

1 Der Nutzen von Kennzahlen

Betriebliche Entscheidungen hängen in den weitaus meisten Fällen von Zahlen ab. Sie begründen Entscheidungen oder regen sie an. Insofern ist es nachvollziehbar, dass Entscheidungsträger im Unternehmen mit einer ständig steigenden Menge an Zahlen konfrontiert werden, getreu dem Motto: Je mehr Zahlen, desto besser die Entscheidung.

Dies muss sicher nicht immer richtig sein. Zahlen können auch in die Irre leiten. Sie verleiten stärker dazu, ihnen zu vertrauen, als es bei Worten der Fall ist. Hierin liegt ein Risiko des Arbeitens mit Zahlen.

Der wachsenden Zahlenmenge steht eine konstante Verarbeitungskapazität der Entscheidungsträger gegenüber. Wir können zwar durch Einsatz leistungsstärkerer EDV-Anlagen und durch Entwicklung neuer Verfahren die Datenmenge Jahr für Jahr steigern, aber wir können nicht in gleichem Tempo immer mehr Daten in Entscheidungen einbinden.

Es wird daher gleichzeitig wichtiger, Methoden zu finden, mit deren Hilfe die **Informationsflut reduziert** wird auf die wenigen Sachverhalte, die wirklich relevant sind. Außerdem werden Verfahren benötigt, die **entscheidungsrelevante Sachverhalte und Veränderungen erkennen**. Je mehr Daten es gibt, desto schwieriger wird es, von alleine Veränderungen zu erkennen.

An diesen Problemen setzen Kennzahlen an. Sie sind zwar keine Erfindung des Informationszeitalters, erlangen aber steigende Bedeutung. Sie helfen, Daten zu verdichten und so aufzubereiten, dass die richtigen Entscheidungen gefällt werden können, ohne auf relevante Informationen zu verzichten.

Jede „Behandlung“ von Originaldaten birgt eine gewisse Gefahr des Informationsverlustes oder auch der **Manipulation** in sich. Diese kann durch den Einsatz eines schlüssigen Kennzahlensystems verringert werden. Dabei ist auf eine nicht einseitige Ausrichtung der Kennzahlen sowie auf Abhängigkeiten untereinander zu achten.

Betrachten wir ein kleines Beispiel zum Thema Zahlensalat und Nutzen der Kennzahlen. Ein Bericht in einem Unternehmen mag folgende Daten produziert haben (Abbildung 1.1):

24.200	85.900	320.500	196.400	17.700	13.000	245.600
22.600	85.200	301.300	195.000	17.700	12.700	241.800
10.890	38.655	144.225	88.380	7.965	5.850	110.520
16.100	22.300	198.000	214.400	36.900	2.300	86.400
15.300	21.800	192.200	212.400	32.200	2.300	84.700
4.991	6.913	61.380	66.464	11.439	713	26.784
43.900	112.000	308.600	273.000	14.100	5.500	4.700
39.900	110.200	287.000	268.800	13.800	4.200	4.700
23.706	60.480	166.644	147.420	7.614	2.970	2.538
101.000	47.300	281.600	179.700	15.000	24.800	16.300
96.800	47.300	276.600	177.300	14.000	23.900	15.100
26.260	12.298	73.216	46.722	3.900	6.448	4.238

Abbildung 1.1: Zahlensalat

Solche Tabellen lassen sich problemlos aus einer normalen Kostenrechnung herausziehen. Aufgabe des **Berichtswesens** ist es nun, diese Tabelle einigermaßen lesbar zu gestalten, vor allem also anzugeben, worum es eigentlich geht. Das könnte dann wie in Abbildung 1.2 aussehen.

Nun wissen wir schon mehr. Die Tabelle enthält die Brutto- und Nettoumsätze sowie die Deckungsbeiträge nach Kunden und Produktlinien. Mit diesen Daten ließe sich eine Menge anfangen: Man könnte herausfinden, welche die stärksten Kunden sind, welche Produktlinien sich gut, welche sich schlecht verkaufen, wer die höchsten Rabatte einstreicht, wie profitabel die einzelnen Produktlinien sind usw.

Produkt- linien	Kunden							
	A	B	C	D	E	F	G	Summe
I brutto	24.200	85.900	320.500	196.400	17.700	13.000	245.600	903.300
I netto	22.600	85.200	301.300	195.000	17.700	12.700	241.800	876.300
I DB	10.890	38.655	144.225	88.380	7.965	5.850	110.520	406.485
II brutto	16.100	22.300	198.000	214.400	36.900	2.300	86.400	576.400
II netto	15.300	21.800	192.200	212.400	32.200	2.300	84.700	560.900
II DB	4.991	6.913	61.380	66.464	11.439	713	26.784	178.684
III brutto	43.900	112.000	308.600	273.000	14.100	5.500	4.700	761.800
III netto	39.900	110.200	287.000	268.800	13.800	4.200	4.700	728.600
III DB	23.706	60.480	166.644	147.420	7.614	2.970	2.538	411.372
IV brutto	101.000	47.300	281.600	179.700	15.000	24.800	16.300	665.700
IV netto	96.800	47.300	276.600	177.300	14.000	23.900	15.100	651.000
IV DB	26.260	12.298	73.216	46.722	3.900	6.448	4.238	173.082
Sum brutto	185.200	267.500	1.108.700	863.500	83.700	45.600	353.000	2.907.200
Sum netto	174.600	264.500	1.057.100	853.500	77.700	43.100	346.300	2.816.800
Sum DB	65.847	118.346	445.465	348.986	30.918	15.981	144.080	1.169.623

I–IV = Produktlinien, DB = Deckungsbeitrag, Sum = Summe

Abbildung 1.2: Strukturierter Zahlensalat

Um diese Fragen beantworten zu können, sind die Daten aber noch zu unübersichtlich. Sinnvollerweise sind Verdichtungen vorzunehmen. Hierzu benötigen wir Kennzahlen. In der Abbildung 1.3 sind wichtige Kennzahlen eingearbeitet worden:

Produktlinien	Kunden							Summe	Rab.-satz	Anteil
	A	B	C	D	E	F	G			
I brutto	24.200	85.900	320.500	196.400	17.700	13.000	245.600	903.300		31,07%
I netto	22.600	85.200	301.300	195.000	17.700	12.700	241.800	876.300	2,99%	
I DB	10.890	38.655	144.225	88.380	7.965	5.850	110.520	406.485		34,75%
II brutto	16.100	22.300	198.000	214.400	36.900	2.300	86.400	576.400		19,83%
II netto	15.300	21.800	192.200	212.400	32.200	2.300	84.700	560.900	2,69%	
II DB	4.991	6.913	61.380	66.464	11.439	713	26.784	178.684		15,28%
III brutto	43.900	112.000	308.600	273.000	14.100	5.500	4.700	761.800		26,20%
III netto	39.900	110.200	287.000	268.800	13.800	4.200	4.700	728.600	4,36%	
III DB	23.706	60.480	166.644	147.420	7.614	2.970	2.538	411.372		35,17%
IV brutto	101.000	47.300	281.600	179.700	15.000	24.800	16.300	665.700		22,90%
IV netto	96.800	47.300	276.600	177.300	14.000	23.900	15.100	651.000	2,21%	
IV DB	26.260	12.298	73.216	46.722	3.900	6.448	4.238	173.082		14,80%
Σ brutto	185.200	267.500	1108700	863.500	83.700	45.600	353.000	2.907.200		100%
Σ netto	174.600	264.500	1057100	853.500	77.700	43.100	346.300	2.816.800	3,11%	
Σ DB	65.847	118.346	445.465	348.986	30.918	15.981	144.080	1.169.623		100%
Rabattsatz	5,72%	1,12%	4,65%	1,16%	7,17%	5,48%	1,90%	3,11%		
DB-Rendite	37,71%	44,74%	42,14%	40,89%	39,79%	37,08%	41,61%	41,52%		
U.ant. br.	6,37%	9,20%	38,14%	29,70%	2,88%	1,57%	12,14%	100%		
U.ant. net.	6,20%	9,39%	37,53%	30,30%	2,76%	1,53%	12,29%	100%		
DB-Anteil	5,63%	10,12%	38,09%	29,84%	2,64%	1,37%	12,32%	100%		

U.ant. br = Umsatzanteil brutto, U.ant. net. = Umsatzanteil netto

Abbildung 1.3: Daten und abgeleitete Kennzahlen

Hier wurden einige Kennzahlen gebildet, die Übersicht in den Datenwald bringen sollen, wenn sie ihn auch zunächst noch nicht lichten. So lässt sich beispielsweise feststellen, dass

- Kunde E mit Abstand die höchsten Rabatte erhält,
- Kunde B der renditestärkste ist (auf Deckungsbeitragsbasis),
- zwei Drittel des Umsatzes von den Kunden C und D abhängen,
- auf Produktlinie III fast doppelt so viel Rabatt gewährt wird wie auf Produktlinie IV,

- Produktlinie III zwar nur 26 % des Umsatzes bringt, aber 35 % des Deckungsbeitrags.

Diese Erkenntnisse sind für eine ganze Reihe von Marketingentscheidungen relevant. Sie führen aber auch noch zu zusätzlichem Informationsbedarf, der mit diesen Zahlen allein nicht gedeckt werden kann.

An dieser Tabelle stört aber vor allem noch die hohe Datenmenge. Die Originaldaten sind bei sorgfältiger Aufbereitung mit Hilfe von Kennzahlen auch für den Managementüberblick nicht mehr erforderlich. So ist es sicher nicht so wichtig, dass Kunde F mit Produktlinie II einen Deckungsbeitrag von 713 erbringt. Entscheidungsrelevant ist, ob der Kunde überhaupt für den Anbieter interessant ist.

Betrachten wir nun einige beispielhafte Kennzahlauswertungen:

1. Umsatz und Deckungsbeitrag

Die Analyse des Umsatz- und Deckungsbeitragsanteils der einzelnen Produktlinien offenbart Ungleichgewichte (Abbildung 1.4). Während I und III überdurchschnittlich hohe Deckungsbeitragsanteile erwirtschaften, ist es bei II und IV umgekehrt. Deren Deckungsbeiträge sollten entsprechend deren Umsatz höher sein. Hier könnte ein Kostenproblem vorliegen.

Konsequenzen

- Steigerung der Profitabilität bei Produktlinie II und IV: Prüfung von Preiserhöhungen, Durchführung von Kostensenkungsmaßnahmen
- Steigerung des Umsatzes bei I und III: zusätzliche Anreize durch Provisionserhöhung in Abhängigkeit der Deckungsbeiträge.

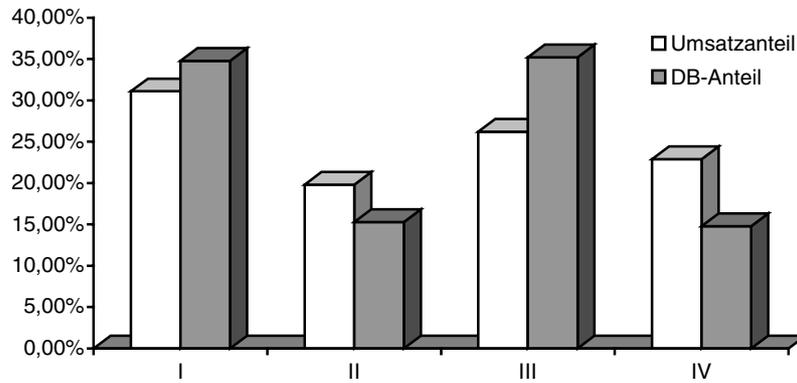


Abbildung 1.4: Umsatz- und DB-Anteil nach Produktlinien

2. Rabatte

Als nächstes werden die den einzelnen Kunden gewährten Rabatte untersucht (Abbildung 1.5). Hier zeigt sich, dass die Kunden B, D und G nur geringe Rabatte erhalten, während bei den anderen Kunden hohe Zugeständnisse erforderlich sind.

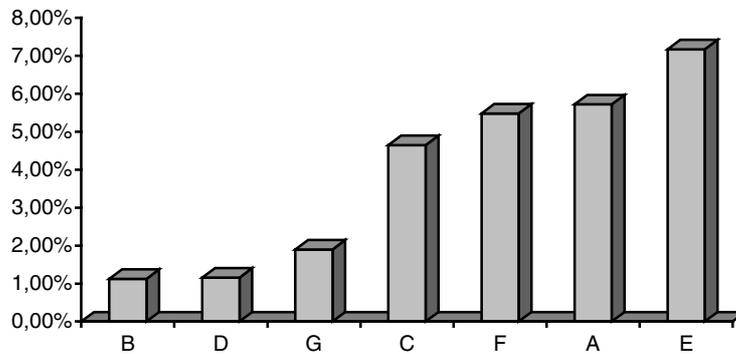


Abbildung 1.5: Rabattsätze nach Kunden

Konsequenzen

- Hier ist zunächst zu prüfen, ob es strategische Gründe für die hohen Rabatte für C, F, A und E gibt. Ist dies nicht der Fall, sollte die Preispolitik überdacht werden.
- Außerdem könnte es sich anbieten, die Provisionen bei hohen Preisnachlässen anteilig zu kürzen, um so auf den Außendienst Druck auszuüben.

3. Umsatzkonzentration

Bei der Betrachtung der Umsatzkonzentration zeigt sich, wie stark das Unternehmen von den Kunden C und D abhängt (Abbildung 1.6). Mehr als die Hälfte der Kunden sind für gerade einmal 10 % des Umsatzes verantwortlich.

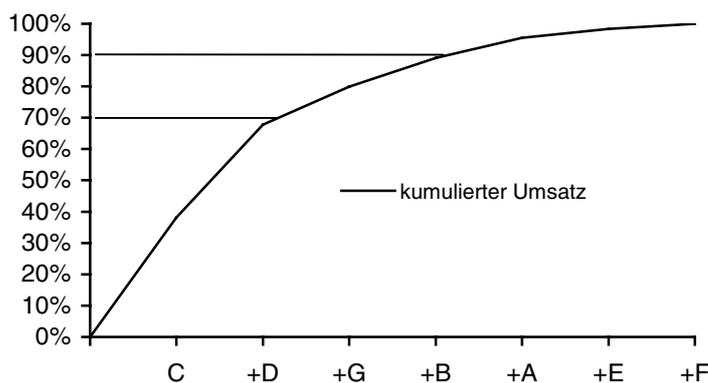


Abbildung 1.6: Umsatzkonzentration nach Kunden

Konsequenzen

- Die Kunden C und D erfordern eine besonders große Sorgfalt. Für sie ist möglicherweise die Betreuung durch Key-Account-Manager sinnvoll.
- Das Mittelfeld muss dringend gestärkt werden. Hierfür sind entweder Neukunden-Akquisitionen zu fördern oder C-Kunden weiter zu entwickeln.

Schließlich lässt sich noch ein Blick auf die Abhängigkeit der Kunden- von den Produkturnsätzen werfen (Abbildung 1.7). Hier stellt sich heraus, dass A und F überwiegend Linie IV kaufen, G vor allem Linie I.

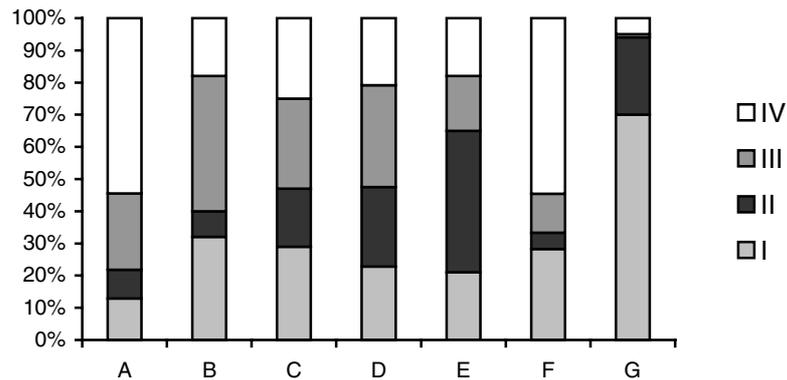


Abbildung 1.7: Umsatzkonzentration nach Produktlinien

Konsequenzen

- Solche Schwerpunkte müssen keine besondere Ursache haben, können jedoch auch auf ungewollte Schwerpunkte in der Vermarktung schließen lassen. So könnte sich der Vertrieb bei einigen Kunden schwer tun mit der Konsequenz, dass bestimmte Angebote in Verkaufsgesprächen kaum berücksichtigt werden.
- Ebenso sollte analysiert werden, ob die anderen Produktlinien prinzipiell weniger benötigt oder eher von anderen Lieferanten bezogen werden. Hier könnten sich neue Umsatzpotenziale ergeben.