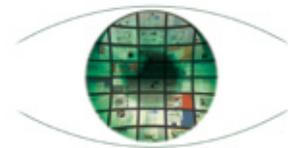


# Erfolgreiche Unternehmenssteuerung

So vermeiden Sie Fehlentscheidungen!



Ich sehe 360 Grad

### **Impressum**

Sage Software GmbH  
Marketing-Kommunikation  
Emil-von-Behring Straße 8–14  
60439 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 50007-0  
Fax: 069 50007-1110  
E-Mail: [info@sage.de](mailto:info@sage.de)  
[www.sage.de](http://www.sage.de)

Stand: Oktober 2010

Die Sage Software GmbH ist eine Gesellschaft deutschen Rechts mit Hauptsitz in Frankfurt am Main. Sie ist im Handelsregister des Amtsgerichts Frankfurt am Main eingetragen unter HRB 55497. Geschäftsführer sind Peter Dewald und Guy Berruyer.

### **Haftungsausschluss**

Bei dieser Publikation handelt es sich um allgemeine Informationen ohne Bezug auf konkrete Sachverhalte und kann die Beratungsleistung eines Fachmanns nicht ersetzen. Der Inhalt wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte und Darstellungen wird keine Gewähr übernommen.

# Inhalt

## Einleitung

Warum eine datenbasierte Unternehmenssteuerung so wichtig ist? 04

## Empfehlungen für die Unternehmenspraxis

1. Die 10 Top-Grundregeln im Umgang mit Kennzahlen 07

2. Nutzen Sie die wichtigsten Kennzahlen aus den Bereichen  
Finanzierung, Personal, Logistik, Produktion und Vertrieb 08

3. Analysieren Sie proaktiv 13

4. Die richtige IT-Lösung hilft 13

## Fazit

Möglichst vollautomatisch! 15



# Einleitung

## Warum eine datenbasierte Unternehmenssteuerung so wichtig ist?

Ein Unternehmen zu führen, bedeutet Entscheidungen zu treffen. Und wenn man dabei erfolgreich sein will, sollten es tunlichst die richtigen Entscheidungen sein. In der Praxis ist das jedoch schwer umzusetzen: Zum einen sind die Sachverhalte häufig komplex und schwer zu durchblicken. Zum anderen gibt es viele externe Einflussfaktoren, über die nur wenig bekannt ist. Gerade im Umfeld kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) setzen Firmenchefs deshalb lieber auf ihre Erfahrung und ihr Einschätzungsvermögen.

Doch solche „Bauchentscheidungen“ widersprechen nicht nur der betriebswirtschaftlichen Vernunft, sie sind auch ein eklatanter Verstoß gegen die Grundprinzipien der Risikovermeidung: Wer sich vom Gefühl leiten lässt, ignoriert die Sachlage und setzt das Unternehmen einem unnötig hohen Risiko aus. Erweist sich die Entscheidung als richtig, hinterfragt sie niemand. War sie jedoch falsch, kommt man schnell in Erklärungsnöte. Und das vor allem deshalb, weil die erforderlichen Informationen im Unternehmen oft bereits vorliegen – nur eben nicht immer in verwertbarer Form. Genau hier liegt die eigentliche Herausforderung eines professionellen Berichtswesens im KMU-Umfeld: Informationen so aufzubereiten, dass sie wahrgenommen und angewendet werden – ohne das Management zu überfrachten.

Dabei ist zu beachten, dass jeder Betrieb etwas Besonderes ist. Nicht nur gemessen an Größe und Struktur, sondern auch mit Blick auf Kultur, Selbstverständnis und Kreativität. Von den unterschiedlichen Zielgruppen und Märkten einmal ganz abgesehen. Egal, welche Prinzipien und Hilfsmittel bei der Unternehmenssteuerung zum Einsatz kommen: Sie sind immer auf die speziellen, betriebsspezifischen Bedürfnisse auszurichten.

### Kurzinfo

Ein professionelles Berichtswesen liefert zielgerecht die Informationen, die für die Unternehmenssteuerung tatsächlich erforderlich sind. Dabei bestimmt der individuelle Bedarf Inhalt und Umfang.

### Darauf kommt es bei Kennzahlen an

Die meisten KMUs stützen sich bei der Unternehmensführung bereits auf Zahlen – nur tun sie dies meist unregelmäßig und unstrukturiert. Da die Informationsbeschaffung aufwendig ist, sind die genutzten Daten häufig veraltet. Oft kommen Zahlen zum Einsatz, die bereits vorhanden sind, aber für eine zukunftsorientierte Unternehmenspolitik keine allzu große Bedeutung haben. Ein klassisches Beispiel sind die Monatsabschlüsse des Steuerberaters: Mit ihnen zu arbeiten, ist ein bisschen so, als wenn man ein Ausweichmanöver kurz vor der Kollision mit einem Eisberg auf Basis der Positionsdaten des letzten Monats berechnet. Darauf angesprochen üben sich viele Firmenchefs in Pragmatismus: Für ein professionelles Controlling fehlen halt die Kapazitäten.



### Bei Kennzahlen ist weniger mehr

Natürlich kostet es Geld, entscheidungsrelevante Daten bereitzustellen. Doch dabei wird oft vergessen, dass falsche Entscheidungen deutlich mehr Geld kosten können. Und gerade im KMU-Umfeld drohen schnell schlimmere Konsequenzen. Hierfür trägt das Management die Verantwortung. Auch gegenüber der eigenen Familie, den Mitarbeitern und manchmal sogar gegenüber der lokalen Öffentlichkeit. Rein emotionale Entscheidungen lassen sich da nur schwer begründen. Hinzu kommt, dass der Bedarf an „harten Fakten“ nicht nur innerhalb des Unternehmens evident ist: Auch Kreditgeber, Investoren und Geschäftspartner erwarten inzwischen deutlich mehr als Bilanz & GuV. Glücklicherweise ist die Einschätzung, dass sich „Kleine“ professionelle Steuerungsinstrumente ohnehin nicht leisten können, schlicht falsch. Entscheidend ist allein, wie ein solches System aufgebaut ist.

Denn dass die Uhren im KMU-Umfeld anders ticken als etwa im gehobenen Mittelstand, ist klar. Besonders wichtig ist beispielsweise, dass:

- die Beschaffung und Aufbereitung der Zahlen für KMUs zu bewältigen ist.
- die Zahlen für das Management nachvollziehbar sind. Ursachen und Einflussfaktoren sollten klar zu erkennen und zu verstehen sein.
- ein Informations-Overkill vermieden wird. Um sich bei Aufbereitung und Analyse nicht zu verheddern, gilt es, sich auf die wichtigsten Fakten zu konzentrieren.
- die verwendeten Daten den tatsächlichen Informationsbedarf abdecken. Standards zu kopieren genügt nicht.

#### Tipp

Analysen dürfen das Unternehmen nicht überfordern oder gar blockieren. Kennzahlen sollten deshalb sparsam eingesetzt werden. Sind sie präzise, transparent und nachvollziehbar, sinkt der Informationsaufwand des Managements.

### So helfen Kennzahlen bei der Unternehmenssteuerung

Die meisten Firmenchefs haben wenig Zeit zum Nachdenken. Sie müssen schnelle Entscheidungen treffen, obwohl die Zusammenhänge oft komplex und schwer zu überblicken sind. Kennzahlen eignen sich besonders gut, um betriebswirtschaftliche Informationen übersichtlich und verständlich zu präsentieren. Sie fassen wichtige Daten und Parameter zusammen – mitunter über mehrere Ebenen hinweg. Die komprimierte Darstellung hilft, sich auf die wesentlichen Fakten zu konzentrieren. Werden Kennzahlen mit Zielen verknüpft und in regelmäßigen Abständen überprüft, erfüllen sie sogar eine Frühwarnfunktion. Eine Frage stellt sich dabei allerdings: Welche Kennzahlen sind wirklich wichtig?

## Absolute und relative Kennzahlen

Grundsätzlich wird zwischen absoluten und relativen Kennzahlen unterschieden. Absolute Kennzahlen haben vor allem in der Bilanzanalyse eine hohe Bedeutung. Gewinn vor Steuern, Umsatzerlöse, Bilanzsumme oder die Summe der Offenen Posten – das alles sind absolute Größen. Ihr großer Nachteil liegt darin, dass sie lediglich Momentaufnahmen darstellen, die zu allem Überfluss mehr oder weniger lange in der Vergangenheit zurückliegen. Für sich allein gestellt sagen statische Kennzahlen wenig aus. Sie werden erst bei perioden- oder unternehmensübergreifenden Vergleichen (Benchmarking) interessant. Relative Kennzahlen drücken hingegen ein bestimmtes Verhältnis aus. Ein gutes Beispiel ist hierfür die Umsatzrendite, die das Verhältnis zwischen Gewinn und Umsatz widerspiegelt. Relative Kennzahlen sind allerdings ebenso interpretationswürdig wie absolute Größen.

## Klasse statt Masse

Die aktuellen Lehrbücher enthalten unzählige Kennzahlen zu allen erdenklichen Unternehmensbereichen und Sachverhalten. Inspiration kann zwar hilfreich sein, trotzdem steht am Anfang die Konzeption: Zunächst sollte man sich darüber im Klaren sein, zu welchen Unternehmensbereichen mehr Informationen erforderlich sind und welche Zusammenhänge langfristig überwacht werden sollen. Für ad-hoc-Entscheidungen, die vielleicht nur ein einziges Mal getroffen werden, sind Kennzahlen eindeutig zu aufwendig. Wegen der übersichtlichen Darstellung als Chart oder Ampel droht bei Kennzahlen zudem die Gefahr, über das eigentliche Ziel hinauszuschießen.

Ein kunterbuntes Business Cockpit mit unzähligen blinkenden Farben ist zwar nett anzusehen, hilft aber niemandem weiter. Wenn die Bandbreite die Anwender überfordert, fehlt der Überblick, die Analyseabstände vergrößern sich und es bleibt keine Zeit zum Nachdenken. Übersteigen die Betriebskosten erst einmal den Nutzwert, sinkt die Akzeptanz. Um dies zu vermeiden, sind Kennzahlen mit Sorgfalt und Bedacht auszuwählen – weniger ist hier mehr.

### Kurzinfo

Kennzahlen helfen, komplexe Sachverhalte übersichtlich darzustellen. Für sich allein gestellt sind sie jedoch oft nicht aussagefähig. Der Informationswert steigt erst im Vergleich mit anderen Perioden oder Betrieben.



# Empfehlungen für die Unternehmenspraxis

## Praxisempfehlung 1: Zehn Grundregeln im Umgang mit Kennzahlen

Auch wenn man beim Blick auf ein gut sortiertes Business Cockpit schnell das Gefühl bekommt, sich entspannt zurücklehnen zu können: Kennzahlen sind kein Wundermittel! Sie stellen Sachverhalte verdichtet und übersichtlich dar und erleichtern betriebswirtschaftliche Entscheidungen – mehr nicht. Entsprechende Maßnahmen einzuleiten, bleibt Aufgabe des Managements. Kennzahlen sind also lediglich ein Werkzeug. Und wie bei jedem Werkzeug gibt es auch hier bestimmte Grenzen und Einsatzbedingungen. Wer mit Kennzahlen arbeitet, sollte sie genau kennen. In der nebenstehenden Auflistung zeigen wir Ihnen die 10 wichtigsten.

### Tipp

Wenn die Restriktionen und Rahmenbedingungen beachtet werden, sind Kennzahlen ein effizientes Werkzeug für die Unternehmenssteuerung.

- 1 Eine Kennzahl ist nur so gut wie das Datenmaterial, auf dem sie beruht.
- 2 Durch die komprimierte Darstellung der Fakten gehen relevante Informationen verloren. Abweichungen sollten deshalb kritisch hinterfragt und auf tieferen Ebenen analysiert werden.
- 3 Viele „weiche Faktoren“ wie etwa Wissen, Motivation oder Kreativität lassen sich nicht anhand von Kennzahlen abbilden. Sie sind jedoch ebenso wichtig für den langfristigen Unternehmenserfolg.
- 4 Kennzahlen dürfen niemals ein Dogma sein. Wer etwa auf Anregung seiner Bank eine bestimmte Kennzahl über alle anderen erhebt, verliert den Blick für die Zusammenhänge und tendiert zu kurzfristigen Entscheidungen.
- 5 Die meisten Kennzahlen sind Momentaufnahmen aus der Vergangenheit, die für sich allein gestellt wenig über die aktuelle Unternehmenssituation aussagen.
- 6 Erst der Vergleich mit anderen Perioden, Branchenindizes oder ähnlich strukturierten Unternehmen erlaubt es, aus einer Kennzahl die richtigen Schlüsse zu ziehen.
- 7 Kennzahlen sollten nicht allein betrachtet werden. Oft ergibt erst der Zusammenhang mit weiteren Kennzahlen ein klares Bild.
- 8 Nur wer eine Kennzahl versteht, kann daraus die richtigen Schlüsse ziehen.
- 9 Die besten Kennzahlen nützen wenig, wenn Ergebnisse lediglich „abgeheftet“ werden. Wer Abweichungen hinnimmt, ohne zu reagieren, braucht keine Kennzahlen.
- 10 Kennzahlen sind regelmäßig zu überwachen, auch wenn das Tagesgeschäft dazu wenig Raum lässt.

## Praxisempfehlung 2: Nutzen Sie die wichtigsten Kennzahlen aus den Unternehmensbereichen

Auch wenn jedes Unternehmen andere Prioritäten setzt und damit individuelle Informationsbedürfnisse hat, gibt es Kennzahlen, die auf keinen Fall fehlen dürfen. Die folgenden Abschnitte zeigen beispielhaft einige Kennzahlen, die in gleicher oder ähnlicher Form in vielen Unternehmen eingesetzt werden. Sie betreffen die Bereiche Finanzierung, Personal, Logistik, Produktion und Vertrieb. Sie sind leicht zu verstehen und lassen sich ohne allzu großen Aufwand schnell ermitteln.

### Kennzahlen aus der Finanzierung

Viele Unternehmen arbeiten ausschließlich mit Bilanz- und Finanzkennzahlen. Nicht dass diese besser für die Unternehmenssteuerung geeignet wären, sie basieren vielmehr auf Zahlen aus den Jahres- oder Periodenabschlüssen. Die liegen ohnehin schon vor oder sind mit wenig Aufwand schnell berechnet. Finanzkennzahlen bringen die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens auf den Punkt. Sie geben Einblick in Vermögenslage, Finanzierung oder Rentabilität.

### Eigenkapitalquote – je höher, desto besser

Ein besonders einfaches Beispiel ist die Eigenkapitalquote. Sie verdeutlicht den Anteil eigener Mittel am betrieblichen Gesamtkapital. Je höher die Quote, desto solider die Finanzierung.

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Ähnlich einfach sind die Fremdkapitalquote und der statische Verschuldungsgrad ermittelt. Doch Vorsicht, der Teufel liegt im Detail: So stellt sich beispielsweise die Frage, was genau zum Eigenkapital gehört. Strittige Positionen sind dabei etwa Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen oder Sonderposten mit Rücklageanteil.

Unternehmensbereich	Wichtige Kennzahlen
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Eigenkapitalquote, Gesamtkapitalrendite</li> <li>◆ Return on Investment</li> <li>◆ Debitorenziel</li> </ul>
Logistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Durchschnittl. Lagerbestand</li> <li>◆ Umschlagshäufigkeit</li> </ul>
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ausschussquote</li> <li>◆ Maschinennutzungsintensität</li> <li>◆ Stillstandsquote</li> </ul>
Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Vertriebskostenanteil</li> <li>◆ Vertriebsserfolg</li> </ul>

### Gesamtkapitalrentabilität & ROI

Investoren stellen ihr Kapital zur Verfügung, weil Sie eine höhere Rendite erwarten als beispielsweise bei einer Festgeldanlage. Um sicherzustellen, dass die Investition den Renditeerwartungen tatsächlich entspricht, hat sich im Laufe der Zeit die Renditeanalyse entwickelt. Ihre Kennzahlen stellen das Ergebnis der Geschäftstätigkeit bestimmten Vermögens- und Kapitalgrößen gegenüber. Die wohl bekanntesten Werte sind dabei die Gesamtkapitalrendite und der Return on Investment (ROI). Beide Faktoren spiegeln die betriebliche Vitalität wider.

#### Gesamtkapitalrendite =

$$\{(Jahresüberschuss + Fremdkapitalzinsen) : Gesamtkapital\} \times 100$$

#### Return on Investment (ROI) =

$$(\text{Gewinn} : \text{Gesamtkapital}) \times 100$$

Gesamtkapitalrendite und ROI zeigen, wie effizient das Kapital im Betrachtungszeitraum eingesetzt wurde. Anhand des ROIs lässt sich auch die Nachhaltigkeit einzelner Investitionen analysieren.

### Debitorenziel – Warten auf den Zahlungseingang

In Krisenzeiten rückt die langfristige wirtschaftliche Überlebensfähigkeit verstärkt in den Vordergrund. Damit gehen oft intensive Analysen der Kundenstruktur einher. Sind es zuverlässige Zahler? Oder drohen Offene Posten das Unternehmen zu gefährden? Eine wichtige Kennzahl ist dabei das Debitoren- oder auch Kundenziel. Die Messzahl informiert über den durchschnittlichen Zeitraum, in dem Kunden ihre Rechnungen begleichen.

#### Debitorenziel =

$$(\emptyset \text{ Warenforderungen} : \text{Umsatzerlöse}) \times 360$$

Je größer die Kennzahl, desto schlechter die Zahlungsmoral. Da jede Branche und jedes Unternehmen in puncto Zahlungsvereinbarungen andere Strategien verfolgt, gibt es keine allgemeingültigen Richtwerte. Das Debitorenziel entwickelt deshalb erst im Zeitverlauf seinen Informationswert. Da Einzelfallbetrachtungen bei der Berechnung der durchschnittlichen Warenforderungen relativ aufwendig sind, wird der Wert in der Praxis meist als Durchschnitt aus dem Anfangs- und Endbestand kalkuliert.

### Personalkennzahlen

In Hochlohnländern wie Deutschland haben die Lohnkosten einen hohen Anteil an der betrieblichen Wertschöpfung. Sie spielen deshalb zwangsläufig eine große Rolle bei der Unternehmenssteuerung. Gelingt es, das Personal effizient einzusetzen, schlägt sich dies deutlich sichtbar in den Bilanz- und Erfolgskennzahlen nieder. Allerdings weisen Branchen wie etwa Handwerk oder Industrie höchst unterschiedliche Arbeitsplatzstrukturen auf. Personalkennzahlen auf höchstem Aggregationsniveau sind deshalb kaum aussagekräftig. Besser ist es, die Personalkennzahlen auf die Ebene einzelner Betriebsbereiche und Abteilungen herunterzubrechen.

Dass fast alle Personalkennzahlen allein auf quantitativen Faktoren basieren, ist ein Manko. Qualitative Merkmale, die sich nicht erfolgswirksam im Jahresabschluss niederschlagen, bleiben außen vor – egal wie wichtig das Potenzial für den künftigen Unternehmenserfolg auch sein mag. Das betrifft beispielsweise Faktoren wie Bildungsniveau, Arbeitsklima, Mitarbeiterzufriedenheit oder soziale Kompetenz. Zwar sind Kennzahlen wegen des hohen Kostenniveaus im Personalbereich unverzichtbar, doch sollte man qualitative Aspekte nicht vollständig aus den Augen lassen.

### Personaleffizienz – die Pro-Kopf-Zahlen

Besonders beliebt sind die sogenannten Pro-Kopf-Kennzahlen. Sie geben Hinweise auf die Produktivität des Personals. Dabei werden bestimmte betriebliche Leistungen der Zahl der Beschäftigten gegenübergestellt. Das können beispielsweise Umsatz, Gewinn oder die betriebliche Gesamtleistung sein.

$$\text{Personaleffizienz} = (\text{Umsatz} : \text{Anzahl d. Mitarbeiter}) \times 100$$

Für sich allein gestellt sind diese Pro-Kopf-Zahlen indes kaum aussagefähig. Erst im Vergleich mit Vorjahren, Planwerten oder anderen Unternehmen lassen sich die Ergebnisse interpretieren.

### Fortbildungsquote – mit Bildung Punkte sammeln

Qualifizierte Mitarbeiter sind gerade für KMUs oft ein entscheidendes Argument, um Aufträge zu gewinnen. Doch nicht jeder Auftraggeber gibt sich mit beruhigenden Pauschalaussagen zufrieden. Mitunter werden konkrete Zahlen erwartet. Bei der Unternehmensbewertung unterstreicht eine hohe Fortbildungsquote, dass die Zukunftssicherheit ernst genommen wird. Kennzahlen zur Fortbildung setzen indes voraus, dass der Aufwand in Kosten und Stunden ermittelt wird.

$$\text{Fortbildungsquote} = (\text{Fortbildung in Stunden} : \text{Gesamte Arbeitsstunden}) \times 100$$

Da der Fortbildungsbedarf in der Produktentwicklung anders gelagert ist als in der Verwaltung, macht es Sinn, die Fortbildungsquote differenziert für die wichtigsten Unternehmensbereiche zu ermitteln.

### Fehlzeitenquote – der Krankenstand als Kennzahl

Auch wenn der Krankenstand seit der Wirtschaftskrise auf einem niedrigen Stand verharrt, können einzelne Unternehmen durchaus andere Erfahrungen machen. Die Ursachen fallen hierfür höchst unterschiedlich aus und sind nicht immer leicht zu ermitteln. Die Fehlzeitenquote gibt einen Hinweis auf signifikante Abweichungen. Vergleiche mit Branchenwerten, anderen Unternehmen oder vergangenen Perioden sind dabei unverzichtbar.

$$\text{Fehlzeitenquote} = (\text{Fehlzeiten} : \text{Sollarbeitszeit}) \times 100$$

Es kommt häufig vor, dass eine hohe Fehlzeitenquote nur einzelne Unternehmensbereiche betrifft. Deshalb sollte sich die Kennzahl auf Abteilungs- oder Bereichsebene herunterbrechen lassen.

### Kennzahlen aus der Logistik

Aufgabe der Logistik ist es, die Warenbeschaffung so zu organisieren, dass die Produktion jederzeit gewährleistet ist – und natürlich gilt es dabei, möglichst effizient zu sein. Hierzu gehört beispielsweise, die Bevorratung auf das notwendige Minimum zu reduzieren oder Transportkosten durch größere Sammelaufträge zu sparen. Allerdings unterliegen viele Branchen saisonalen Schwankungen. Zudem kann die Produktion einen längeren Vorlauf haben, was kurzfristig höhere Lagerbestände zur Folge hat. In diesem Fall helfen langfristige Analysen, Zufallsschwankungen auszuschließen.

### Durchschnittlicher Lagerbestand – das richtige Maß

Der durchschnittliche Lagerbestand lässt sich für einzelne Artikel, für Artikelgruppen oder den kompletten Warenbestand ermitteln. In der einfachsten Form ist der Lagerbestand zu Anfang und am Ende des Jahres Basis der Berechnung. Um Schwankungen auszuschließen, gibt es verfeinerte Formeln, die auf Quartals- oder Monatsbestände setzen.

$$\text{Ø Lagerbestand} = \frac{\{(\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}) : 2\} \times 100}{100}$$

Der durchschnittliche Lagerbestand erlaubt Rückschlüsse auf die Kapitalbindung. Ein zu hoher Bestand beschränkt die finanzielle Bewegungsfreiheit.

### **Umschlagshäufigkeit – Geringe Verweildauer**

Um die Umschlagshäufigkeit des Warenbestands zu berechnen, müssen der Wareneinsatz im Jahresverlauf und der durchschnittliche Lagerbestand bekannt sein. Die Bewertung ist jeweils zu Herstellungs- beziehungsweise Einkaufspreisen vorzunehmen.

**Umschlagshäufigkeit =**  
Wareneinsatz : Ø Lagerbestand

Geht man davon aus, dass der Wareneinsatz für die betriebliche Leistungserstellung konstant bleibt, hängt die Umschlagshäufigkeit ausschließlich vom durchschnittlichen Warenbestand ab: je geringer der Bestand, desto höher die Kennzahl. Eine hohe Umschlagshäufigkeit spricht für eine geringe Kapitalbindung. Maßnahmen, mit denen sich die Umschlagshäufigkeit beeinflussen lässt, sind beispielsweise: gezielte Bestandsüberwachung, Just-in-Time-Verfahren oder die Ausdünnung des Sortiments.

### **Produktionskennzahlen**

Im industriellen Umfeld steht die Produktion im Mittelpunkt der Kennzahlenanalyse. Hier entfaltet die Prozessoptimierung meist die größte Wirkung. Oberstes Ziel ist ein effizienter Einsatz der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe. Kennzahlen helfen allerdings auch, Maschinenbelegungen zu optimieren und Produktionsabweichungen zu analysieren. In vertikalen Lieferketten spielen zudem Qualitätsvorgaben eine große Rolle.

### **Ausschussquote – je weniger, desto besser**

Qualität ist ein relativer Begriff. Schließlich bestimmt nicht das Unternehmen, was gute Qualität ist, sondern der Markt. Trotzdem rücken Kennzahlen den Faktor „Qualität“ in den Mittelpunkt. Eine bekannte Größe ist dabei die Ausschussquote. Sie stellt die Menge des Ausschusses ins Verhältnis zur Gesamtproduktion. Die Ausschussquote lässt sich auf Basis von Stückzahlen oder monetären Werten ermitteln. Auch der Zeitrahmen ist frei wählbar. Als Vergleichsgrundlage wird in der Regel die fehlerfrei produzierte Menge herangezogen.

**Ausschussquote =**  
(Ausschussmenge : gesamte Produktionsmenge) x 100

**Maschineneinsatz – volle Last voraus**  
Entscheidend für die Effektivität der Produktion ist die optimale Ausnutzung der zur Verfügung stehenden Maschinenzeit. Wichtige Aspekte sind dabei das lückenlose Eintakten neuer Aufträge oder kurze Umrüstzeiten. Eine Kennzahl, die derartige Einflussfaktoren widerspiegelt, ist die Maschinennutzungsintensität.

**Maschinennutzungsintensität =**  
(Produktionsmenge : Anzahl Maschinenstunden) x 100

Bei der Maschinennutzung gibt es zwischen den Branchen deutliche Unterschiede. Vergleiche machen deshalb nur innerhalb einer Branche oder zwischen branchenähnlichen Betrieben Sinn.



### Stillstandsquote – bloß keinen Stillstand

Zeitweilige Produktionsstopps aufgrund von Wartungs- oder Instandhaltungsarbeiten gelten als besonders vermeidenswert. Die meisten Produktionsbetriebe sind deshalb bemüht, veraltete und anfällige Maschinen frühzeitig auszutauschen. Doch schon bei mittelgroßen Maschinenparks ist der richtige Zeitpunkt hierfür schwer zu erkennen. Kennzahlen wie Instandhaltungsintensität, Stillstands- und Verfügbarkeitsquote helfen, mehr Übersicht über die tatsächlichen Maschinenkosten zu erlangen.

$$\text{Stillstandsquote} = (\text{Stillstandszeit in Stunden} : \text{geplante Laufzeit der Maschine in Stunden}) \times 100$$

Die Stillstandsquote wird maschinenbezogen berechnet. Eine überdurchschnittlich hohe Quote deutet auf einen Investitionsbedarf oder zu lange Wartungsintervalle hin.

### Vertriebskennzahlen

Gehen KMUs erste Schritte in Sachen Kennzahlenanalyse, ist der Vertrieb meist das Pilotprojekt. Die Gründe hierfür sind einleuchtend: Oft hat die Geschäftsleitung selbst eine hohe Vertriebsaffinität. Zudem lassen sich Aufwand und Erfolg in diesem Bereich leicht und eindeutig zuordnen. Anfangs kommen meist statische Kennzahlen oder einfache Rankings wie etwa die Summe Offener Posten, der aktuelle Auftragsbestand oder Top Ten-Listen zum Einsatz.

Unterschiede sind bei der Bewertung der Umsätze zu verzeichnen. Hier rechnet der Vertrieb anders als die Finanzbuchhaltung: Umsätze werden bereits zum Zeitpunkt der Auftragsbestätigung oder bei Ausstellung des Lieferscheins „erfolgswirksam“ und nicht erst bei Rechnungsstellung, wie in der Buchhaltung.

### Vertriebskostenanteil – eine Frage der Struktur

Eine besonders simple Kennzahl ist der Vertriebskostenanteil. Er stellt die Vertriebskosten eines Zeitraums den jeweiligen Umsätzen gegenüber.

$$\text{Vertriebskostenanteil} = (\text{Vertriebskosten} : \text{Umsatz}) \times 100$$

Entscheidend für die Höhe der Vertriebskosten ist das Vertriebsmodell. Ein mehrstufiger Strukturvertrieb ist beispielsweise deutlich teurer als der Direktvertrieb via Internet. Ein Faktor, der beim Benchmarking zu berücksichtigen ist.

### Vertriebserfolg – Stornos im Visier

Die rein umsatzbezogene Vertriebssteuerung ist in den letzten Jahren in die Kritik geraten, weil sie falsche Anreize für die Mitarbeiter setzt. Es gibt deshalb immer wieder Überlegungen, weitere Bewertungsfaktoren einzubeziehen, um die erfolgsorientierte Bezahlung des Vertriebs auf eine nachhaltige Basis zu stellen. Eine Rolle spielen dabei auch spätere Stornos, die in der Kennzahl Vertriebserfolg dargestellt werden.

$$\text{Vertriebserfolg} = (\text{stornierte Aufträge} : \text{Aufträge gesamt}) \times 100$$

### Praxisempfehlung 3: Proaktiv analysieren

Richtig angewendet sind Kennzahlen ein mächtiges Instrument für die Unternehmenssteuerung. Das setzt allerdings einen aktiven Umgang mit den eigenen Kennzahlen voraus. Lediglich stur auf das vorsortierte Business Cockpit zu schauen, reicht hierfür bei Weitem nicht aus. Große Sorgen um das Interesse des Managements braucht man sich allerdings kaum zu machen, denn eines zeigt die Praxis immer wieder: Sind die Kennzahlen erst einmal eingerichtet, bekommen Firmenchefs angesichts interaktiver Tachometer, Charts und Ampeln schnell „Appetit auf mehr“. Sie hinterfragen die angebotenen Informationen und recherchieren die Hintergründe. Jede Antwort wirft dabei oft neue Fragen auf. Auf diese Weise lassen sich selbst komplexe Themen schnell von allen Seiten beleuchten.

Ein gutes Beispiel ist hierfür der Vertrieb: Sind beispielsweise die Absatzzahlen im Vergleich zum letzten Quartal gesunken, drängt sich die Frage nach dem „Warum“ auf. Beim Herunterbrechen der Kennzahlen kommt vielleicht heraus, dass eine bestimmte Region besonders starke negative Tendenzen aufweist.

Jetzt könnte man sich beispielsweise die Fehlzeiten der Mitarbeiter in diesem Vertriebsbereich ansehen oder die Umsätze der Vertriebspartner genauer unter die Lupe nehmen. Eventuell haben aber auch Wettbewerber in unmittelbarer Nähe Niederlassungen eröffnet oder die betroffene Region leidet unter einer besonders hohen Arbeitslosenquote. Wie auch immer die Antwort ausfällt, entscheidend ist, dass sich das Unternehmen bereits im Entstehen intensiv mit negativen Tendenzen auseinandersetzt und früh reagiert. Dadurch wird verhindert, dass die Firmenleitung von Trends überrollt wird und es für Gegenmaßnahmen schlicht zu spät ist. Voraussetzung für einen proaktiven Umgang mit Kennzahlen ist jedoch eine entsprechend flexible IT-Unterstützung.

### Praxisempfehlung 4: Die richtige IT-Lösung

Auch wenn Kennzahlen auf den ersten Blick logisch und einleuchtend erscheinen, ihre Berechnung ist oft alles andere als einfach – vor allem wenn die benötigten Zahlen erst aufwendig zu ermitteln sind. Das ist insbesondere bei einer mangelnden IT-Unterstützung ein Problem. Bei hohem manuellen Aufwand ist die Gefahr von Konsolidierungs- oder Kalkulationsfehlern besonders groß. Die Tatsache, dass Kennzahlenanalysen regelmäßig durchzuführen sind, um Tendenzen und Abweichungen frühzeitig zu erkennen, erschwert die Sache zusätzlich.

Unterm Strich ist der notwendige Zeitaufwand selbst mit Excel für KMUs kaum zu bewältigen. Im Klartext bedeutet das: Ohne den Einsatz professioneller Lösungen ist die Kennzahlenanalyse praktisch nicht zu schultern. Das klingt nach hohen Investitionskosten, doch die Einschätzung täuscht, denn die Bedeutung der Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung wurde von der Softwareindustrie frühzeitig erkannt. Kennzahlen gehören längst zum Standardrepertoire moderner ERP-Systeme. Dabei haben sich zwei unterschiedliche Kategorien entwickelt: integrierte Programmkomponenten und spezielle Business Intelligence (BI)-Systeme. Beide nutzen die vorhandenen operativen Geschäftszahlen, sodass aufwendige Konsolidierungsläufe entfallen. Unterschiede gibt es hingegen mit Blick auf Tiefgang, Bandbreite, Flexibilität und Leistungsfähigkeit.

## Kennzahlen in ERP-Systemen

Integrierte Module greifen direkt auf die Unternehmensdaten zu. Die Ergebnisse spiegeln daher stets den aktuellen Stand wider. Das Spektrum der Kennzahlen deckt dabei den Bedarf der breiten Masse ab. Individuelle Erweiterungen sind nicht oder nur mit viel Aufwand möglich. Der Vorteil vordefinierter Systeme liegt darin, dass sie sofort einsatzbereit sind – ohne dass hierfür zusätzlicher Einrichtungsaufwand entsteht. Auf der anderen Seite sind die vorgegebenen Kennzahlen und Analysepfade vergleichsweise starr. Was im Bereich des Rechnungswesens durchaus ausreicht, setzt beispielsweise der Vertriebsanalyse oft zu enge Grenzen. Integrierte Module eignen sich deshalb vor allem für statische Analysen in stark standardisierten Unternehmensbereichen.

### Kurzinfo

Ohne IT-Unterstützung ist der Einsatz von Kennzahlen zu aufwendig. In modernen ERP-Systemen gehören sie deshalb zum Standardumfang. Die integrierten Module eignen sich besonders gut für gradlinige Analysen statischer Kennzahlen, etwa aus dem Rechnungswesen.

## Business Intelligence (BI)-Systeme

Wird das Korsett zu eng, sollte über den Einsatz spezieller Business Intelligence (BI)-Systeme nachgedacht werden. Sie bringen mehr Flexibilität in die Analyse und sind darauf ausgerichtet, Anwender intuitiv durch die Kennzahlen zu führen. Oft gibt es offene Schnittstellen, sodass sich auch Daten aus angrenzenden Anwendungen oder externen Quellen einbeziehen lassen. Häufig kommt dabei ein Data Warehouse oder zumindest eine leistungsstarke zusätzliche Datenbank zum Einsatz. Egal wie viele Mitarbeiter gerade mit dem System arbeiten, die Performance der ERP-Software bleibt davon unberührt. Für die Suche nach der passenden BI-Software, gibt es auf technischer Seite allerdings einiges zu beachten:

### 1. Benutzerfreundlichkeit

Kaum ein Anwender hat die Zeit, sich mit komplizierten Systemen auseinanderzusetzen. Was schwer zu verstehen ist, wird nicht genutzt. Effiziente Funktionen wie etwa grafische Business Cockpits oder der „Drill-down“ von Kennzahlen haben hier Zeichen gesetzt.

### 2. Individualität

Einzelne Unternehmensbereiche haben höchst unterschiedliche Bedürfnisse. Jeder sollte mit den Informationen arbeiten, die tatsächlich benötigt werden.

### 3. Flexibilität

So dynamisch wie die Märkte, sind auch die Unternehmen. Deshalb ändern sich die Anforderungen im Zeitverlauf. Damit muss ein professionelles System umgehen können.

### 4. Offenheit

Nicht immer genügen die Daten aus der Unternehmenssoftware, um Managementfragen zu beantworten. BI-Systeme sollten deshalb offen für unterschiedliche Quellen sein.

### 5. Leistungsstärke

Die Erfahrungen zeigen, dass sowohl der Bedarf an qualifizierten Kennzahlen als auch die Datenmenge schnell steigen. Auch darauf sollte die Software ausgerichtet sein.

Sind die Bedingungen erfüllt, steht einem erfolgreichen Einsatz nichts im Weg. Die Erfahrung zeigt: Liegen Kennzahlen erst einmal vor, werden sie für die Unternehmenssteuerung schnell unverzichtbar.

### Kurzinfo

Spezielle BI-Systeme bringen mehr Flexibilität in die Unternehmensanalyse. Sie beziehen zusätzliche Datenquellen ein, beherrschen komplexe Abfragen und können mit großen Datenmengen umgehen.

# Fazit

## Möglichst vollautomatisch!

Kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlen die finanziellen sowie personellen Ressourcen für ein ausgeprägtes Controlling. Eine Lücke, die sich mit Kennzahlen schließen lässt – solange dabei Rahmenbedingungen und Restriktionen beachtet werden.

Eine weitere wichtige Voraussetzung ist eine moderne Unternehmenssoftware, bei der Kennzahlen zum Standardumfang gehören. Nur wenn Analyse und operatives Geschäft optimal aufeinander abgestimmt sind, lassen sich aktuelle Kennzahlen automatisch ermitteln. Und nur dann sind sie auch für KMUs beherrschbar.



Mit mehr als 25 Jahren Erfahrung, 250.000 Kunden und mehr als 1.000 Fachhändlern ist Sage einer der Marktführer für betriebswirtschaftliche Software und Services im deutschen Mittelstand. Lösungen von Sage sind speziell für die Bedürfnisse lokaler Märkte entwickelt. Sie helfen unseren Kunden – vom Kleinunternehmen bis hin zum gehobenen Mittelstand –, ihr Geschäft erfolgreicher zu führen.

Sage ist ein Unternehmen der britischen Sage Gruppe, dem mit rund 13.400 Mitarbeitern und 6,1 Millionen Kunden weltweit drittgrößten Anbieter von betriebswirtschaftlicher Software und Services.

**Sage Software GmbH**  
Marketing-Kommunikation  
Emil-von-Behring-Straße 8–14  
60439 Frankfurt am Main

Telefon: 069 50007-6111  
Fax: 069 50007-7208  
E-Mail: [info@sage.de](mailto:info@sage.de)  
Internet: [www.sage.de](http://www.sage.de)

