

# Kennzahlen: Der „Tacho“ für den Betrieb

VON DIPL.-KFM STEPHAN SEHLHOFF, LEITER DER BUB BERATER-COOPERATION, LEOPOLDSHÖHE

Kennzahlen sollen für die betriebliche Führung ähnlich wie ein Tacho im Auto wirken und die Wirtschaftsentwicklung des Unternehmens in den entsprechenden Phasen verlässlich anzeigen. So kann man Probleme früher erkennen und schneller reagieren.

Für den innerbetrieblichen und zwischenbetrieblichen Vergleich und zur zielorientierten Steuerung des Betriebsergebnisses sind Maßstabswerte erforderlich. Seit je her unterscheidet man diese Kennzahlen:

- Gliederungszahlen: Statistische Verhältnis-zahlen, z.B. Eigenkapital zum Gesamtkapital.
- Beziehungszahl: Statistische Kennzahl zweier Größen, z.B. Leistungsvolumen zu Personalkosten.
- Indexzahlen: Größen zur Messung durchschnittlicher Veränderungen einer Anzahl von Sachverhalten im Zeitablauf, z.B. Kapitalentwicklung, Produktivitätsentwicklung, u.a.

Diese drei Gliederungen erscheinen zwar auf Anhieb etwas undurchsichtig, verlangen aber für die zielorientierte Führung ihre Beachtung. Zielorientierte Führung gliedert sich in zwei Zielkomponenten:

1. Das qualitative Ziel; Der verbale Ausdruck mit der gedanklichen Formulierung von der Zukunft, z.B.: Ziel des Unternehmens ist es, für alle am und im Unternehmen Beteiligten und Beschäftigten die Existenzgrundlage auf Dauer zu gewährleisten.

2. Das quantitative Ziel, welches mit konkreten Strukturen und Daten das qualitative Ziel begründet: es ist also der zahlenmäßige Ausdruck der Einflussgrößen mit Daten, Feststellungen der Entwicklung und IST-Situation für die SOLL-Konzeption mit der das qualitative Ziel gesteuert, gesichert werden kann.

## Ziel- und Kennzahlen-System

Werden die quantitativen Strukturen und Daten konkretisiert, nehmen diese in der Regel Einfluss auf Preise und Markt, Kapital, Mindestgewinn (der als SOLL-Größe leider bei den meisten Unternehmen nicht hinreichend bekannt ist), Substanz- und Verkehrswert, Kapazität, Liquidität und schließlich die Organisation. Jede betriebliche Führung sollte über ein

Ziel- und Kennzahlensystem verfügen, mit welchem neben den steuerlichen Anforderungen ganz besonders die marktwirtschaftlichen, betriebswirtschaftlichen und operativen Ziel- und Steuerungs-Kennzahlen übereinstimmen.

Sprechen wir z.B. von Rentabilität, meinen wir das Verhältnis der Überdeckung (des Gewinns) zum eingesetzten Kapital. Die Abbildung zeigt ein Ziel- und Kennzahlensystem, mit welchem die Leistung, Kosten, Liquidität, schließlich das Betriebsergebnis, also die Datensicherung im Datenfluss sichtbar wird.

## Zahlen für die Steuerung

Gliederungs-, Beziehungs- und Index-Kennzahlen werden herangezogen als Zahlen für die erfolgsorientierte Steuerung des Unternehmens.

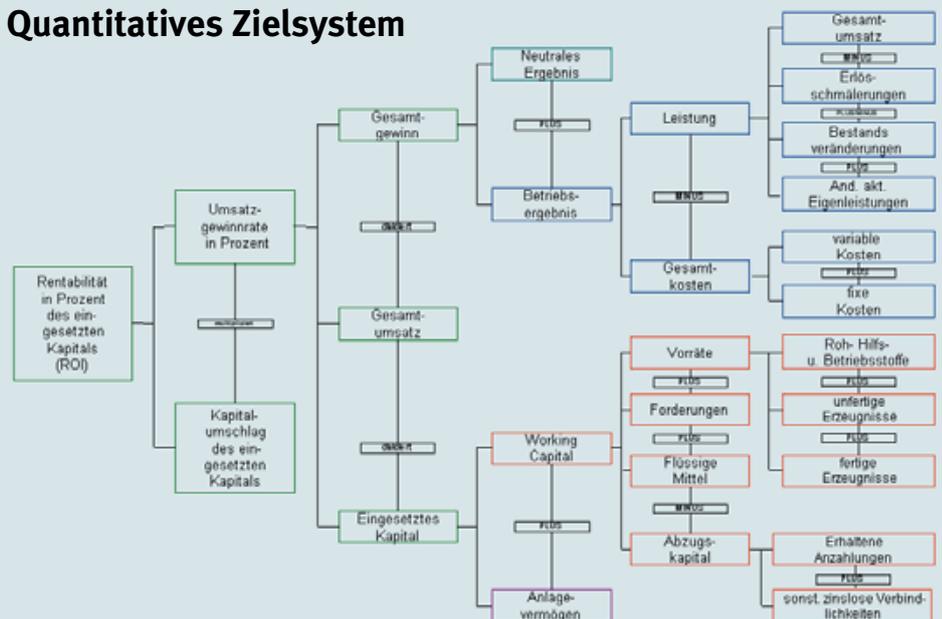
Die Zahl für die Erfolgsrelation ist die Kennzahl, welche die Leistungsmentalität des Un-

ternehmens beschreibt. Insofern ist es zweckvoll, diese Zahl nach Möglichkeit über mehrere Jahre zu kennen, damit eine zielorientierte Unternehmensplanung, -entwicklung und schließlich auch die Bestimmung der Gewinnschwelle für die Überdeckung möglich wird.

Wie hoch die Unternehmensleistung zur Erreichung des anzustrebenden Mindestgewinns sein soll, verlangt die Kenntnis des vom Unternehmen zu erbringenden SOLL-Gewinn-Punktes. Aus dieser Mentalitätszahl ist schließlich die vom Markt im Wettbewerb zu akquirierende, zu schaffende Produktionsleistung abhängig.

Mit wettbewerbsorientierten Kennzahlen ist es schließlich möglich, in der Periode die erforderliche Gewinnschwelle anzusteuern, bzw. zu überdecken. Die Kenntnis dieser Gewinnschwelle (Break-Even-Punkt) sagt zur Ansteuerung dieser die erforderlichen Leistungseinheiten in jeweiligen Sortimentsteilen und das

## Quantitatives Zielsystem



Das gesamtbetriebliche Ziel- und Steuerungs-System. Die wichtigsten Zahlen für die Leistung gehen aus den Beziehungszahlen mit den Kosten hervor.

gesamte Leistungsvolumen aus. Die Unternehmensleistung pro Stunde wird beispielsweise für die Zielsteuerung im BUB®-System als wichtige Plangröße angegeben. Selbstverständlich ist, dass zuvor die anfallenden Kosten in fixe und variable Kosten als Steuerungsdaten zu gliedern sind. Alle Erfolge über diese beiden Kostengruppen sind dann die Überdeckung, die also nur mit entsprechender Leistungsanzahl möglich wird. Verständlich ist, dass auch dann erst der gewünschte Gewinn erreicht werden kann.

Auf der Website [www.bauwirtschaft.de](http://www.bauwirtschaft.de) sind interaktive Rechner hinterlegt, mit denen die

wichtigsten wirtschaftlichen Kennzahlen für das eigene Unternehmen direkt berechnet werden können.

Mit der Abbildung wird das in allen Betrieben mögliche gesamtbetriebliche Ziel- und Steuerungs-System dargestellt. Jedes Unternehmen benötigt die entsprechenden Zahlen für die Steuerung, wobei die wichtigsten Zahlen für die Leistung aus den Beziehungszahlen mit den Kosten hervorgehen und schließlich die gesamten Leistungsvolumen zu den Sortimentsanteilen wie Hoch-, Tief- und Kanalbau, etc. Die Indexzahlen sagen uns die erwarteten Entwicklungen hinsichtlich Kapital, Produktivität, Per-

**Kontakt:**

Stephan Sehlhoff,  
Berater-Cooperation,  
Leopoldshöhe,  
Tel.: 05202-98360,  
[st.sehlhoff@bauwirtschaft.de](mailto:st.sehlhoff@bauwirtschaft.de)

sonal, etc., im Zeitablauf. Die wenigen, aber richtigen Kennzahlen sollen mindestens wie ein Tacho im Auto wirken und die Wirtschaftsentwicklung des Unternehmens in den entsprechenden Phasen verlässlich anzeigen. ■