

Vorteile für das Unternehmen

- Kennzahlensystem als Entscheidungsgrundlage
- Kontrollinstrument für Plan-Ist-Vergleiche
- Auf Kennzahlen basierendes Entlohnungsmodell
- Zieldefinition in der Planung
- Risikofrüherkennung - Ampelfunktion
- Bewertungsbasis für Rating
- Benchmarking im Drittvergleich
- Betriebliches Steuerungsinstrument
- Komprimiertes Berichtswesen
- Management-Informationssystem (MIS)

Leistungen

- Identifikation steuerung relevanter Kennzahlen
- Konzeption und Implementierung eines auf das Unternehmen individuell abgestimmten Kennzahlensystems
- Festlegung definierter Korridore für Kennzahlen
- Integration eines Kennzahlensystems in ein bestehendes Berichtswesen
- Rating des Unternehmens bzw. Vorbereitung auf ein externes Rating
- Konzeption eines auf Kennzahlen basierenden Risikomanagementsystems – Ampelfunktion
- Ableitung von Maßnahmen zur Erreichung bestimmter Zielwerte und zur Verbesserung von Kennzahlen

Zur Führung eines Unternehmens sind permanent Informationen notwendig, die eine Steuerung von Planungs-, Entscheidungs-, Realisierungs- und Überwachungsprozessen ermöglichen. Gefragt sind quantitative und qualitative Informationen.

Als Bestandteil des regelmäßigen Berichtswesens bieten Kennzahlensysteme eine Verdichtung wichtiger Informationen zu Unternehmensprozessen und betriebswirtschaftlichen Daten.

Das reine Kennzahlensystem reicht dabei allerdings noch nicht als Informationsinstrument aus. Kennzahlen bedürfen einer zusätzlichen Kommentierung oder eines festgelegten Korridors, um die notwendige Aussagefähigkeit zu erreichen.

Aus unserer Erfahrung mit mittelstandsgeprägten Mandaten geben wir Hilfestellung bei der Konzeption und der Implementierung geeigneter Kennzahlensysteme. Die Identifizierung notwendiger Kennzahlen und die Einbettung in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse unterstützen wir mit unserem Know-how.

Ihre Ansprechpartner:

Gördes, Rhöse & Collegen Unternehmensberatung KG

Dipl.-Kfm.

Roland J. Gördes
goerdes@grc-ub.de
0511 / 54 44 56-0

HANNOVER
Adenauerallee 20
30175 Hannover
Tel. 0511 / 54 44 56-0
Fax. 0511 / 54 44 56-19

Hansjörg Rhöse
rhoese@grc-ub.de
0511 / 54 44 56-0

BERLIN
Brandenburgische Straße 39
10707 Berlin
Tel. 030 / 30 10 59-50
Fax. 030 / 30 10 59-58



GÖRDES, RHÖSE & COLLEGEN
CONSULTING

Fokusthema

Kennzahlen

„...das Maß aller Dinge!“

Kennzahlen sind wesentliche Instrumente zur internen Unternehmenssteuerung und Bewertungsbasis für externe Partner. Sie dienen als Basis für Entscheidungen und zur Kontrolle und Dokumentation wichtiger Sachverhalte im Unternehmen. Als Bestandteil eines Risikomanagementsystems bietet ihre Ampelfunktion eine wichtige Unterstützung bei unternehmerischen Entscheidungen.

Unternehmen werden heutzutage immer mehr damit konfrontiert, sich externen Partnern zu öffnen. Ob über Auskunftsteien oder das Rating der Banken – überall gilt es die notwendige Transparenz zu gewährleisten, um selber zu profitieren – zum Beispiel durch eine günstigere Konditionsgestaltung.

Wesentliches Element zur Beurteilung eines Unternehmens ist dabei eine auf Kennzahlen basierende Analyse.

Wir stellen häufig fest, dass die Entwicklung und Verankerung eines Kennzahlensystems in der Praxis mit Problemen verbunden ist. Entscheidend für den Erfolg eines Kennzahlensystems ist die Auswahl der richtigen Kennzahlen. Die Auswahl sollte neben „Standards“ auch unternehmensspezifische Bedürfnisse abdecken, die elementar für die Unternehmenssteuerung sind.

In den verschiedensten Bereichen von Finanz-, Vermögens- und Ertragslage bis hin zu betrieblichen Daten gilt es, Kennzahlen individuell dem Unternehmen anzupassen und erfolgreich einzusetzen. Einzelne, isolierte Kennzahlen reichen in der Regel nicht aus, um eine verlässliche Aussage zur Unternehmenssituation zu treffen.

Wann ist eine Kennzahl gut, wann ist sie schlecht? Diese Frage lässt sich ohne Weiteres nicht immer sofort beantworten. Eine Kennzahl muss immer im Kontext, das heißt z.B. im eigenen Zielkorridor oder im Branchenvergleich im Unternehmen beurteilt werden.

Funktion der Kennzahlen

- **Entscheidungsfunktionen**
 - Frühe Problemerkennung
 - Grundlage für betriebliche Entscheidungen
- **Kontrollfunktion**
 - Vereinfachte Soll-Ist-Vergleiche
 - Basis für Kostenüberwachung
- **Koordinationsfunktion**
 - Basis für Betriebswesen
 - Verdichtetes Informationsmaterial
- **Verhaltenssteuerungsfunktion**
 - Mitarbeitersteuerung anhand von Zielsystemen
 - Kennzahlenbasierte Entlohnungsmodelle

Erfolgsfaktoren für Kennzahlensysteme

- **Genauigkeit**
 - Qualität und Aussagefähigkeit der Basiswerte
 - Interpretationen im relevanten Kontext
- **Aktualität**
 - Zeitnahe Erfassung der Basisdaten
 - Zeitnahe Auswertung der Daten
- **Verständlichkeit**
 - Einheitliche Definitionen
 - Standardisierte Berechnungen
- **Wirtschaftlichkeit**
 - Angemessenes Verhältnis von Berechnungsaufwand zu Informationsgehalt
 - Unternehmensspezifische Auswahl

Häufig verwendete Kennzahlen

Kennzahlen zur Ertragslage:

Umsatzrentabilität [%]

$\frac{\text{Betriebsergebnis} \times 100}{\text{Gesamtleistung}}$

Cash-Flow-Rate [%]

$\frac{\text{Cash-Flow} \times 100}{\text{Gesamtleistung}}$

Rohertragsquote [%]

$\frac{\text{Rohertrag} \times 100}{\text{Gesamtleistung}}$

Kennzahlen zur Finanzlage:

Eigenkapitalquote (wirtsch.) [%]

$\frac{(\text{Wirtsch. Eigenkapital} - \text{Unterbilanz}) \times 100}{\text{Bilanzsumme}}$

Kreditorenlaufzeit [Tage]

$\frac{\text{Warenverbindlichkeiten} + \text{Wechselverbindlichkeiten} \times 360}{\text{Materialaufwand}}$

Selbstfinanzierungsquote [%]

$\frac{\text{Cash-Flow} \times 100}{\text{Sachinvestitionen}}$

Kennzahlen zur Vermögenslage:

Lagerdauer [Tage]

$\frac{\text{Warenvorräte} \times 360}{\text{Materialaufwand}}$

Investitionsquote [%]

$\frac{\text{Sachinvestitionen} \times 100}{\text{Gesamtleistung}}$

Debitorenlaufzeit [Tage]

$\frac{\text{Warenforderungen} \times 360}{\text{Nettoumsatz}}$

Betriebliche Kennzahlen:

Auftragsreichweite [Tage]

$\frac{\text{Auftragsbestand} \times 360}{\text{Umsatz der letzten 12 Monate}}$

Produktivität [%]

$\frac{\text{Ausbringungsmenge} \times 100}{\text{Einsatzmenge}}$

Krankenstand [%]

$\frac{\text{Krankheitstage} \times 100}{\text{Arbeitstage}}$