

BWL-Lernplattform

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen¹

Autor: Prof. Dr. sc. Siegfried von Känel

1. Kennzahlen: Einordnung, Begriff, Nutzung

Das Erstellen, Berechnen und Auswerten *betriebswirtschaftlicher Kennzahlen*, speziell für Planungs-, Kontroll-, Analyse- und Steuerungszwecke, gehört mit zu den unabdingbaren Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre wie auch der Führungsprozesse von Unternehmen in der betrieblichen Praxis.

So wichtig Bilanzen, Erfolgsrechnungen und andere Formen der Informationsaufbereitung und -darstellung auch sind, wichtiger erscheint es, interessierende betriebswirtschaftliche Sachverhalte "auf den Punkt bringen", um im Weiteren die betriebswirtschaftliche Theoriebildung zu unterstützen, Bewertungen der wirtschaftlichen Entwicklung von Unternehmen im Zeit- und Betriebsvergleich vorzunehmen und Handlungsorientierungen für die Steuerung der Geschäftstätigkeiten der Unternehmen abzuleiten.²

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind absolute und relative Größen, die in knapper, prägnanter Form mess- und bewertbare betriebswirtschaftliche Tatbestände und Sachverhalte in Bezug auf Unternehmen und deren Geschäftsbetrieb zahlenmäßig widerspiegeln.

Diese Kennzahlen stellen verdichtete Informationen in Bezug auf die wirtschaftliche Lage und Entwicklung von Unternehmen als Ganzes und in Teilbereichen dar und sind immer in Einheit von Maßzahl und Maßeinheit zu bestimmen.

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen dienen *unternehmensintern* vornehmlich

- der *Bewertung* der Ergebniswirksamkeit abgelaufener betriebswirtschaftlicher Prozesse,
- der *Überwachung* und *Kontrolle* laufender betriebswirtschaftlicher Prozesse,

¹ Auszüge aus

von KÄNEL, S.: Betriebswirtschaftslehre. Eine Einführung. Springer-Gabler, Wiesbaden 2018.

Link: <https://www.springer.com/de/book/9783658199586>.

von KÄNEL, S.: Arbeitsbuch zu „Betriebswirtschaftslehre. Eine Einführung“. Springer-Gabler, Wiesbaden 2020.

Link: <https://www.springer.com/de/book/9783658278991>.

² Vgl. hierzu auch:

ERLEN, B.&ISAAK, A. J.: BWL-Kennzahlen. Wiley-VCH Verlag, Weinheim.

WEBER, M.: Schnelleinstieg Kennzahlen. Haufe Verlag, Freiburg,

GUTMANN, J./SCHNEIDER, J. O.: Kennzahlen in der betrieblichen Praxis. Haufe-Lexware, Freiburg,

PROBST, H.-J.: Kennzahlen richtig anwenden und interpretieren. Redline Verlag, München.

WULF, I./WIELAND, J.: Kennzahlen IFRS-Abschluss. Wiley-VCH Verlag, Weinheim.

- der *Frühwarnung* in Bezug auf krisenhafte Entwicklungen im Geschäftsbetrieb von Unternehmen.
- der Ableitung und Begründung von *Entscheidungen* zur Steuerung von laufenden und künftigen Geschäftsprozessen (siehe **Abb. 1**)

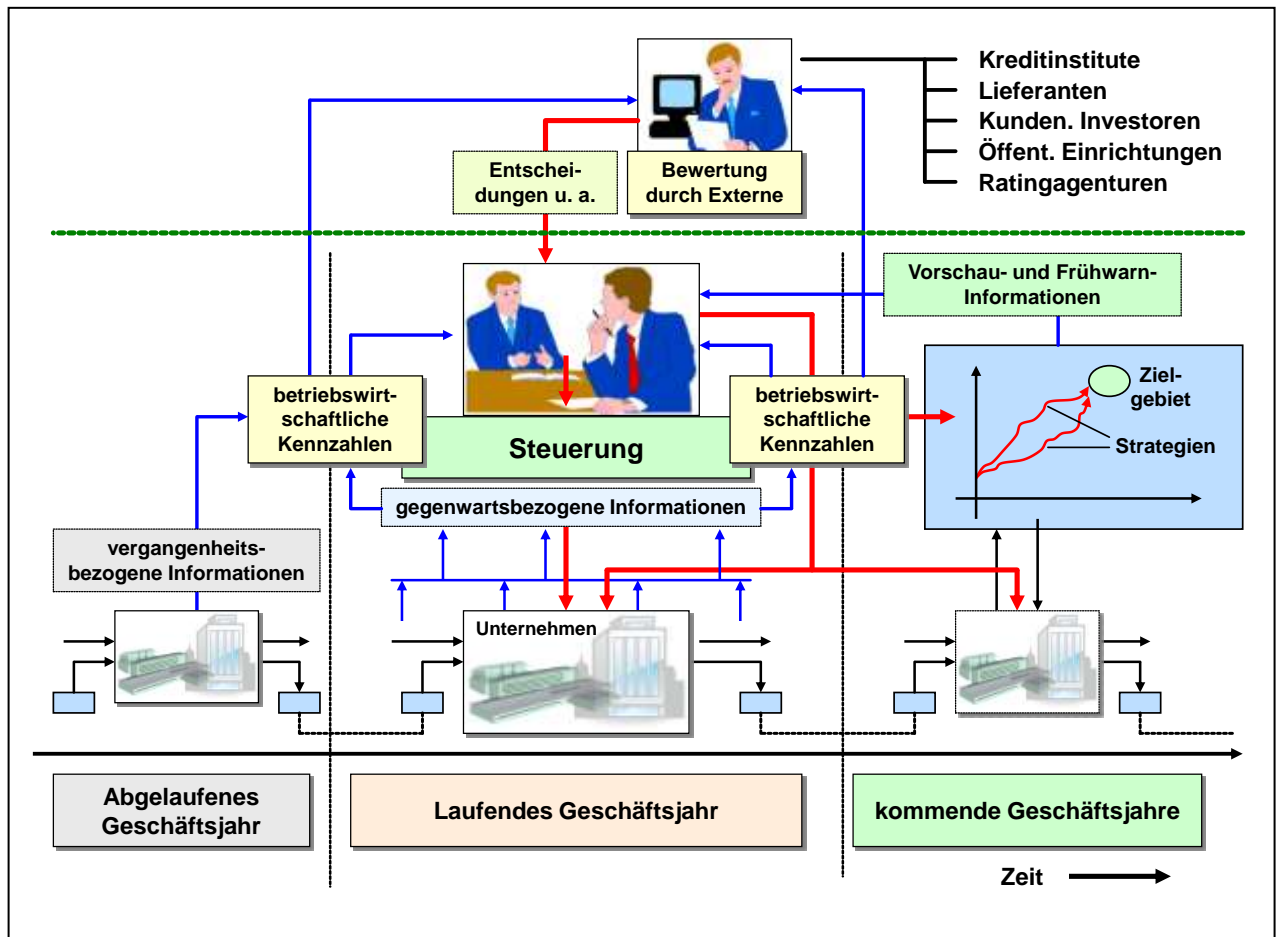


Abb. 1: Zur Einordnung von Kennzahlen in den Managementprozess

In *unternehmensexterner* Hinsicht dienen Kennzahlen vor allem

- der Information jener Adressaten, die ein besonderes Interesse an Angaben zur wirtschaftliche Lage des betreffenden Unternehmens und der Erfolgswirksamkeit seines Geschäftsbetriebs haben sowie
- der Bewertung der Bonität und der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und anderer, gleichgelagerter Gesichtspunkte.

Derartige *Adressaten* bzw. Partner sind vor allem

- Kreditinstitute (im Hinblick auf die Bewilligung von Krediten u. a.),
- Lieferanten ("Kann das Unternehmen unsere Lieferung bezahlen?"),
- Kunden ("Kann das Unternehmen unseren Auftrag ordnungsgemäß erledigen?"),
- Gebietskörperschaften ("Wie ist die wirtschaftliche Lage der wichtigen Unternehmen in unserem Verantwortungsbereich?"),

- Ratingagenturen (betreffe Wirtschaftsauskünfte und Bewertung der Bonität) sowie auch
- mögliche oder tatsächliche Investoren ("Lohnt sich ein Einstieg in dieses Unternehmen oder ist im betrachteten Falle ein Rückzug das Richtige?" u. a.).

2. Merkmale und Eigenschaften betriebswirtschaftlicher Kennzahlen

Im Hinblick auf die Erfordernisse einer betriebswirtschaftlich orientierten Steuerung des Geschäftsbetriebs von Unternehmen sowie einer sachkundigen Unternehmensbewertung sind folgende Merkmale und Eigenschaften betriebswirtschaftlicher Kennzahlen von besonderer Bedeutung:

Nr.	Merkmale, Eigenschaften
1	Kennzahlen machen bestimmte Zusammenhänge sichtbar, die auf andere Weise kaum oder nicht zu erkennen sind.
2	Kennzahlen erhöhen die Transparenz ("Durchschaubarkeit") der Prozesse durch Aufdecken von Ursache-Wirkung- Zusammenhängen .
3	Kennzahlen zeigen im Periodenvergleich Entwicklungen auf und bilden somit die Grundlage für die Ableitung von Zielen für die künftige Tätigkeit des jeweiligen Unternehmens.
4	Kennzahlen verdeutlichen Stärken und Schwächen des Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen und liefern damit Maßstäbe zu bestimmten betriebswirtschaftlichen Sachverhalten.

3. Anforderungen an betriebswirtschaftliche Kennzahlen

An betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind hohe Anforderungen zu stellen, damit sie ihrer Bedeutung als Instrument der Kontrolle und Steuerung der Leistungsprozesse sowie als Grundlage einer sachkundigen Unternehmensbewertung gerecht werden können.³

³ Siehe hierzu auch:

KRÜGER, G.- H.: Mit Kennzahlen Unternehmen steuern. NWB-Verlag, Herne 2014..

MEYER, C.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme. Verlag Wissenschaft und Praxis, 2011.

PROBST, H.-J.: Kennzahlen richtig anwenden und interpretieren. Redline Verlag, München 2019.

WÖLTJE, J.: Betriebswirtschaftliche Formelsammlung. Haufe-Verlag, Freiburg 2020.

ZIEGENBEIN, K.: Controlling, NWB-/Kiehl-Verlag, Herne 2012.

Nr.	Anforderung	Anmerkungen
1	Kennzahlen müssen den relevanten Tatbestand bzw. Sachverhalt wahrheitsgemäß und ordnungsgemäß widerspiegeln. Sie müssen verlässlich sein und die Sachverhalte objektiv , das heißt unbeeinflusst von subjektiven Meinungen reflektieren.	Angaben - beispielsweise zur "Wirtschaftlichkeit" - nützen wenig, wenn die zugehörigen Berechnungen die gegebene Situation nicht wahrheits- und ordnungsgemäß reflektieren. Wenn hier zudem keine Aussage dazu gemacht wird, inwieweit Preiseinflüsse bei der Ermittlung der Kennzahl berücksichtigt wurden, ist die Zahlenangabe auch kaum verlässlich.
2	Kennzahlen müssen den relevanten Tatbestand bzw. Sachverhalt aktuell (ohne großen Zeitverzug) widerspiegeln.	Werden Ist-Werte zu Kennzahlen wie "Kosten", "Leistung" und dgl. nicht unverzüglich nach Abschluss einer Periode (z. B. Monat, Quartal) ermittelt, entsteht faktisch nur "Archivmaterial", das für praktisches Handeln kaum Bedeutung hat.
3	Kennzahlen sollen nicht nur einen Tatbestand bzw. Sachverhalt widerspiegeln, sondern auch Ursache-Wirkung-Zusammenhänge verdeutlichen.	Dies ist vor allem bei Abweichungsanalysen von besonderer Bedeutung.
4	Kennzahlen sollen - außer Zusammenhängen - auch Entwicklungen verdeutlichen. .	In die Kennzahlauswertung sind immer mindestens zwei Perioden einzubeziehen, damit eine Entwicklung zu erkennen ist.
5	Kennzahlen sollen zugleich entscheidungsorientiert aufbereitet werden.	Beispiel: Ermittlung der <i>operativen Lücke</i> im Rahmen der Deckungsbeitragsrechnung.
6	Kennzahlen müssen inhaltlich verständlich und ihre Berechnung muss sachlich nahvollziehbar sein.	Eine im Kontext zur Bilanzanalyse gemachte Aussage wie "Das "Working capital sollte mindestens 30 % der Current assets betragen." wird sicherlich nicht gleich verständlich sein. Der Bezug auf englische Termini ist nicht immer hilfreich.
7	Kennzahlen und speziell Kennzahlensysteme müssen das Kriterium der Konsistenz erfüllen.	Kennzahlen, die auf einer Zusammenstellung von Einzelinformationen beruhen, müssen konsistent (" in-sich-stimmig ") sein. Dies ist besonders bei der Bildung von Kennzahlen im Rahmen der Jahresabschlussanalyse zu beachten.

4. Systematisierung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen nach statistischen Merkmalen

Eine übliche Form der Systematisierung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen orientiert sich an den in der Statistik üblichen Unterscheidungen (siehe **Abb. 2**).

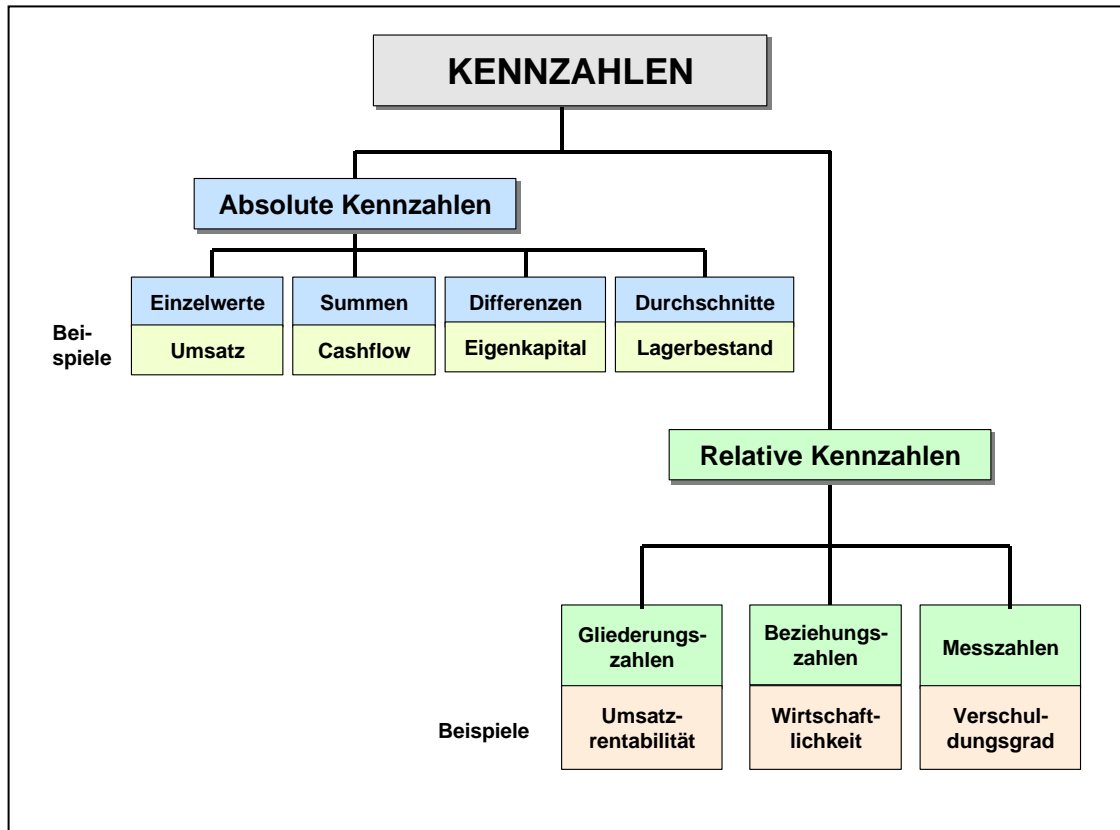


Abb. 2: Systematisierung von Kennzahlen

Absolute Kennzahlen drücken einen betriebswirtschaftlichen Sachverhalt nur in einer (absoluten) Zahl aus, wobei hierin stets eine Spezifizierung mit Objektbezug (z. B. zu einem konkreten Unternehmen) und Zeitbezug (z. B. Angabe des betreffenden Geschäftsjahres) eingeschlossen sein sollte. Die entsprechende Ermittlungsmethode der Kennzahl ist entweder fachlich bekannt (z. B. "Eigenkapital = Vermögen - Schulden") oder ist als Erläuterung anzugeben (z. B. bei der Ermittlung des "Cashflows" nach der direkten oder nach der indirekten Methode).

Relative Kennzahlen bringen mindestens zwei betriebswirtschaftliche Sachverhalte zueinander in Beziehung. Dabei gilt:

Gliederungszahlen bestimmen eine Teilmasse in Relation zu einer Gesamtmasse (Beispiel: "Umsatzrentabilität" als in Prozent ausgedrückte Relation von „Gewinn [EUR]" zu „Umsatzerlöse [EUR]").

Beziehungszahlen setzen zwei unterschiedliche Sachverhalte (mit absoluten Größen) in Zusammenhang, wobei zwischen diesen Sachverhalten ein kausaler Zusammenhang besteht oder vermutet wird. (Beispiel: "Wirtschaftlichkeit" als Gegenüberstellung von "Leistung [EUR]" zu "Kosten [EUR]").

Messzahlen setzen gleichartige, aber zeitlich oder räumlich verschiedene Massen miteinander in Beziehung (Beispiel: "Verschuldungsgrad" als Relation von "Fremdkapital" zu "Eigenkapital").

Messzahlen eignen sich als **Indexzahlen** vor allem für das Aufzeigen der zeitlichen Entwicklung betriebswirtschaftlicher Größen.

Im Weiteren ist auch zwischen

- *Stichtagsgrößen* (z. B. Bestandsgrößen) und
- *Zeitraumgrößen* (z. B. Stromgrößen)

zu unterscheiden.

Bringt man Größen beider Typs zueinander in Beziehung, muss aus zwei Stichtagswerten eine *Durchschnittsgröße* (als Zeitraumgröße) gebildet werden.

5. Kennzahlensysteme

In der betriebswirtschaftlichen Forschung wie in der betriebswirtschaftlichen Praxis werden Kennzahlen nicht isoliert, sondern im Rahmen von Kennzahlensystemen genutzt.

Kennzahlensysteme sind geordnete Gesamtheiten betriebswirtschaftlicher Kennzahlen. Sie entstehen aus der logischen Verknüpfung einzelner Kennzahlen unter Beachtung ihres sachlichen Bezugs zueinander und der Rangordnung der Kennzahl im betreffenden System.

Die Grafik in **Abb. 3** zeigt eine mögliche Form der Darstellung des „Du-Pont-Kennzahlensystems“ mit der Spitzenkennzahl „ROI = Return on Investment“.

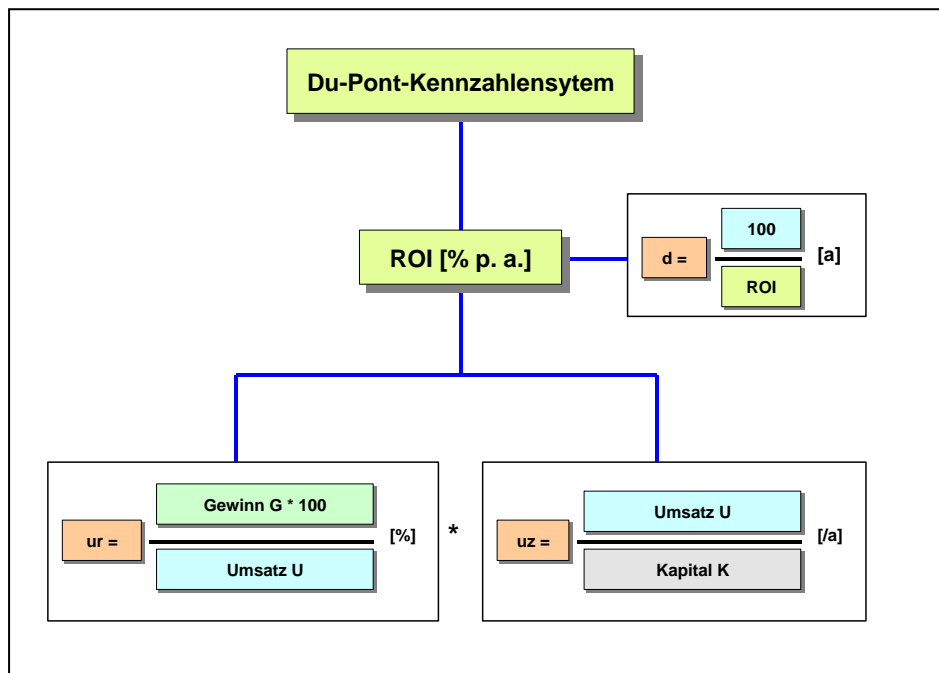


Abb. 3 : Grundaufbau des DuPont-Kennzahlensystems

Weitere Beispiele: R/L-Kennzahlensystem. ZVEI-Kennzahlensystem u. a.

6. Datenquellen für betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Eine formelmäßige Bildung bzw. Bestimmung von Kennzahlen bleibt solange ohne direkten Nutzen, solange für die Grundgrößen einer Kennzahlen-Formel keine aussagefähigen Daten aus Unternehmen oder aus anderen Informationsquellen vorliegen.

Nachfolgend wird eine Übersicht über nutzbare Datenquellen gegeben, die ihrer Systematik zugleich die Grundgliederung der Kennzahlen-Auswahl im vorliegenden excel-basierten „SCHLAG-NACH – Betriebswirtschaftliche Kennzahlen“ bestimmt.

Tabelle 1: Nutzbare Datenquellen für Kennzahlen

Sachgebiet	Auswertbare Dokumente	Datenquelle für Kennzahlen
Rechnungswesen, Buchführung, Jahresabschluss	Bilanz	betreffe ... der Vermögensstruktur, der Kapitalstruktur, der Finanzierung bzw. Verschuldung, der (statischen) Liquiditätssituation des Debitoren- bzw. Kreditorenumschlags
	Erfolgsrechnung (GuV)	betreffe ... getätigter Aufwendungen, verursachter Kosten. erzielter Erträge, betriebswirtschaftlicher Erfolge (Gewinne), erreichter Wirkungsgrade im Unternehmensprozess (Produktivität, Wertschöpfung u. a.)
	Kapitalflussrechnung	betreffe ... verschiedener Cashflow-Größen,
Controlling, Planungsrechnung	Bilanz, GuV, Kapitalflussrechnung in ihrem Zusammenhang	betreffe ... erreichter bzw. angestrebter Rentabilität bzw. Profitabilität, des bewirkten Kapitalumschlags, verschiedener Deckungsbeiträge, der Unternehmenswertung
Kosten- und Leistungsrechnung	Kostenabrechnungen nach Kostenarten, Kostenstellen, Kostenträgern	betreffe ... Preiskalkulation, Kostenreagibilität, Kostenstrukturen
Betriebsstatistik	Daten aus statistischen Erhebungen	betreffe ... der Entwicklung der Beschäftigung, der Entwicklung der Kundenzufriedenheit, einer ABC-Analyse u. a.

7. Nutzung von Kennzahlen für Vergleiche

Einzelwerte zu Kennzahlen haben eine sehr eingegrenzte Aussagekraft. Daher ist man in der Praxis bestrebt, den Informationsgewinn aus Kennzahlen dadurch erhöhen, dass den ermittelten Ist-Daten Vergleichswerte gegenübergestellt werden.

Hierzu gehören - neben Soll-Ist-Vergleichen und Teilbereichsvergleichen - vor allem Zeitvergleiche und Betriebs- bzw. Branchenvergleiche.

Aus den auf diese Weise ermittelten Übereinstimmungen bzw. Abweichungen zwischen Ist-Daten und Vergleichswerten lassen sich weitere Erkenntnisse über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und Entwicklungsrichtungen ableiten, die für interne und externe Adressaten gleichermaßen von Interesse sind.

a) Soll-Ist-Vergleiche

Bei einem *Soll-Ist-Vergleich* - als Aufgabe einer Ex-post-Analyse - wird der ermittelte (zeitpunkt- oder periodenbezogene) Ist-Wert einer Kennzahl mit einem (zeitpunkt- oder periodenbezogenen) Soll-Wert (Zielwert, Planwert) verglichen und die mögliche Abweichung von Ist zu Soll ermittelt (siehe **Abb. 3**).

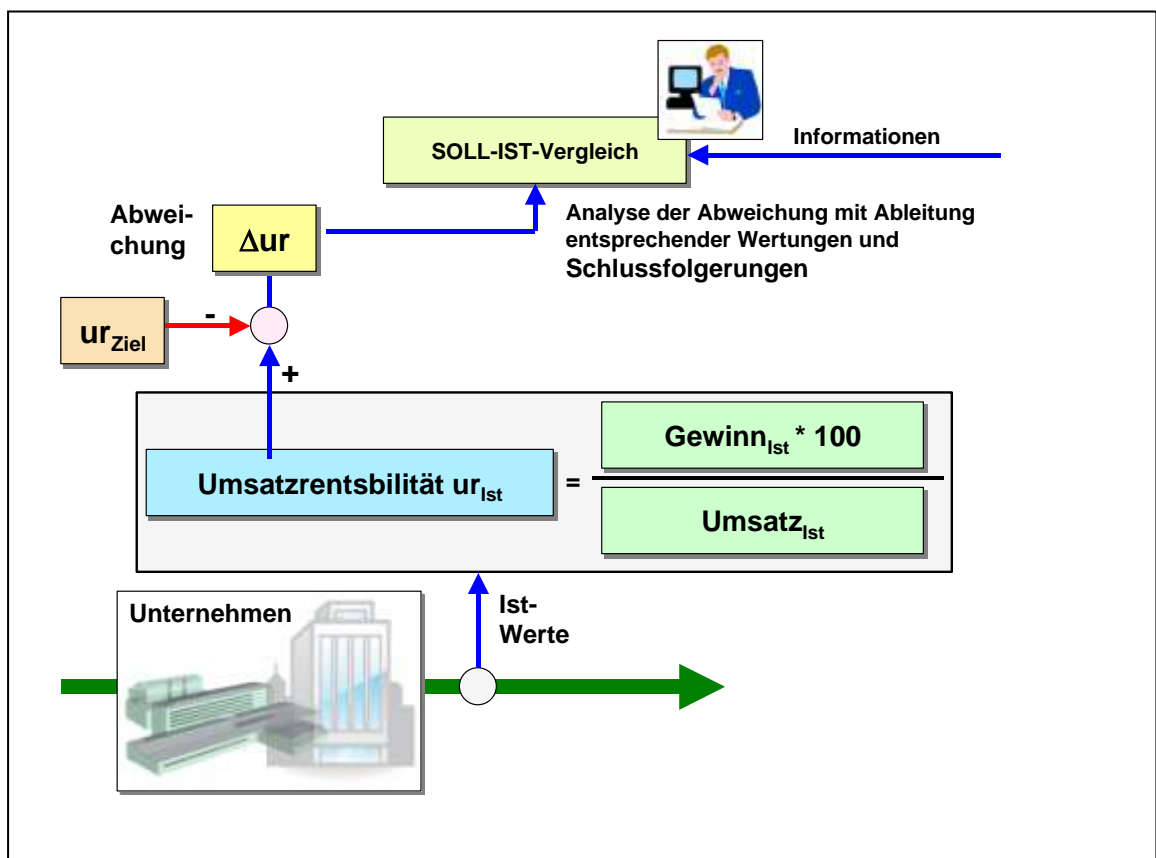


Abb. 3: Soll-Ist-Vergleich (Beispiel „Umsatzrentabilität“)

b) Zeit-Vergleiche

Als *Zeitvergleich* bezeichnet man den Vergleich von stichtags- bzw. periodenbezogenen Kennzahlenwerte mit den Daten von mindestens zwei, besser drei Vorperioden (siehe **Abb. 4**).

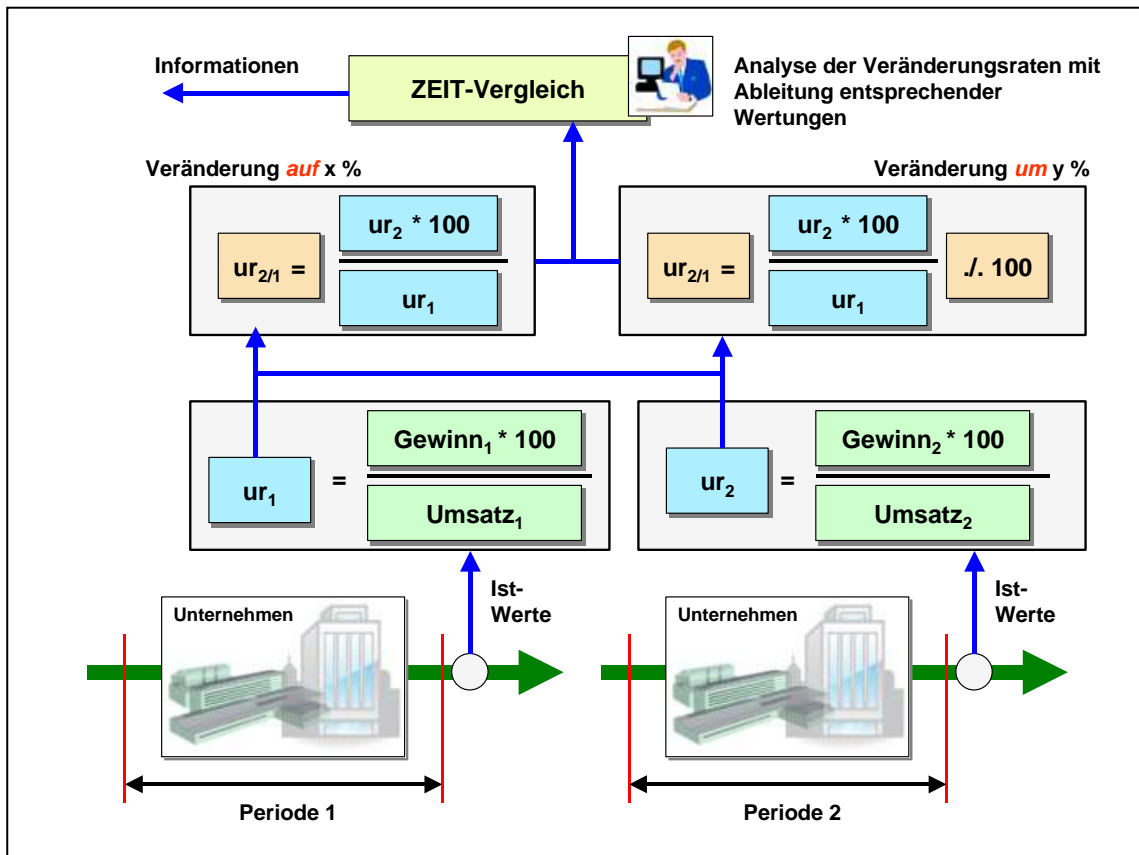


Abb. 4: Zeitvergleiche (Beispiel „Umsatzrentabilität“)

Bei Zeitvergleichen betriebswirtschaftlicher Kennzahlen ist darauf zu achten, dass *Preiseinflüsse* in ihren Wirkungen auf die untersuchten Zusammenhänge eliminiert werden:

Preise haben vor allem Einfluss auf die Höhe der Materialkosten, der Personalkosten, der Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten der Güter des Anlage- und des Umlaufvermögens, auf die Höhe der Forderungen und der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen u. a. m.

Damit Zeitreihenvergleiche nicht an Aussagekraft verlieren, sind derartige Vergleiche auf der Grundlage bereinigter Preisbasen durchzuführen. Dies ist zwar mit mehr Aufwand verbunden, sichert auf der anderen Seite aber die Aussagekraft der Kennzahlenanalyse.

c) Betriebs-Vergleiche

Als *Betriebsvergleich* bezeichnet man im Rahmen der Kennzahlenanalyse den Vergleich von Kennzahlenwerten eines Unternehmens **A** mit den entsprechenden Kennzahlenwerten eines vergleichbaren Unternehmens **B** aus der jeweiligen Branche und in der gleichen Rechnungsperiode (siehe **Abb. 5**).

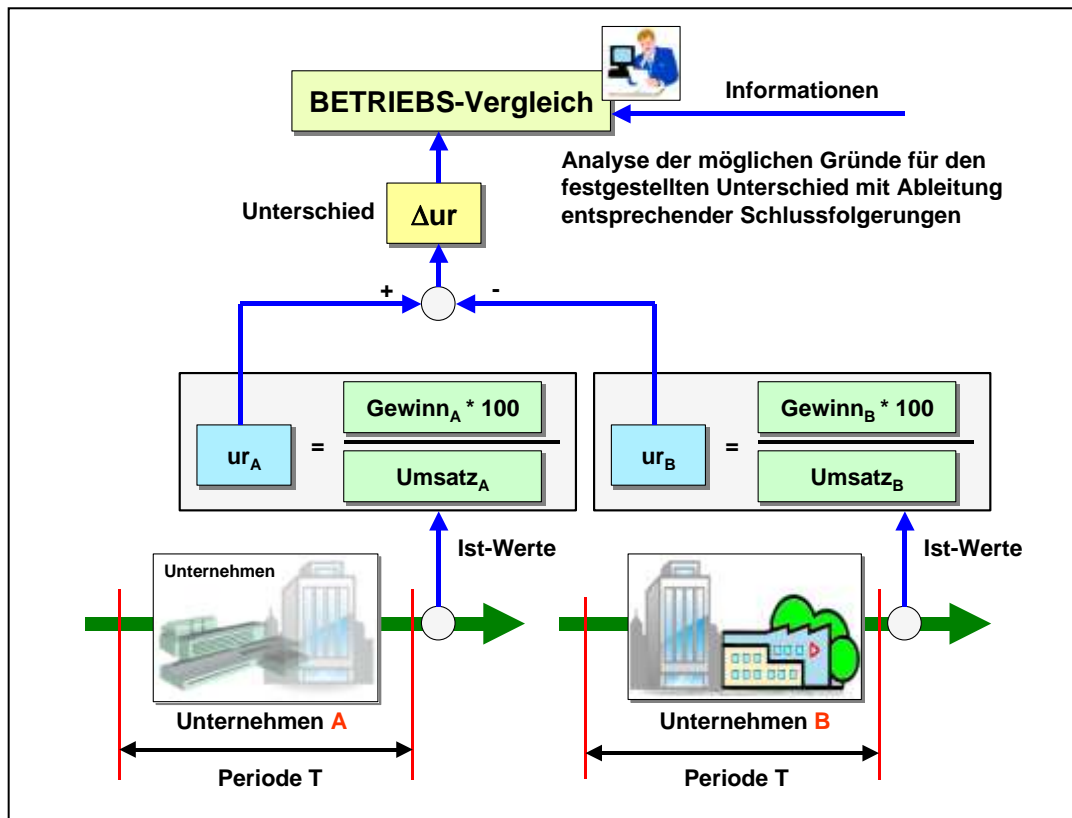


Abb. 5 Betriebs-Vergleich (Beispiel „Umsatzrentabilität“)

8. Vor- und Nachteile bei der Arbeit mit Kennzahlen

Die Durchführung von Kennzahlenanalysen mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ist mit Vor- und Nachteilen verbunden.

Als **Vorteile** sind hervorzuheben:

- Betriebswirtschaftliche Kennzahlen ermöglichen im Rahmen der *Ex-post-Analyse* eine Vielzahl von Vergleichen, anhand derer nicht nur Abweichungen der Istwerte von Soll- bzw. Planwerten zu wichtigen Parametern ermittelt, sondern auch Schwachstellen in der Erfolgswirksamkeit des Geschäftsbetriebs des Unternehmens erkannt werden können.
- Betriebswirtschaftliche Kennzahlen ermöglichen es auf der Grundlage von *Ex-ante-Analysen*, Vorgaben für die zielgerichtete Steuerung des Unternehmens zu ermitteln und so den Steuerungsprozess transparenter zu machen.
- Betriebswirtschaftliche Kennzahlen ermöglichen eine weitgehend objektive Beurteilung der *Bonität* und der *Zukunftsfähigkeit* eines Unternehmens im Rahmen der Unternehmensbewertung bzw. eines Ratings.

Als **Nachteile** der Arbeit mit Kennzahlen sind zu nennen:

- Es besteht die Gefahr einer *einseitigen Sichtweise*, weil betriebswirtschaftliche Kennzahlen im Kern nur auf Daten des Rechnungswesens und gleichgelagerter Gebiete beruhen, so dass beispielsweise das Image des Unternehmens und seiner Produkte, das Know-how seiner Mitarbeiter und dergleichen kaum Berücksichtigung finden.
- Betriebswirtschaftliche Kennzahlen orientieren - wegen der Erfassbarkeit der Daten - zu sehr das Erzielen *kurzfristiger* Erfolge (siehe die täglichen Notierungen der DAX-Unternehmen an der Börse), so dass die Ableitung von Maßnahmen zur *langfristigen* Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens in den Hintergrund rückt.

Weitere Anmerkungen:

Werden die Zahlwerte zu betriebswirtschaftliche Kennzahlen nicht sachgerecht ermittelt bzw. interpretiert, besteht die Gefahr des Treffens von *Fehlentscheidungen* im Managementprozess bzw. von Fehlbewertungen -beispielsweise - der Bonität des Unternehmens.

Typische *Fehlerquellen* können sein:

- Das Zahlenmaterial zu Kennzahlen wurde unzureichend objektiviert.
- Es werden Größen zueinander in Beziehung gesetzt, zwischen denen kein sachlich begründeter Zusammenhang besteht.
- Es werden Stichtagsgrößen und Flussgrößen zueinander in Beziehung gesetzt, ohne dass zu Stichtagsgrößen zeitraumbezogene Durchschnittswerte gebildet werden.
- Maßeinheiten zu Kennzahlen werden nicht oder fehlerhaft angegeben.
- Die Zahlwerte von Kennzahlen werden falsch interpretiert u. a. m.

9. Systematik von Kennzahlen nach Kennzahlengruppen

Im excel-basierten „SCHLAG-NACH – Betriebswirtschaftliche Kennzahlen“ wird eine Systematik betriebswirtschaftlicher Kennzahlen nach Kennzahlengruppen umgesetzt, die sich primär nach den in Tabelle 1 aufgeführten *Datenquellen* orientiert (siehe **Tabelle 2**).

Durch die Zusammenstellung von Kennzahlen nach Kennzahlengruppen soll dem Nutzer des „SCHLAG-NACH“ ermöglicht werden, die Auswahl von Kennzahlen schneller und zielgerichteter vorzunehmen. Bei der Erläuterung der einzelnen Kennzahlen kann dadurch zugleich eine bessere Transparenz hinsichtlich der genutzten Daten für zahlenmäßige Beispielrechnungen erreicht werden.

Tabelle 2: Kennzahlen nach Kennzahlengruppen

Kennzahlengruppe	Beispiele für Kennzahlen in der jeweiligen Gruppe
Kennzahlen mit Bezug zur Bi- lanz	Vermögenskonstitution
	Anlagenintensität
	Anlagendeckung 1, 2, 3
	Eigenkapitalquote
	Fremdkapitalquote, Anspannungsgrad
	Fonds de roulement
	Verschuldungsgrad
	Liquiditätsgrade
	Debitorenfrist (Forderungen aLuL)
	Kreditorenfrist (Verbindlichkeiten aLuL)
	Umlaufmittelintensität
	Working Capital
Kennzahlen mit Bezug zur Er- folgsrechnung (GuV)	Betriebsergebnis
	EBT, EBIT, EBITDA
	Jahresergebnis
	Steuerquote
	Umsatzkosten
	Umsatzrentabilität
	Zinsdeckungsgrad
Kapitalflussrechnung (Cash- flow Statement) und Kennzah- len mit Bezug zur Kapitalfluss- rechnung	Brutto-Cashflow
	Free-Cashflow
	Netto-Cashflow
	Operating Cashflow
Abgeleitete (Controlling-) Kennzahlen mit Bezug zur Bilanz , zur Erfolgsrechnung , zur Kapitalflussrechnung und zur Kostenrechnung	Break-even- Umsatz
	Cashflow-Rate des Umsatzes
	Deckungsbeitrag, Deckungsbeitragsrate
	EBIT-Marge, EBITDA-Marge
	Eigenkapitalrentabilität
	Ertragswert
	Economic Value Added
	Gesamtkapitalrentabilität

Tabelle 2: Kennzahlen nach Kennzahlengruppen – Fortsetzung

Kennzahlengruppe	Beispiele für Kennzahlen in der jeweiligen Gruppe
Abgeleitete (Controlling-) Kennzahlen mit Bezug zur Bilanz , zur Erfolgsrechnung , zur Kapitalflussrechnung und zur Kostenrechnung (Fortsetzung)	Kapitalbindungsdauer
	Kapitalkostensatz WACC
	Kapitalproduktivität
	Kostensatz
	Leverage-Effekt
	Return on Investment
	Theoretische Tilgungsdauer (dynamischer Verschuldungsgrad)
	Umschlagszahl des Kapitals
	Wirtschaftlichkeit
Kennzahlen mit Bezug zur Abschreibungsrechnung und Investitionsrechnung	Abschreibung, lineare
	Abschreibung, degressive
	Abschreibungsintensität
	Abschreibungsquote
	Anlagenabnutzungsgrad
	Kapitalwert
	Investiertes Kapital
	Re-Investitionsindex
	Return on capital employed (ROCE)
	Return on invested capital employed (ROIC)
	Investitionsrechnung, Kostenvergleich
	Investitionsquote
	Investitionsdeckung
Unternehmens-, produkt- und bereichsspezifische Kennzahlen	Arbeitsproduktivität
	Beschäftigungsgrad, Kapazitätsauslastung
	Bestellmenge, optimale
	Break-even-Point (produktbezogen)
	Deckungsbeitrag, relativer
	Make-or-Buy
	Reagibilitätsgrad (Kostendynamik)

Tabelle 2: Kennzahlen nach Kennzahlengruppen – Fortsetzung

Kennzahlengruppe	Beispiele für Kennzahlen in der jeweiligen Gruppe
Unternehmens- bzw. bereichsspezifische Kennzahlen (Fortsetzung)	Marktanteil
	Preiselastizität der Nachfrage
	Variator V (Kostenrechnung)
	Fluktuation
	Handlungskostensatz
	Handelsspanne
	Kalkulationszuschlagssatz

10. Excel-basiertes „SCHLAG-NACH: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen“

Das excel-basierte „SCHLAG-NACH: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen“ soll dem Nutzer die Auswahl, die formelmäßige Ableitung und Bestimmung sowie die beispielbezogene Berechnung und Interpretation betriebswirtschaftlicher Kennzahlen in einer Weise erleichtern bzw. verdeutlichen, die so in einer Printform von Kennzahlen-Zusammenstellungen nicht umsetzbar ist.

Dazu folgende Anmerkungen:

Erstens: Der Einsatz des Active-X-Steuerelements „**Kombinationsfeld**“ (Combobox) ermöglicht die schnelle **Auswahl** eines interessierenden Sachgebiets bzw. einer gesuchten (interessierenden) Kennzahl. Wird der Name der gewählten Kennzahl angeklickt, wird sofort eine einprägsame **Verbal-Definition** angezeigt.

Zweitens: Sofern im Weiteren die Ableitung und Angabe der Berechnungsformel der betreffenden Kennzahl interessiert, kann eine Schaltfläche (Button) „**Ermittlung/Beispiel**“ angeklickt werden.

Es wird dann eine „**Userform**“ angezeigt, die alle notwendigen weiteren Details zur betreffenden Kennzahl enthält. Dies betrifft vor allem:

- **Formelmäßige Ableitung** bzw. **Bestimmung** der jeweiligen Kennzahl unter Verwendung mathematisch orientierter Abkürzungen (**Symbole**) der einbezogenen Größen, inkl. der jeweiligen **Maßeinheiten**.
- Der jeweilige Zusammenhang zwischen den in die Bestimmung einer Kennzahl eingehenden Größen wird i. d. Regel **visualisiert** verdeutlicht. Hierfür werden i. d. R. **wirtschaftskybernetische Modelldarstellungen** gewählt.
- Von grundlegender Bedeutung für das Verständnis des Inhalts und der formelmäßigen Beschreibung einer Kennzahl ist, das sichtbar wird, über welche **Einfluss- bzw. Steuergrößen** der ermittelte bzw. angezeigte Beispielzahlwert einer Kennzahl **verändert** (gemindert bzw. vergrößert) werden kann und mit welcher **Sensibilität** („Empfindlichkeit“) der angezeigte Beispielzahlwert auf derartige Änderungen

reagiert. Um eine derartige Untersuchung durch „Probieren“ zu ermöglichen, wurden die jeweiligen Steuergrößen mit „Drehfeldern“ (Spin-Button) versehen, die Änderungen der Steuergrößen innerhalb programmtechnisch gesetzter Grenzen erlauben bzw. bewirken. Auf diese Weise soll darauf aufmerksam gemacht werden, dass die übliche *Ex-post-Analyse* (Frage: „Was war?“) möglichst immer auch in eine *Ex-ante-Analyse* (Frage: „Was kann oder was muss künftig sein?“) zu überführen ist.

- In jenen Fällen, bei denen es üblich und sinnvoll ist, die Zusammenhänge zwischen den Parametern einer Kennzahl durch ein **Diagramm (Chart)** zu verdeutlichen, werden die Drehfelder mit den Hintergrund-Zellen einer Excel-Datei verbunden und das sich dadurch veränderte Diagramm über ein „Exportieren“ in die Userform übernommen (Beispiel „Break-even-Diagramm“, „Verlauf der linearen bzw. degressiven Abschreibung“ u. a.).

Drittens: Durch Anklicken einer Schaltfläche „**Kommentar**“ können zur jeweiligen Kennzahl weitere Erläuterungen eingesehen werden. Zugleich werden Hinweise zu Beziehungen zu anderen Kennzahlen gegeben.

Soweit diese Hinweise.

Beachten Sie des Weiteren die nachstehend aufgeführten Symbole für verwendete **Maßeinheiten**.

Symbol	betrifft folgende Maßeinheit in Kennzahlen
a	Jahr („anno“)
-/a	dimensionslos pro Jahr
d	Tag („dies“)
EUR	Euro als Geldeinheit
h	Stunde („hora“)
ME	Mengeneinheit allgemein
p. a.	per anno (pro Jahr)
Pers.	Personen (Anzahl)
TEUR	1000 EUR
ZE	Zeiteinheit allgemein
%	Prozent