits fehlerhafte Planungswerte stecken, sodass bei unkritischer Übernahme bestehende Fehler fortgeführt werden. Für die Zukunft würden daher auch keine besseren Ergebnisse zu erwarten sein. An dieser Stelle ist zu prüfen, wie die Organisationsplanung ihre Zielvorgaben kreiert hat, um Planwerte zu definieren.

Vor Planungsbeginn ist zu fragen, an welchen Stellen im Modell dispositiver Spielraum besteht. Bei Betrachtung des bisherigen Ansatzes war erkennbar, dass kein Einfluss aufgrund der Ex-post-Betrachtung bestand. Aufbauend auf diesem, wird das bisherige Ex-post-Modell mit den VJ_{jt} - und GJ_{jt} -Werten und der prozentualen Abweichung ($\Delta \%_{jt} = GJ_{jt} / VJ_{jt} \times 100 \%$) um zwei weitere Zellen erweitert. Dieses sind die Zellen Planwerte (PJ_{jt}) und die dazugehörige prozentuale Abweichung ($\Delta \%_{jt} = PJ_{jt} / GJ_{jt} \times 100 \%$) ggü. dem Geschäftsjahr (GJ_{jt}), siehe Abbildung 31.

ordentliches Betriebsergebnis $VJ_{jt} / GJ_{jt} \Delta \% PJ_{jt} \Delta \%$	Gesamtleistung $VJ_{jt} / GJ_{jt} \Delta \% PJ_{jt} \Delta \%$	=	Umsatzerlöse $VJ_{jt} / GJ_{jt} \Delta \% PJ_{jt} \Delta \%$	+	Bestands- veränderung $VJ_{jt} / GJ_{jt} \Delta \% PJ_{jt} \Delta \%$	+	aktivierte Eigenleistung $VJ_{jt} / GJ_{jt} \Delta \% PJ_{jt} \Delta \%$	+	sonstige betrieb- liche Erträge $VJ_{jt} / GJ_{jt} \Delta \% PJ_{jt} \Delta \%$	
	-		Aufwendungen $VJ_{jt} / GJ_{jt} \Delta \% PJ_{jt} \Delta \%$	=	Material- aufwendungen $VJ_{jt} / GJ_{jt} \Delta \% PJ_{jt} \Delta \%$	+	Personal- aufwendungen $VJ_{jt} / GJ_{jt} \Delta \% PJ_{jt} \Delta \%$	+	Abschreibungen $VJ_{jt} / GJ_{jt} \Delta \% PJ_{jt} \Delta \%$	+

Abb. 31:
Erweiterung des bisherigen Modells um zwei weitere Planzellen, dem Planwert (PJ_{jt}) und dem dazugehörigen Abweichungsprozentsatz ($\Delta \%_{jt}$)

usw.

Die Planwerte können wie folgt ermittelt werden. Erstens kann die Planung auf Basis absoluter Werte – Abbildung 35, Alternative 1 – erfolgen. Zweitens ist es möglich, die Werte als Plan-Prozentwerte wie in Alternative 2 vorzugeben. Als Alternative 3 bietet sich die retrograde prozentuale Ermittlung an. Hierbei kann ausgehend vom Plan-ROI-Wert – wie bei der Zielkostenrechnung (Target Costing) – dieser Wert durch retrograde Planung auf die anderen Kennzahlen stufenweise runtergerechnet werden. Alle drei Ansätze gehen Hand in Hand unter Einbeziehung der betroffenen Bereiche, mit der dafür prädestinierten interdisziplinären VoLiO_{VM}[®]-Teamarbeit.

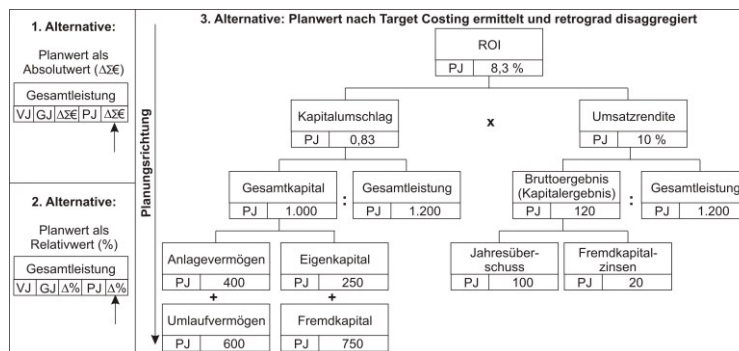


Abb. 35:
Alternativen zur Definition von Planwerten (PJ_{jt} -Werte)

usw.

6. Abschnitt: Werttreiber, Wertvernichter und Werthierarchiemodelle

1. Werttreiber und Wertvernichter

Alle bisherigen originären und derivativen Kennzahlen leisten im Rahmen der Erfolgsanalyse ihren Beitrag mit dem Ziel, den Organisationswert zu steigern. Neben den Kennzahlen wird den Werttreibern, den Wertvernichtern und dem Werthierarchiemodell eine zentrale Rolle zur Zielerfüllung der Organisationswertsteigerung zugestanden. Sie ergänzen die tangiblen Spitzenkennzahlen durch weitere monetäre und nicht monetäre strategische sowie operative Steuerungsgrößen.³

Sind die Werttreiber (Wertgeneratoren, Value Driver) oder Wertvernichter erkannt, gilt es eine Bearbeitungsreihenfolge festzulegen. Die Reihenfolge der Werttreiber oder Wertvernichter dient der zielorientierten Vorgehensweise, um die Wertsteigerung schnellstmöglich zu erreichen oder die Wertvernichtung zügig zu beseitigen, siehe Abbildung 60.

³ Weber, J. et al. 2004, S. 105 m. V. a. Weber, J./Schäffer, U. 1999, S. 285.

7. Abschnitt: Ableitung von Projekten

1. Projektpriorisierung

Mit der Festlegung der kritischen Werttreiber und Wertvernichter in einem Werthierarchiemodell nach Pareto (A, B, C-Analyse), Nutzwertanalyse, paarweisem Vergleich oder grafischem Portfolio ist die Reihenfolge der wichtigen und/oder dringlichen Projekte zu definieren, in der die kritischen Wertarten (Treiber, Vernichter) bearbeitet werden sollen.

usw.

3. Projektdefinition und Wertentwicklungsplan

Nach vorhergehender 1. Filterstufe werden im zweiten Schritt die übrig gebliebenen Teil- und Gesamtprojekte mit einem Wertentwicklungsplan unterlegt. Die in Betracht kommenden Projekte sind zu definieren und anhand verschiedener Kriterien zu prüfen, siehe Abbildung 66.

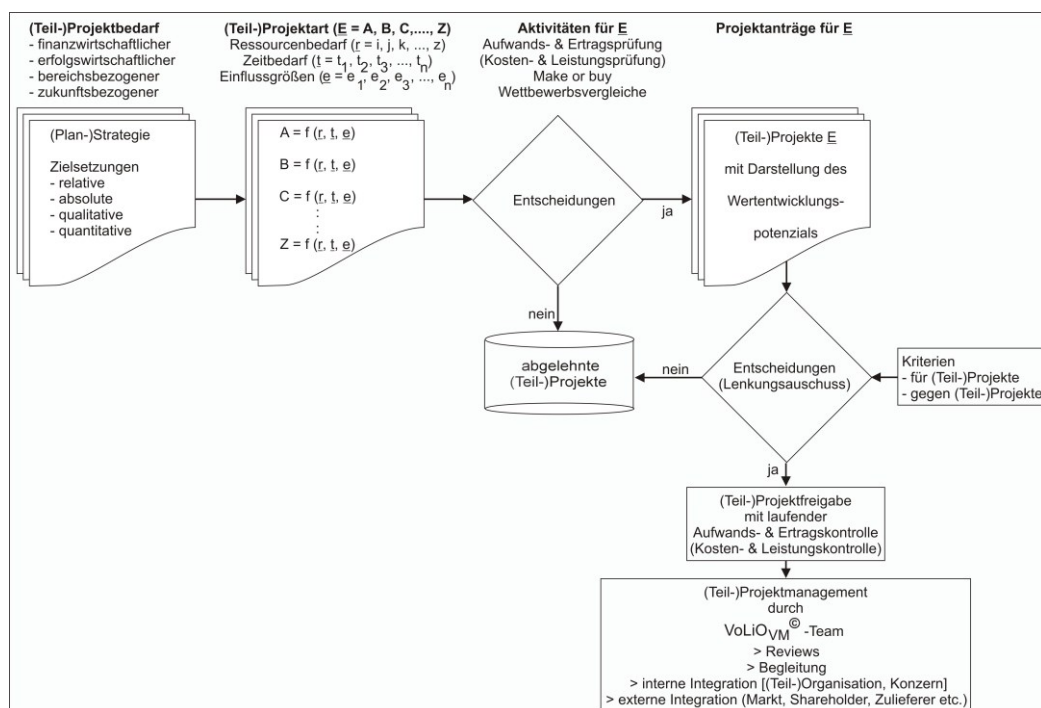


Abb. 66: Wertentwicklungsplan mit (Teil-)Projektanträgen und Wertentwicklungspotenzialen (in Anlehnung an Monitor, P. 2010)

8. Abschnitt: VoLiO_{VM}[®]-Arbeitsschritte zur Projektdefinition mit anschließender Integration in den Value Management- und Wertanalyse-Arbeitsplan

Die Vorgehensweise bei der Methode VoLiO_{VM}[®] bedingt – wie bei der üblichen Anwendung der Methoden Value Management (EN 12973) oder alternativ der Wertanalyse (RL 2800) – eine strukturierte Vorgehensweise. Deshalb erscheint es ebenfalls ratsam, VoLiO_{VM}[®]-Arbeitsschritte (VoLiO_{VM}[®]-Teil-Arbeitsplan i. e. S.) – siehe Tabelle 10 – zu kreieren, die das Auffinden und Definieren von Wertsteigerungspotenzialen und/oder die Beseitigung von Wertvernichtungspotenzialen auf der Kennzahlenebene ermöglichen.

GS	VoLiO _{VM} [®] -Arbeitsschritte von der Projektdefinition bis zur Projektfreigabe
1	VoLiO _{VM} [®] -Projekt(e) auswählen
2	Erfassen der Ist-Datenbasis
3	Kennzahlen erfassen und abbilden
4	Kennzahlenanalyse mithilfe eines Kennzahlensystems durchführen
5	Werttreiber, Wertvernichter und Werthierarchiemodelle definieren
6	Ableitung von Projekten

Tab. 10: VoLiO_{VM}[®]-Arbeitsschritte als „Teil-Arbeitsplan“, beginnend von der Projektauswahl bis hin zur Projektfreigabe
Legende: GS = Grundschrte

usw.