

# Kennzahlen

## Wegweiser für die unternehmerische Zukunft!

---

*Was sind Kennzahlen überhaupt? Kennzahlen sind nichts anderes als verdichtete Zahlen, Zahlen im Zeitvergleich, Zahlen ins Verhältnis gesetzt zu anderen Zahlen. Kennzahlen reduzieren das komplexe Unternehmensgeschehen auf eine griffige Weise und geben so in kompakter Form Auskunft über den aktuellen Stand des Unternehmens, über dessen Entwicklung in der Vergangenheit mit der Möglichkeit, die Entwicklung in die Zukunft zu extrapolieren.*

**von Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring**

---



## Umsatz – eine der wichtigsten Kennzahlen

Kennzahlen gibt es als „harte“ Kennzahlen, die sich in Euro und Cent oder in Prozenten ausdrücken lassen. Die Daten für harte Kennzahlen lassen sich messen oder wiegen. Kennzahlen gibt es aber auch als „weiche“ Kennzahlen, die nur bedingt oder nur mit großem Aufwand messbar sind und sich nur „mit Abstrichen“ in Zahlen ausdrücken lassen. Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit, Mitarbeiter- oder Kundenbindung, Marktentwicklungen, Trends beispielsweise gehören zu den weichen Kennzahlen.

Weich und hart mag sich anhören wie ein Gegensatz, ist es aber nicht. Erst zusammen ergeben harte und weiche Kennzahlen ein Gesamtbild des Unternehmens. Wie viel harte Kennzahlen durch weiche Kennzahlen ergänzt werden (oder umgekehrt!), ist eine Frage der grundsätzlichen unternehmerischen Überlegungen. Ganz klar aber muss sein: Ebenso verkehrt wie die reine Konzentration auf harte Kennzahlen und die Vernachlässigung der weichen Kennzahlen sind die Konzentration auf weiche Kennzahlen und die Vernachlässigung der harten Kennzahlen. Im Idealfall ist das Verhältnis ausgewogen. In Krisenzeiten muss der Unternehmer das Augenmerk verstärkt – aber nicht nur! – auf die harten Kennzahlen legen. In prosperierenden Zeiten dürfen die weichen Kennzahlen ein leichtes (!) Übergewicht haben.

Last but not least sind Kennzahlen ein Mittel der Kommunikation des Unternehmens – einmal intern, also beispielsweise mit den Mitarbeitern, aber auch extern, also beispielsweise durch den Geschäftsbericht mit Eigenkapitalgebern, Fremdkapitalgebern, Investoren, Kunden, Lieferanten, Stakeholdern.

Mittels Kennzahlen kann ein Unternehmer Fehlerquellen aufspüren und abstellen, sich abzeichnende Fehlentwicklungen frühzeitig korrigieren und seine Pläne auf die sich abzeichnenden Entwicklungen einstellen. Kennzahlen sind also ein nützliches Instrument zur Planung und Steuerung und sollten überall dort eingesetzt werden, wo ein Unternehmer wichtige Entscheidungen treffen muss.

Eine Warnung sei aber bereits hier ausgesprochen: Einmal eine oder mehrere Kennzahlen zu bilden, ist zu kurz gesprungen. Erst die kontinuierliche Beobachtung über mehrere Zeitperioden macht Kennzahlen zu einem brauchbaren Instrument. Auch hier gilt die Grundregel: Je stärker das Unternehmen im Umbruch ist oder in einer Krise steckt, desto kürzer müssen die Zeiträume sein, in denen „harte“ Kennzahlen ermittelt und mit vorigen Zeitperioden verglichen werden, damit ein Unternehmer gefährlichen Entwicklungen gegensteuern kann. Geht es dem Unternehmen dagegen gut, dürfen die Zeiträume länger, die Kennzahlen „weicher“ sein. Es wäre aber ein – weiterer – fataler Irrtum zu glauben, in guten Zeiten auf Kennzahlen verzichten zu können. Viele Unternehmer haben ihre Selbstzufriedenheit bereits mit im schlimmsten Fall dem Zusammenbruch ihres Unternehmens bezahlt.

Kein Unternehmen produziert seine Erzeugnisse (nur) für den Eigenbedarf, sondern vor allem um sie zu verkaufen. Dasselbe gilt für Dienstleistungen. Umsatz alleine ist also bereits eine wichtige Kennzahl. Umsatz ist der Absatz von Produkten oder Dienstleistungen, bewertet zu den Werten, die am Markt zu erzielen waren. Umsatz ist also lediglich die Anzahl der Produkte und Dienstleistungen, die in einer bestimmten (Abrechnungs-)Periode gegen Entgelt verkauft wurden. Damit ist aber nicht notwendigerweise auch der gleichzeitige oder gleich hohe Liquiditätszufluss verbunden.

Der Gesamtumsatz eines Unternehmens sagt wenig aus über die Umsatzanteile einzelner Produkte oder Dienstleistungen. Dasselbe gilt für ein Unternehmen, das mehrere Dienstleistungen oder Kombinationen von Produkten und Dienstleistungen anbietet.

Diesen Irrtümern über die Kennzahl „Umsatz“ darf ein Unternehmer nicht „aufsitzen“:

- Zu glauben, der Umsatzanteil eines Produktes oder einer Dienstleistung sage etwas aus über den Anteil der Kosten, die dadurch verursacht werden.
- Zu glauben, der getätigte Umsatz sage etwas darüber aus, wie viel Umsatz hätte erzielt werden können.
- Zu glauben, der getätigte Umsatz sage etwas darüber aus, wie viele Kosten seine Durchsetzung verursacht hat.
- Zu glauben, der getätigte Umsatz sage etwas darüber aus, wie viel „auf Halde“, also auf Lager, produziert wurde.
- Zu glauben, der Jahres- oder Monatsvergleich von reinen Umsätzen beachte Besonderheiten, wie z.B. neue Produkte, Kombinationen von Produkten und Dienstleistungen ...

Mithilfe von Kennzahlen lassen sich die oben genannten Irrtümer vermeiden. Die folgenden Kennzahlen sind lediglich eine kleine Auswahl möglicher Umsatz-Kennzahlen. Welche Kennzahlen oder Kombinationen von Kennzahlen für ein Unternehmen sinnvoll sein könnten, ist eine individuelle unternehmerische Entscheidung, tunlichst vom Unternehmer – und nicht etwa vom Controller oder vom Steuerberater – zu treffen. →

**1 Umschlagsdauer der Vorräte**  
(Lagerumschlagsdauer) (in Tagen)  
Durchschnittliches Vorratsvermögen  
× 360 Tage : Materialaufwand

Diese Kennziffer ermöglicht eine Aussage über die Verweildauer eines Produkts im Lager in Tagen. Bei Handelsunternehmen spricht eine kurze Verweildauer für ein marktgängiges Sortiment. Bei Produktionsunternehmen ist eine derart klare Aussage nicht möglich, da der Fertigungsgrad der unfertigen Erzeugnisse meist unbekannt ist.

Je kürzer die Lagerdauer, desto kürzer sind der Kapitaleinsatz und das Lagerrisiko, desto geringer sind die Kosten für die Lagerhaltung (Zinsen, Schwund, Verwaltungskosten), desto höher sind Wertschöpfung, Gewinn und Rentabilität.

Umgekehrt ist eine längere Lagerumschlagsdauer als Warnsignal für das Lagerrisiko und die damit verbundenen Kosten zu werten.

**2 Debitorenlaufzeit (Kundenziel) (in Tagen)**  
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen  
× 360 : Umsatzerlöse

Diese Kennzahl informiert über die von den Kunden durchschnittlich in Anspruch genommene Kreditdauer (Zahlungsziel).

Je kürzer die Dauer, desto besser ist die eigene Liquidität, desto geringer sind Zinsbelastung und Wagnis (Forderungsausfall!), desto höher sind Wirtschaftlichkeit und Rentabilität. Entsprechend den Bankusancen für Zinsberechnung an 360 Tagen im Jahr sollten Sie für diese Kennzahl auch 360 Tage und nicht 365 Tage nehmen.

**3 Produkt-Umsatzanteil (in Prozent)**  
Umsatz/Produkt × 100 : Gesamtumsatz

Diese Kennzahl zeigt den Anteil eines Produkts am Umsatz aller Produkte. Sie erlaubt Aussagen über die Bedeutung einzelner Produkte und liefert wichtige Hinweise für die Sortimentsgestaltung. Insbesondere neue Produkte sollten Sie mit dieser Kennzahl überwachen.

Bei der Interpretation dieser Kennzahl sollten Sie aber beachten, dass der Umsatzanteil alleine noch keine Aussage über den Erfolgsbeitrag eines Produkts zulässt, weil die Produkte im Regelfall unterschiedlich hohe Kosten verursachen. Für die Analyse der Produkterfolge sollten Sie die Deckungsbeitragskennzahlen hinzuziehen.

Ein gestiegener Umsatzanteil eines Produkts muss nicht immer mit einer absoluten Umsatzerhöhung einhergehen. Ein erhöhter Umsatzanteil eines Produkts kann auf rückläufige Umsätze anderer Produkte zurückzuführen sein, weswegen Sie immer auch die absolute Umsatzentwicklung betrachten müssen.

Verfügt Ihr Betrieb über eine Vielzahl von Produkten, ist eine Zusammenfassung nach Produktgruppen zu empfehlen. Dabei kann die Einteilung nach der ABC-Analyse auf drei Produktgruppen beschränkt werden (vergleichen Sie hierzu die Kennzahl Kunden-Umsatzanteile).

**4 Kunden-Umsatzanteil (in Prozent)**  
Umsatz A/B/C-Kunden × 100 : Gesamtumsatz

Diese Kennzahl zeigt den Anteil der nach der ABC-Analyse einzuteilenden Kundengruppen am Gesamtumsatz. Sie erlaubt Aussagen über die Abhängigkeit von einzelnen Kunden und liefert wichtige Rückschlüsse für die optimale Betreuung der Kunden unter dem Blickwinkel der Umsatzerhaltung und -ausweitung.

Oftmals wird mit der Hälfte aller Kunden nur ein Umsatz von 5 bis 10% des Gesamtumsatzes erzielt. Die mit der Betreuung dieser C-Kunden verbundenen Kosten stehen in der Regel nicht in einem angemessenen Verhältnis zu den erzielten Erlösen und Deckungsbeiträgen. Ihre Kundenpolitik sollte deshalb das Ziel verfolgen, die Kundenbetreuung nach dem Kundenumsatz auszurichten und A- und B-Kunden besser zu betreuen als die C-Kunden.

Der Vergleich mit Vergangenheitswerten zeigt, ob die Abhängigkeit von einzelnen Kunden zugenommen hat oder aber eine günstigere Entwicklung zu einer breiteren Umsatzstreuung mit geringerer Abhängigkeit von einzelnen Kunden zu verzeichnen ist.

Ihre Kundenanalyse sollte aber auch die mit den Kunden erzielten Deckungsbeiträge berücksichtigen. Falls Sie verschiedene Produktgruppen mit unterschiedlich hohen Deckungsbeiträgen anbieten, empfiehlt sich eine ABC-Analyse nach Kunden-Deckungsbeiträgen. Aufgrund unterschiedlicher Einkäufe und Rabattgewährung kann die Einteilung der Kunden nach den Deckungsbeiträgen zu anderen Ergebnissen als die Einteilung nach dem Bruttoumsatz führen.

Zur Ermittlung der ABC-Kunden-Umsätze sollten Sie zu Beginn des Jahres eine Einteilung der Kunden nach dem Jahresumsatz in A-, B- und C-Kunden vornehmen. In vielen Betrieben wird sich dabei in etwa folgendes Bild ergeben:

- Mit 10% der Kunden wird ein Anteil von ca. 50% am Gesamtumsatz erzielt.
- Mit weiteren 40% der Kunden wird ein Anteil von ca. 40% des Gesamtumsatzes erzielt.
- Mit den übrigen 50% der Kunden wird ein Anteil von ca. 10% des Gesamtumsatzes erzielt.

Die gewählte Einteilung sollten Sie ein Jahr beibehalten. Neukunden werden entsprechend ihrer zu erwartenden Umsatzhöhe den jeweiligen Gruppen zugeordnet.

Sofern Ihnen über Ihren Vertrieb die jeweiligen Kundenumsätze nicht zur Verfügung stehen, können Sie die Umsätze der A-, B- und C-Kunden über die Soll-Verkehrszahlen abzüglich Umsatzsteuer aus der Summen- und Saldenliste ermitteln.

## Controlling für Unternehmer

Ein Controlling-System steuert Umsatz, Kosten- und damit die Gewinnentwicklung sowie die Liquidität „einfach“ dadurch, dass es regelmäßig und gezielt Ist-Werte mit Plan-Werten vergleicht, die Ursachen von möglichen Abweichungen analysiert und Gegenmaßnahmen daraus entwickelt.

Seien Sie „SMART“ beim Controlling. SMART bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Sie sich folgende Ziele setzen:

1. **Specific** (= spezifisch; definieren Sie Charakteristika für Ihr Unternehmen)
2. **Measurable** (= mess- und bewertbar; legen Sie die Maßstäbe fest)
3. **Attractive** (= attraktiv und motivierend; was sind die Attraktion Ihres Unternehmens?)
4. **Realizable** (= realisierbar; was ist tatsächlich durchführbar?)
5. **Timed** (= terminierbar; in welcher Zeit können Ihre Ziele erreicht werden?)

Um ein effektives Controlling durchführen zu können, benötigen Sie allerdings ein gewisses Mindestmaß an Organisationsstrukturen.

Auch als mittelständisches Unternehmen sollten Sie folgende Organisation haben:

- Kostenstellen
- Kostenstellenverantwortliche
- Deckungsbeitragsrechnung

Natürlich aber muss hier jeder selbst entscheiden, welche Bereiche für sein Unternehmen die wichtigsten sind. Die folgenden ganz „typischen“ Fehler sollte allerdings niemand begehen, nämlich die, den Umsatz respektive die Einzelumsätze von Produkten und/oder Dienstleistungen und – grundsätzlich wichtig, aber vor allem wichtig für Kapitalgesellschaften, bei denen Illiquidität ein Insolvenzgrund ist – die Liquidität nicht zu „controllen“.

Auf der „Kostenseite“ gibt es ungeachtet persönlicher Vorlieben einige besonders wichtige Gebiete des Controllings:

- Material-Controlling
- Lager-Controlling
- Personalkosten-Controlling
- Raumkosten-Controlling
- Versicherungen-Controlling
- Fuhrpark-Controlling
- Controlling Vertriebskosten/ Verkaufsnebenkosten
- Investitions-Controlling
- Reparaturen-Controlling
- Finanzierung-Controlling

Denn wie sagt schon eine uralte Kaufmannsweisheit: Reich wird man nicht vom Ausgeben! Der moderne Kaufmann modifiziert diese alte Weisheit: Reich kann man werden durch sinnvolles Ausgeben!

### **Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring**

lehrt als ordentliche Professorin betriebswirtschaftliche Fächer an der SRH Hochschule für Wirtschaft und Medien Calw sowie als Lehrbeauftragte an anderen Hochschulen. Sie führt ein Herausgeber- und Redaktionsbüro und ist als Fachjournalistin und Referentin spezialisiert auf die Themen GmbH, Steuern und Personal. Sie ist Unternehmensberaterin mit den Schwerpunkten Existenzgründung und Unternehmensnachfolge.  
claudia@ossola-haring.de  
www.ossola-haring.de

