

Value-oriented Leadership in Organizations auf Basis des ganzheitlichen Value Management-Ansatzes nach EN 12973 (VoLiO)

Band 1 - Kennzahlen als Basis für eine nationale und internationale wertorientierte Organisationsführung

Bearbeitet von
Pfister International Group, Rolf-Dieter Pfister, Marisa D. Pfister

1. Auflage 2015. Taschenbuch. 700 S. Paperback

ISBN 978 3 7323 3318 9

Format (B x L): 17 x 24 cm

Gewicht: 1308 g

[Wirtschaft > Corporate Responsibility > Unternehmensethik](#)

schnell und portofrei erhältlich bei



Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Value-oriented Leadership in Organizations auf Basis des ganzheitlichen Value Management- Ansatzes nach EN 12973 (VoLiO_{VM}[®])

Band 1

Kennzahlen als Basis für eine nationale und internationale wertorientierte Organisationsführung

**Rechnungslegung mit Gewinn- und Verlustrechnung
und Bilanzrechnung**
Kennzahlensysteme (DuPont, RL, ZVEI, BSC)

Kennzahlen mit Gleichungen, Zielwerten und Bedeutungen

- Finanzwirtschaftliche Kennzahlen
- Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen
- Bereichskennzahlen
- Zukunftsorientierte Kennzahlen
- Wichtige Kennzahlen im Überblick
- Kennzahlen-Schnelltest

Handbuch für den Praktiker und Lehrbuch für den Studierenden

1. Auflage

von

Rolf-Dieter Pfister

unter Mitarbeit von Marisa D. Pfister

2015 Tredition Verlag

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	XV
1. Abschnitt: Rechnungslegung als Datenbasis für wertorientiertes Handeln	1
1. Gewinn- und Verlustrechnung nach HGB	1
2. Gewinn- und Verlustrechnung nach IFRS	3
3. Gewinn- und Verlustrechnung nach US-GAAP	9
4. Vergleichende Betrachtung von HGB, IFRS und US-GAAP	12
5. Bilanz	13
5.1 Bilanzpolitik	13
5.2 Bilanzanalyse	17
2. Abschnitt: Kennzahlensysteme mit integrierten GuV- und Bilanzdaten	19
1. Interessengruppen, Grobziele und Kennzahlen	19
2. Kennzahlensysteme	19
2.1 DuPont-Kennzahlensystem	21
2.2 ZVEI-Kennzahlensystem	24
2.3 RL-Kennzahlensystem	26
2.4 Balanced Scorecard-Kennzahlensystem	30
3. Grenzen der Kennzahlensysteme	32
3. Abschnitt: Kennzahlenanalyse als Ausgangsbasis für wertorientiertes Handeln	33
1. Überblick	33
2. Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	37
2.1 Kennzahlen der statischen kurzfristigen Liquidität	37
2.1.1 Kennzahlen der statischen kurzfristigen Liquidität im engeren Sinne	39
2.1.2 Kennzahlen der statischen kurzfristigen Investitions- und Vermögensstrukturen	49
2.2 Kennzahlen der strukturellen Liquidität	67
2.2.1 Statische strukturelle mittel- und langfristige Liquidität	67
2.2.1.1 Kennzahlen der statischen strukturellen mittel- bis langfristigen Vermögensstrukturen (Investition)	69
2.2.1.2 Kennzahlen der statischen strukturellen mittel- bis langfristigen Kapitalstrukturen (Finanzierung)	87
2.2.1.3 Kennzahlen der statischen strukturellen mittel- bis langfristigen Liquiditäten im weiteren Sinne	115

2.2.1.4 Rückstellungen und Verbindlichkeiten	119
2.2.1.4.1 Kennzahlen der Rückstellungen	120
2.2.1.4.2 Kennzahlen der Verbindlichkeiten	122
2.2.2 Kennzahlen der dynamischen Liquidität	124
2.2.2.1 Liquiditätsanalyse in Verbindung mit der Erfolgsrechnung	126
2.2.2.2 Cash Flow	129
2.2.2.2.1 Cash Flow-Ermittlungsarten	130
2.2.2.2.1.1 Direkte und indirekte Cash Flow-Ermittlung	131
2.2.2.2.1.2 Cash Flow als Finanzindikator	134
2.2.2.2.1.3 Cash Flow als Erfolgsindikator	134
2.2.2.2.2 Cash Flow nach DVFA/SG	135
2.2.2.2.3 Cash Flow aus Kosten- und Leistungsrechnung	136
2.2.2.2.4 Weitere wichtige Cash Flow-Berechnungsarten	137
2.2.2.2.4.1 Free Cash Flow	137
2.2.2.2.4.2 Cash Flow Return on Investment	138
2.2.2.2.4.3 Discounted Cash Flow	138
2.2.2.2.5 Cash Flow als Kennzahl und seine Ziele	139
2.2.2.2.6 Kennzahlen zur Beurteilung der Finanzkraft	140
2.2.2.2.7 Cash Flow als Frühwarnindikator	152
2.2.2.3 Kapitalflussrechnung	154
2.2.2.3.1 Aufbau und Struktur	155
2.2.2.3.2 Ermittlungsarten	158
2.2.2.3.3 Analyse und Interpretation	162
2.2.2.3.4 Externe Herleitung der Kapitalflussrechnung aus dem Jahresabschluss	165
2.2.2.3.5 Zahlungsorientierte Kennzahlen der Kapitalflussrechnung	166
3. Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen	173
3.1 Kennzahlen des Erfolgs	173
3.1.1 Betragsmäßige Erfolgsanalyse	176
3.1.1.1 Erfolgskorrekturrechnung	177
3.1.1.2 Börsen- und Bilanzwert im Kapitalmarktvergleich	180
3.1.1.3 Cash Flow als Ertragskraftindikator	183
3.1.1.4 Schätzung des Steuerbilanzergebnisses als Ertragskraftindikator	185
3.1.2 Strukturelle Erfolgsanalyse	185
3.1.2.1 Erfolgsquellenanalyse	186
3.1.2. Strukturelle Erfolgsanalyse	186
3.1.2.1.1 Erfolgsquellenanalyse	186
3.1.2.1.1.1 Erfolgsspaltung	186
3.1.2.1.1.1.1 Erfolgsspaltung nach § 275 HGB	186
3.1.2.1.1.1.2 Erfolgsspaltung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen	190
3.1.2.1.2 Erfolgssegmentierung	195
3.1.2.2 Aufwands- und Ertragsstrukturanalyse	201
3.1.2.2.1 Gesamterfolgsanalyse nach Gesamtkostenverfahren gemäß § 275 Abs. 2 HGB	201

3.1.2.2.2 Gesamterfolgsanalyse nach Umsatzkostenverfahren gemäß § 275 Abs. 3 HGB	210
3.2 Kennzahlen der Rentabilität und Rentabilitätskennzahlensysteme	214
3.2.1 Internationale, wertorientierte Rentabilität	217
3.2.1.1 Idee der wertorientierten Organisationsführung	217
3.2.1.2 Kennzahlen und Konzepte der internen Wertorientierung	218
(1) Wertkennzahlen und Wertbestandteile	218
a) EB...-Familie	218
b) NO...-Familie	228
c) Sonstige Kennzahlen	232
d) Kapitalkostenkonzept	232
e) Kapitalmarktkostenmodell	236
(2) Rentabilitätskennzahlen	238
a) Cash Flow Return on Investment	238
a1) Dynamischer Cash Flow Return on Investment	239
a2) Statischer Buchwert- und ökonomischer Cash Flow Return on Investment	245
b) EB...-Marge	249
c) RO/RA...-Familie	252
d) Sonstige Kennzahlen	263
(3) Aggregierte Wertkennzahlen	264
a) Shareholder Value	264
b) Discounted Cash Flow	265
c) Market Value Added	269
d) Net Present Value	271
3.2.1.3 Wertbeitragsmodelle und Wertkonzepte der externen wertorientierten Performancemessung	273
a) Economic Value Added	274
b) Economic Profit	279
c) Cash Value Added	281
d) Earnings less Riskfree Interest Charge	284
3.2.2 Kapitalrentabilität	288
3.2.2.1 Gesamtkapitalrentabilität	290
3.2.2.2 Eigenkapitalrentabilität	293
3.2.2.3 Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag	294
3.2.3 Kennzahlensysteme zur Analyse der Rentabilität	295
3.2.4 Marktvalorientierte Rentabilitätsanalyse	299
3.2.4.1 Aktienrentabilität	299
3.2.4.2 Marktvalorientabilität	305
3.3 Kennzahlen der Wertschöpfung	308
3.4 Kennzahlen der Break-Even-Analyse	313
3.4.1 Break-Even-Analyse als Kosten- und Leistungsmodell	315
3.4.2 Break-Even-Analyse als Aufwands- und Ertragsmodell	327

4. Kennzahlen der Bereiche	333
4.1 Kennzahlen aus dem Personalbereich	333
4.2 Kennzahlen aus dem Forschungs- und Entwicklungsbereich	355
4.3 Kennzahlen aus dem Einkaufsbereich	365
4.4 Kennzahlen aus dem Lager- und Logistikbereich	381
4.5 Kennzahlen aus dem Produktionsbereich	407
4.6 Kennzahlen aus dem Marketing- und Vertriebsbereich	445
4.7 Kennzahlen aus dem Kosten- und Controllingbereich	491
4.8 Kennzahlen der Produktivität	513
5. Kennzahlen der Zukunftsvorsorge	523
5.1 Kennzahlen der Investitionspolitik	525
5.1.1 Finanzwirtschaftliche Kennzahlen des Investitionsvolumens	525
5.1.2 Finanzwirtschaftliche Kennzahlen des materiellen Vermögens	526
5.1.3 Finanzwirtschaftliche Kennzahlen des Finanzanlagevermögens	527
5.1.4 Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen des immateriellen Vermögens	528
5.2 Kennzahlen des Investitionsrisikos	529
5.2.1 Finanzwirtschaftliche Kennzahlen des Investitionsrisikos	529
5.2.2 Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen des Investitionsrisikos	530
5.2.3 Sonstige finanz- und erfolgswirtschaftliche Kennzahlen des Investitionsrisikos	531
5.3 Kennzahlen des Wachstums	531
5.4 Kennzahlen der Investitionsfinanzierung und des Periodenwachstums	533
5.5 Kennzahlen zur Insolvenzvermeidung	543
5.5.1 Diskriminanzanalyse	545
5.5.1.1 Univariate Diskriminanzanalyse	546
5.5.1.2 Lineare multivariate Diskriminanzanalyse	547
5.5.2 Bonitätsbeurteilung	554
5.5.2.1 Bonitätsbeurteilung mithilfe künstlicher neuronaler Netze	554
5.5.2.2 Bonitätsbeurteilung nach Ratingagenturen	555
5.5.2.3 Bonitätsbeurteilung nach der Kreditvergaberichtlinie	556
4. Abschnitt: Grenzen der Kennzahlenanalyse	557
1. Wichtige Kennzahlen der Organisationen im Überblick	559
2. Kennzahlen-Schnelltest zur Positionierung der Organisation	580
3. Kennzahlen der öffentlichen Verwaltung im Überblick	583
4. Kennzahlen-Schnelltest zur Positionierung der Verwaltung	588
Tabellenanhang	589
Literaturverzeichnis	617
Stichwortverzeichnis	657
Vorschau zu Band 2	677

3. Abschnitt:

Kennzahlenanalyse als Ausgangsbasis für wertorientiertes Handeln

Das nachfolgende Kennzahlenportfolio ist so aufgebaut, dass es für Organisationen möglich ist, fallbezogen diejenigen Kennzahlen auszuwählen, die in Bezug auf die Zielsetzung und Strategien dieser jeweiligen Organisation notwendig sind. Liegt der Schwerpunkt der Organisation nicht in der Ausrichtung auf externe Stakeholder (Shareholder, Kreditinstitute, öffentliche Einrichtungen, Zulieferer oder potenzielle Arbeitgeber), können die kapitalmarktorientierten Kennzahlen im Wesentlichen außer Betracht bleiben. Eine Einschränkung von der Nichtberücksichtigung externer Stakeholder erfolgt auch für nicht kapitalmarktorientierte Organisationen. Und zwar dann, wenn sie durch Inanspruchnahme von Darlehen der Kreditinstitute gehalten sind, (inter-)nationale finanz- und erfolgswirtschaftliche Kennzahlen zur Einschätzung vorzulegen. Trotz Bemühungen, ein komplexes finanz- und erfolgswirtschaftliches als auch zukunftsorientiertes Kennzahlenportfolio zur wertorientierten Organisationsführung anzubieten, kann der mögliche Anspruch auf Vollständigkeit der Interessierten nicht erfüllt werden. Zum einen können Organisationen durch flexibles Handeln jederzeit „eigene“ Kennzahlen definieren. Zum anderen ist ein Übermaß an Kennzahlen erheblich schwieriger zu handhaben und trübt ggf. den Blick für das Wesentliche. Zusätzlich erfasst das Kennzahlenportfolio auch wichtige Kennzahlen – siehe gesondert im 4. Abschnitt, S. 583 ff. –, die für Kommunen und Gemeinden von Interesse sind. Auch hier wird wertorientiertes Handeln für diese Gruppe von Organisationen immer notwendiger. Daher kann es für Organisationen – unabhängig von diesem Portfolio – sinnvoll sein, tiefer in die Kennzahlenanalyse des Personal-, Forschungs- und Entwicklungs-, Einkaufs-, Lager-, Logistik-, Marketing-, Vertriebs-, Produktions-, Kosten- und Controlling-Bereiches etc. einzusteigen, wenn im Rahmen einer Gesamtoptimierung wertsteigernde oder wertvernichtende Potenziale vermutet werden.

1. Überblick

Aus der Vielzahl von Kennzahlen sind die relevanten Kennzahlen herauszufiltern. So haben für Unternehmen aus der Automobilindustrie die Lagerhaltungskennzahlen mittlerweile eine nachrangige Bedeutung, da die Zulieferer ihre Leistung bis an das Produktionsband bringen. Auf der Absatzseite hingegen übernehmen die selbstständig operierenden Automobilhäuser die Lagerhaltung. Dagegen kommt den prozessorientierten Kennzahlen in der hochautomatisierten Produktion der Automobilindustrie eine übergeordnete Bedeutung zu. Anders verhält es sich bei den Auftragsfertigern, die den ökonomischen „Spagat“ zwischen den Lager- und Produktionskennzahlen versuchen. Die nachfolgende Abbildung 18 zeigt ein Portfolio, aus dem sich die verschiedenen Organisationen bedienen können.

Im Kennzahlenportfolio wird zwischen vier Hauptgruppen unterschieden. Die erste Hauptgruppe erfasst die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen, die eine Differenzierung der Liquidität in statische kurzfristige Liquidität und in strukturelle Liquidität vornimmt. Die statische kurzfristige Liquidität gliedert sich in Liquiditätskennzahlen i. e. S. und Investitionskennzahlen. Die Kennzahlengruppen der strukturellen Liquidität unterteilen sich in statische strukturelle und dynamische strukturelle Liquiditätskennzahlen. Bei der statischen strukturellen Liquiditätsgruppe werden die mittel- bis langfristigen Kennzahlengruppen der Vermögens- und Kapitalstruktur, der Liquidität i. w. S. sowie der Rückstellungen und der Verbindlichkeiten angesprochen. Die Kennzahlen der dynamischen strukturellen Liquidität erfassen die Kennzahlen im Rahmen der Liquiditätsanalyse i. V. m. der Erfolgsrechnungsanalyse, die verschiedenen Cash Flow-Arten mit ihrer Bedeutung im Rahmen der Kapitalflussrechnung und die zahlungsorientierten Kennzahlen innerhalb der Kapitalflussrechnung.

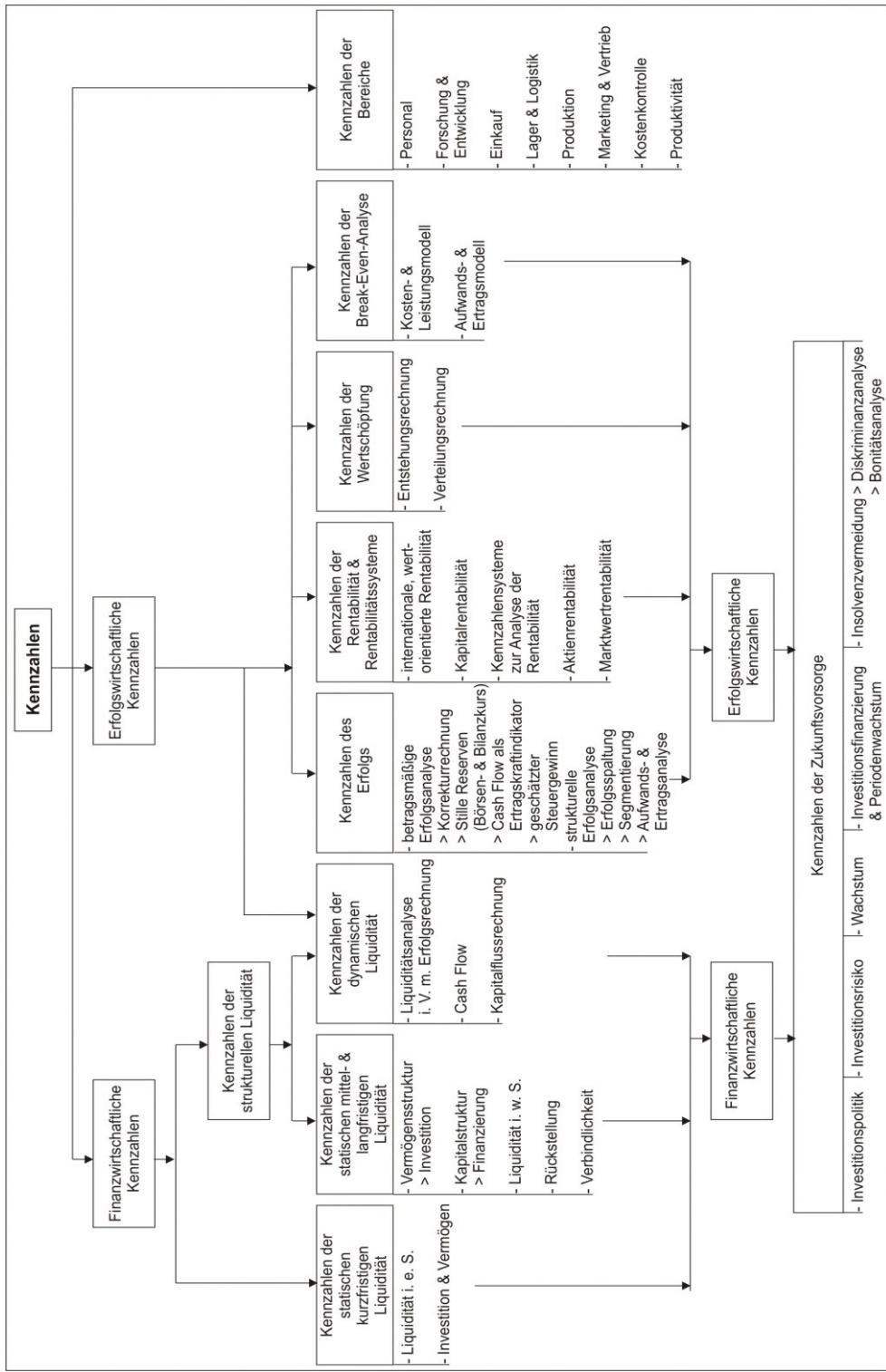


Abb. 18: Überblick über die Haupt- und Untergruppen relevanter Kennzahlen

2. Finanzwirtschaftliche Kennzahlen

Schwerpunkt finanzwirtschaftlicher Betrachtung ist die Gewinnung von Informationen aus dem handelsrechtlichen Abschluss (Bilanz und GuV gemäß §§ 264, 275 HGB bei Kapitalgesellschaften und bestimmten Personengesellschaften) über die Kapitalverwendung auf der Aktivseite (Vermögens- und Investitionsanalyse) und über die Kapitalaufbringung auf der Passivseite der Bilanz (Liquiditäts- und Finanzierungsanalyse). Zur Beurteilung der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen ist eine Finanzierungs-, Liquiditäts- und Investitionsanalyse notwendig. Die Finanzierungsanalyse, auch Finanzanalyse genannt, beurteilt die finanzielle Lage einer Organisation. Führt die Organisation diese Analyse selbst durch, wird von interner Finanzanalyse gesprochen. Wird diese durch externe Beobachter erstellt, handelt es sich um eine externe Finanzanalyse. Die interne Analyse liefert für die Organisationsleitung Informationen als Grundlage für Planungs-, Kontroll- und Steuerungsfunktionen. Externe Betrachter orientieren sich mehr als gegenwärtige oder zukünftige Anteilseigner (Kommanditisten, GmbH-Teilhaber, Aktionäre) oder als Gläubiger (Banken, Lieferanten, Kunden) an der Finanzsituation. Die Liquiditätsanalyse beschäftigt sich mit dem Ziel ein finanzielles Gleichgewicht zu erhalten, also für ein ausreichendes Liquiditätspotenzial zu sorgen, um den Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.

Die Investitionsanalyse durchleuchtet das Vermögenspotenzial mit dem Ziel, aus der Vermögensstruktur Aussagen über eine zukünftige Zahlungsfähigkeit abzuleiten. Dabei steht die Selbstliquidation im Vordergrund, also die Fähigkeit, jederzeit Teile des Vermögens durch den Umsatzprozess zu liquidieren. Um eine solide Finanzbasis auf Dauer sicherzustellen, erscheint es notwendig, lange Kapitalbindungsduern zu vermeiden. Diese Art der Monetarisierbarkeit erhöht das Liquiditätspotenzial und verringert die Gefahr der Illiquidität.

2.1 Kennzahlen der statischen kurzfristigen Liquidität

Liquiditätsüberlegungen sind zugleich die Basis für die Kapitalstruktur. Damit verbunden ist die Prüfung, ob durch ausreichende Eigenkapitalausstattung auf längere Sicht Risiken abgedeckt werden können und entsprechende Dispositionsfreiheiten für Investitionen und Beschäftigungsänderungen vorhanden sind. Gleichermanen sind davon auch potenzielle Haftungsfragen erfasst, als auch die Möglichkeiten der Kapitalrückzahlungen von aufgenommenen finanziellen Mitteln. Die kurzfristige Sicherstellung der Liquidität ist als kurzfristig realisierbares Schuldendeckungspotenzial von Verbindlichkeiten zu verstehen. Deren oberstes Ziel ist eine Absicherung kurzfristiger Verbindlichkeiten durch Gegenüberstellung eines kurzfristigen Liquiditätspotenzials. Dieses Ziel umfasst auch die Fähigkeit, Vermögensteile kurzfristig zu remonetarisieren.

Die statische kurzfristige Liquidität ist mit den zu beachtenden Kennzahlen weiter nach Liquiditätskennzahlen – Tabelle 3 – und nach Kennzahlen aus Investitions- und Vermögensstrukturen – Tabelle 5 – zu differenzieren. Zudem befinden sich in dieser Rubrik weitere Kennzahlen, die zwar nicht ausschließlich kurzfristig wirken, jedoch im Kontext genannt werden müssen.

2.1.1 Kennzahlen der statischen kurzfristigen Liquidität im engeren Sinne

Das wichtigste Ziel der Liquiditätsanalyse ist die Sicherstellung der Liquidität einer Organisation. Aktuelle und potenzielle Gläubiger – aber auch Bonitätsprüfungsfirmen – interessiert es, ob Forderungen ausreichend abgesichert sind. Mangelnde, insbesondere kurzfristige fehlen-

de Liquidität kann zur Insolvenz führen. Bei der Sicherung der Zahlungsfähigkeit und der Organisationsexistenz ist daher zwischen einer kurz-, mittel- und langfristigen Analyse zu unterscheiden. Im ersten Schritt der Betrachtung interessieren ausschließlich die kurzfristigen, situativen Liquiditätskennzahlen. Sie geben im Rahmen der horizontalen Bilanzstrukturanalyse Auskunft darüber, inwieweit die Passivposten [Mittelherkunft = durch entsprechende Aktivposten (Mittelverwendung)] der Bilanz gedeckt sind; damit liefern sie zugleich Anhaltspunkte über das Liquiditätssicherungsvermögen der Organisation. Die Basis des Liquiditätssicherungsvermögens besteht aus dem Freisetzungspotenzial liquider Mittel, aus dem Produktions- und Absatzprozess und aus dem Außenfinanzierungspotenzial der Organisation. Die weiteren verbleibenden statischen Liquiditätskennzahlen werden im Rahmen der mittel- und langfristigen Horizontalstrukturanalyse insbesondere unter Punkt 2.2.1.3, S. 115 und die dynamische Liquidität unter Punkt 2.2.2.2, S. 129 ff. angesprochen.

Zusammenfassend lassen sich die statischen kurzfristigen Liquiditätskennzahlen wie nachfolgend in Tabelle 3 darstellen.

Kennzahlen der statischen kurzfristigen Liquidität	
Liquidität i. e. S.	
Liquidität 1. Grades (Cash Ratio)	
Liquidität 2. Grades (Quick Ratio, Acid Test Ratio)	
Liquidität 3. Grades (Current Ratio, Bankers Rule)	
Kassenmittelintensität	
Working Capital	
Working Capital Requirement (Geldmittelausstattung)	
Working Capital in Prozent (%) des Umsatzes	
Working Capital Ratio 1 & 2	
Net Working Capital (Netto-Umlaufvermögen)	

Tab. 3: Kennzahlen aus der Gruppe der statischen kurzfristigen Liquidität i. e. S.

Die Kennzahlen aus der Gruppe der statischen kurzfristigen Liquidität werden nachfolgend auf S. 43 im Einzelnen vorgestellt.

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{flüssige Mittel} \times 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} [\%]$$

mit flüssige Mittel = Schecks, Bank- oder Kreditguthaben, Kassenbestand
(jedoch ohne Forderungen) gem. § 266 Abs. 2 B IV HGB

und kurzfristige Verbindlichkeiten = Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr
+ Steuerrückstellungen + sonstige Rückstellungen

Synonym: Barliquidität, Kassaliquidität, Cash Ratio

Ziel: 10 % - 30 %, bestenfalls 100 %

Kennzahl setzt die flüssigen Mittel in Relation zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Ist die Kennzahl über 100 %, besteht Überdeckung. Es könnten allein mit den liquiden Mitteln alle kurzfristigen Verbindlichkeiten im Betrachtungszeitpunkt gedeckt werden; die Zahlungsfähigkeit ist sehr hoch. Die Quote sollte jedoch mindestens im Bereich von 10 % bis 30 % liegen, da in diesem Fall zusätzlich Forderungen aus Lieferung und Leistung und auch Vorräte zur Deckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten herangezogen werden können.

Eine Klassifizierung nach Hauptbranchen (Industrie, Handwerk, Groß- und Einzelhandel) mit den Attributen „gut“, „mittel“ und „schlecht“ ist aufgrund der Streuung innerhalb der Gruppen nicht möglich. Neben der Betrachtung dieser Kennzahl ist es wichtig, auch nicht bilanzierte Zahlungsströme (Kapitalflüsse) zu erfassen. Die Stichtagsbezogenheit kann den Aussagewert erheblich einschränken bzw. verfälschen.

2.2.2.1 Liquiditätsanalyse in Verbindung mit der Erfolgsrechnung

Bei der statischen kurzfristigen Liquiditätsanalyse wird von zukünftigen Ein- und Auszahlungen und weniger vom aktuellen Bestand ausgegangen. Um eine dynamische Liquiditätssituation zu erhalten, können Bestandsgrößen der statischen Liquiditätskennzahlen durch zahlungsnahen Erträge und Aufwendungen ersetzt werden. Zur Abbildung der dynamischen Liquiditätssituation werden folgende Kennzahlen herangezogen, siehe Tabelle 19.

Kennzahlen der dynamischen Liquidität	
Liquiditätsanalyse i. V. m. der Erfolgsrechnung	
Liquiditätsindex	
Cash Conversion Cycle (Liquiditätskreislauf)	
Defensive Interval Ratio (defensives Zeitintervall)	

Tab. 19: Differenzierung der Kennzahlen der Liquiditätsanalyse i. V. m. der Erfolgsrechnung

$$\text{Liquiditätsindex} = \frac{[(\text{Forderungen} \times \text{Kundenziel}) + (\text{Vorräte} \times \text{operativer Zyklus})] \times 365}{(\text{liquide Mittel} + \text{Forderungen} + \text{Vorräte})} \text{ [Tage]}$$

Ziel: << 50 % (branchenabhängig)

Kennzahl setzt die Summe aus Forderungszielen und operativen Vorrätezyklus in Relation zur Summe aus liquiden Mitteln, Forderungen und Vorräten. Der aktuelle Forderungs- und Vorratsbestand wird also mit dem Kundenziel oder der durchschnittlichen Verflüssigungs-dauer (operativer Zyklus) der Vorräte gewichtet und ins Verhältnis zum Nenner gesetzt.

3.2.1 Internationale, wertorientierte Rentabilität

3.2.1.1 Idee der wertorientierten Organisationsführung

Die bisher aufgeführten Kennzahlen sind entweder kritisch zu hinterfragen oder stehen unter zahlreichen Annahmen, um die Ertragskraft abzubilden. Um die Ertragskraft von bilanzpolitischen Einflüssen frei zu halten, wurden wertorientierte Kennzahlen aus dem angloamerikanischen Raum eingeführt, die transparentere und ökonomisch sinnvollere Beurteilungen der Organisationsaktivitäten erlauben.

Die Wertorientierung erfolgte in den letzten Jahren durch Ausrichtung auf die Shareholderinteressen bzw. auf das Shareholder-Value-Konzept. Der Shareholder Value (Aktionärswert), als finanzieller Nutzen der Eigentümer, setzt sich aus den zukünftigen Ausschüttungen und aus der Änderung des Organisationswertes (bei AG's durch den Börsenwert bestimmt) zusammen. Der sich aus den Zahlungsströmen der Anteilseigner durch An- und Verkauf von Anteilen ergebende Cash Flow kann auch als Ertragswert des Eigenkapitals (Organisationswert) bezeichnet werden. Dieser ist, unter Zuhilfenahme der dynamischen Investitionsrechnung, aus den in der Zukunft vermutlich erzielbaren Einzahlungsüberschüssen zu ermitteln.

Wird der Ertragswert in Relation zum zeitnah bewerteten investierten Kapital gesetzt, kann die sich daraus ergebende Renditekennzahl als Steuerungsgröße für „wertorientierte“ Investitionsentscheidungen genutzt werden. Sinngemäß wird also der Gegenwartswert (Shareholder Value) der Organisation durch die diskontierten zukünftigen Cash Flows – die über den Rückzahlungsbetrag des Fremdkapitals hinausgehen – ermittelt. Ziel wertorientierter Kennzahlen ist es, die Einflussgrößen auf den Organisationswert i. S. v. „Werttreibern“ und „Wertvernichtern“ zu identifizieren und den Organisationswert mit gezielten Strategien zu steigern. Wichtig hierbei ist es – anstatt der Buchwerte aus der Bilanz –, zeitnahe Werte des Kapitaleinsatzes aus der Cash Flow-Rechnung heranzuziehen.

3.2.1.2 Kennzahlen und Konzepte der internen Wertorientierung

Die Abbildung 62 erfasst im Unterpunkt (1) die absoluten Wertkennzahlen, die zugleich Wertkennzahlenbestandteile in vielen weiteren Kennzahlen in den Unterpunkten (2), (3) und (4) sind. Der Unterpunkt (2), S. 238 ff. beinhaltet absolute als auch relative Rentabilitätskennzahlen. Im Unterpunkt (3), S. 264 ff. werden die aggregierten Kennzahlen beschrieben, deren Ergebnisse durch Diskontierung über mehrere Perioden auf einen bestimmten Zeitpunkt berechnet werden. Abschließend wird der Unterpunkt (4) mit seinen Wertbeitragsmodellen und -konzepten unter Punkt 3.2.1.3, S. 273 ff. vorgestellt.

Earnings before Taxes (EBT) (Gewinn vor Steuern)

Jahresergebnis nach Steuern
+ Steuern vom Einkommen und Ertrag (EE-Steuer)
= EBT

Ziel: > 0 €

Kennzahl 1 berechnet die Ertragskraft und ist von den Verzerrungen unterschiedlicher (Erfolgs-)Steuersysteme bereinigt. Damit ist die Organisation auch international vergleichbar. Hier wird darüber diskutiert, ob „nur“ die Steuern vom Einkommen und Ertrag bei Ermittlung des EBT angesetzt werden, da die sonstigen Steuern ergebnisunabhängige Kosten sind.

alternativ

Jahresergebnis nach Steuern
+/- außerordentliches Ergebnis
+/- Steueraufwand/Steuerertrag vom (Einkommen und Ertrag)
= EBT

Alternativ kann der EBT – Kennzahl 2 – durch Bereinigung der außerordentlichen Ergebnisbestandteile ermittelt werden, dass dann dem Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT = Betriebs- und Finanzergebnis) gemäß § 275 Abs. 2 Nr. 14 oder Abs. 3 Nr. 13 HGB gleichzusetzen ist. Ist das Betriebs- und Finanzergebnis (EGT) ermittelt, kann auch zusätzlich die Kennzahl EGT-Quote bestimmt werden:

$$\text{EGT-Quote} = \frac{\text{EGT} \times 100}{\text{Umsatz}} [\%]$$

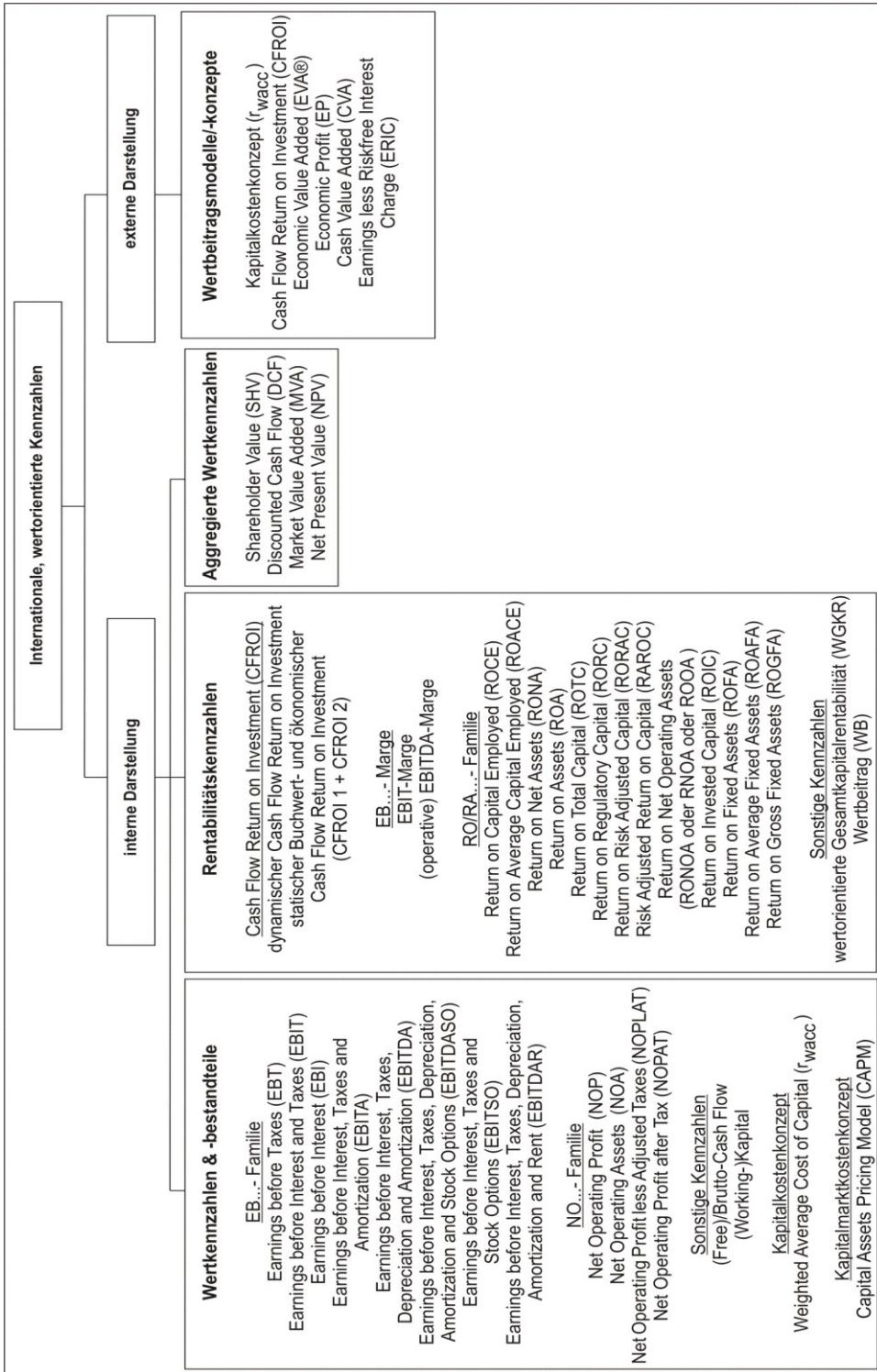


Abb. 62: Strukturierung interner und externer internationaler, wertorientierter Kennzahlen (in Anlehnung an Velthuis, L. J. 10/2005 (1), S. 6)

Die Kennzahlen EBT, EBIT, EBITA, EBITDA können direkt (progressiv) und indirekt (retrograd) ermittelt werden. Beim progressiven Weg wird vom Umsatz und betrieblichen Aufwand, beim retrograden vom Jahresergebnis nach Steuern ausgegangen. Beide Wege führen zum gleichen Ergebnis. Ein Diskussionspunkt ist die Einordnung der sonstigen Steuern nach § 275 Abs. 2 Nr. 19 oder Abs. 3 Nr. 18 HGB. Einige Autoren bringen bei der retrograden Berechnungsmethode des EBT ausschließlich die Ertragsteuer (§ 275 Abs. 2 Nr. 18 oder Abs. 3 Nr. 17 HGB) in Abzug, mit der Begründung, dass diese Kosten sind und somit ergebnisunabhängig wirken. Diese Aussage wäre gerechtfertigt, wenn tatsächlich alle sonstigen Aufwendungen gleich den Kosten i. S. der Kontenklasse 4 des Standard- und des Gemeinschaftskontenrahmens oder der Klassen 6 und 7 des Industriekontenrahmens sind.

Zu den sonstigen Steuern gehören jedoch Verbrauchsteuern (Bier-, Getränke-, Branntwein-, Sekt-, Tabak-, Kaffee- und Mineralölsteuer), Verkehrsteuern (Rennwett-, Lotterie-, Versicherungssteuer), Ausfuhrzölle, Erbschaftsteuer, Grundsteuer und andere Steuern (Hunde-, Jagd- und Kraftfahrzeugsteuer) sowie entsprechende ausländische Steuern. Nicht zu den sonstigen Steuern gehören die Abgaben. Dieses wären z. B. Grundstücks- und Ausgleichsabgaben, Gebühren, Handelskammerbeiträge, Steuerstrafen, Bußgelder, Verspätungszuschläge, Zwangsgelder, Säumniszuschläge und deren Zinsen.

Im Rahmen der Zurechnungsproblematik müssen die Steuern „sonstige“ sein, dürfen also nicht Steuern vom Einkommen oder vom Ertrag sein (siehe Rn. 102 zu § 275 HGB MüKo) und bereits unter § 275 Abs. 2 Nr. 18 HGB fallen. Auch ist eine sachliche Zuordnung danach vorzunehmen, ob es sich um sonstige Steuern handelt oder aber die Zuordnung nach anderen Posten der GuV in Betracht kommt. So wird die pauschale Lohnsteuer (§§ 40, 40a, 40b EStG) inkl. Kirchensteuer unter § 275 Abs. 2 Nr. 6a HGB bei Löhnen und Gehältern erfasst. Eingangszölle, Ausgleichsteuern und Grunderwerbsteuer scheiden als sonstige Steuern aus, wenn sie bereits als Anschaffungskosten aktiviert wurden. Existiert der erworbene Gegenstand für die Organisation nicht mehr oder ist sie nicht mehr Eigentümerin, sind die Anschaffungskosten unter sonstige Steuern auszuweisen. Auch umsatzbezogene Verbrauchsteuern stehen mit den Umsatzerlösen im Zusammenhang und sind daher entgegen der h. M. im Hinblick auf Zweck und Ziel von § 277 Abs. 1 HGB allein bei § 275 Abs. 2 Nr. 1 HGB auszuweisen, entfallen daher als sonstige Steuern. Fällt die Umsatzsteuer als sonstige Steuer und als durchlaufender Posten auf die Umsatzerlöse an, ist auch diese von den Umsatzerlösen abzusetzen (§ 277 Abs. 1 HGB). Nicht abzugsfähige Vorsteuern sind den Anschaffungskosten des Anlagevermögens zuzurechnen; bei Gegenständen des Umlaufvermögens sind diese als Materialaufwand (§ 275 Abs. 2 Nr. 5a HGB) zu erfassen. Bei Eigenverbrauch (§ 1 Abs. 1 Nr. 2 UStG), bei Lieferungen und sonstigen Leistungen an Arbeitnehmer (§ 1 Abs. 1 Nr. 1b UStG) greift § 275 Abs. 2 Nr. 19 HGB als sonstige Steuern ein.

§ 275 Abs. 2 Nr. 19 HGB muss sämtliche „übrigen“ sonstigen Steuern – o. a. Verbrauchsteuern – erfassen, die nicht bereits unter Abs. 2 Nr. 18 HGB ausgewiesen sind. Diese dürfen nicht unter die sonstigen betrieblichen Aufwendungen (§ 275 Abs. 2 Nr. 8 oder Abs. 3 Nr. 7 HGB) i. S. v. § 265 Abs. 7 HGB zusammengefasst werden. Ansonsten wird das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (§ 275 Abs. 2 Nr. 14 oder Abs. 3 Nr. 13 HGB) verändert und der Vergleich mit der GuV verfälscht. Unter § 275 Abs. 2 Nr. 19 gehören nur die Steuerschulden der Organisation (§§ 33 Abs. 1 Alt. 1, 43 S. 1 AO) und die aperiodische Steuernachzahlungen oder -erträge (Steuererstattung oder Auflösung von Steuerrückstellungen).

4. Kennzahlen der Bereiche

4.1 Kennzahlen aus dem Personalbereich

Kennzahlen der Bereiche	
Personalbereich	
Personalaufwandsstruktur (je Mitarbeiter)	Anteilsgrad der Personalkosten an der Wertschöpfung
Personalaufwandsquote / Personalintensität	:
:	:
Leistung bezogen auf Personalkosten	freiwillige Sozialleistungsquote
Leistung je bezahlter Stunde	Vollzeitquote / Teilzeitquote / Minijobquote

Tab. 40: Kennzahlen aus dem Personalbereich

$$\text{Personalaufwandsstruktur} = \frac{\text{Personalaufwand für MA X, Y, Z} \times 100}{\text{Personalaufwand (Mawi./Fert./Vt./etc.)}} [\%]$$

Ziel: << 100 %

Kennzahl 1 gibt den Anteil des Aufwandes einer (Teil-)Personalgruppe am gesamten Personalaufwand an. Die Summe Personalaufwand kann auch in einzelne Teilbereiche z. B. Materialwirtschaft (Mawi.), Fertigung (Fert.), Vertrieb (Vt.) etc. zerlegt werden.

4.2 Kennzahlen aus dem Forschungs- und Entwicklungsbereich

Kennzahlen der Bereiche	
Forschungs- & Entwicklungsbereich	
F&E-Intensität (Forschungskostenquote Forschungsintensität, F&E-Kostenquote)	F&E-Eigenverwertbarkeitsquote / F&E-Fremdverwertbarkeitsquote
:	:
produktionsreife & marktreife Erzeugnisquote (Produktquote)	F&E-Budgetquote F&E-Weiterbildungsquote

Tab. 41: Kennzahlen aus dem F&E-Bereich

$$\text{F&E-Intensität} = \frac{\text{F&E-Kosten} \times 100}{\text{Umsatzerlöse}} [\%]$$

Synonym: Forschungskostenquote, Forschungsintensität, F&E-Kostenquote

Ziel: 2,5 % - 10 % (in der Pharmazie > 15 % - 23 %, im Maschinen- und Anlagenbau > 5,5 %; in der Mechanik 3 % - 40 % und bei Software 5 % - 40 % vom Umsatz, grds. abh. von Branche)

Kennzahl zeigt den Anteil von F&E-Kosten (Forschungskostenanteil) an den Gesamterlösen. Zur erfolgswirtschaftlichen Kennzahl siehe die Ausführungen unter den Punkten 3.1.2.2.2. Weitere F&E-Intensität-Kennzahlen aus der Pharmazie siehe Tabelle XII im Tabellenanhang, S. 610.

4.3 Kennzahlen aus dem Einkaufsbereich

Kennzahlen der Bereiche	
Einkaufsbereich	
Bestell-Kennzahlen	weitere Lieferanten-Kennzahlen
optimale Bestellmenge	verantwortliche Einkaufsvolumenquote
optimale Anzahl der Bestellungen	:
:	:
Lieferantenbetreuung (mengenmäßig) / Lieferantenbetreuungsvolumen (wertmäßig)	Rahmenvertragsquote

Tab. 42: Kennzahlen aus dem Einkaufsbereich

$$\text{optimale Anzahl der Bestellungen} = \frac{\text{Bedarfsmenge (MAE}_{\text{ges.}}\text{) pro Zeiteinheit (t)}}{\text{opt. Bestellmenge (MAE}_{\text{opt.}}\text{)}} \quad [n_{\text{opt.}}]$$

mit t = 1, 2, ..., n-Monat(e) (i. d. R. p. a.) und n = 1, 2, ..., z-Bestellung(en)

Ziel: N. N. (erzeugnis- & branchenabhängig)

Kennzahl gibt die optimale Anzahl der Bestellungen pro Zeiteinheit (t_i) an, die bei Berücksichtigung optimaler Bestellmengen notwendig sind. Die Quote ist invers zur später nachfolgenden Kennzahl „Bestellhäufigkeit“.

4.4 Kennzahlen aus dem Lager- und Logistikbereich

Kennzahlen der Bereiche	
Lager- & Logistikbereich	
Lager-Kennzahlen	Versorgungskoeffizient
Lagerumschlagsgeschwindigkeit	Erzeugnisanteil (Waren) im Lager (Lagerbestandsstrukturgrad)
Lagerumschlag / Lagerumschlagshäufigkeit / Vorratsumschlag (RHB, HFE, FE)	Lagerverluste
:	:
Sicherheitskoeffizient des Lagers	Umweltlogistik(-kosten)quote

Tab. 43: Kennzahlen aus dem Lager- und Logistikbereich

$$\text{Lagerumschlagsgeschwindigkeit} = \frac{\text{Jahresumsatz}}{\varnothing \text{ Lagerbestand} (\text{Verkaufswert})} \quad [n\text{-mal p. a.}]$$

mit \varnothing Lagerbestand = (Anfangsbestand + Endbestand) / 2

Ziel: grds. hohe Umschlagsgeschwindigkeit, bis 40-mal/Jahr (Discounter), 3-mal/Jahr (Möbelbranche), 1-mal/Jahr (Schmuck)

Kennzahl zeigt die Relation aus Jahresumsatz und durchschnittlichem Lagerbestand, bewertet zu Verkaufspreisen. Sie dient zur Planung und Steuerung der Bestandshöhe. Der durchschnittliche Lagerbestand kann für jede verwendete Komponente, jedes Produkt oder jede Produktgruppe gebildet werden. Je größer (kleiner) die Lagerumschlagsgeschwindigkeit, umso geringer (größer) ist die Kapitalbindung.

4.5 Kennzahlen aus dem Produktionsbereich

Kennzahlen der Bereiche	
Produktionsbereich	
Finanzwirtschaftliche Kennzahlen aus dem Investitionsbereich	weitere allgemeine Kennzahlen
Anlagenintensität	Leerzeitenquote
Anlagenabnutzungsgrad	Kapazitätsauslastungsgrad
Abschreibungsquote / Abschreibungsintensität	Beschäftigungsgrad
:	:
Ausfallgrad	Nachbearbeitungsquote / Nachbearbeitungskostenquote
(Soll-, Ist-)Nutzungsgrad / Hauptnutzungsgrad	

Tab. 44a: Kennzahlen aus dem Produktionsbereich

$$\text{Abschreibungsquote} = \frac{\text{Jahres-AFA auf SAV} \times 100}{\text{SAV zu historischen AHK}} [\%]$$

mit AFA = Absetzungen für Abnutzungen = Abschreibungen

Ziel: N. N. (i. d. R. Anlagevermögen < Umlaufvermögen, stark branchenabhängig)

Kennzahl 1 lässt erkennen, inwieweit durch (außer-)planmäßige Abschreibungen stille Reserven zugunsten des Gewinns gebildet (hohe Quote) oder zugunsten eines Gewinns (niedrige Quote) aufgelöst werden.

4.6 Kennzahlen aus dem Marketing- und Vertriebsbereich

Kennzahlen der Bereiche	
Marketing- & Vertriebsbereich	
Umsatz(struktur)-Kennzahlen	Break-Even-Kennzahlen
Umsatzrentabilität 1 & 2	Break-Even-Point (mengenmäßig) mit Deckungsbeitrag
Umsatzstrukturquote	:
:	:
Churn-Rate (Abwanderungsrate)	Markterschließungsgrad

Tab. 45a: Kennzahlen aus dem Marketing- und Vertriebsbereich

$$\text{Umsatzstrukturquote} = \frac{\text{Umsatzerlöse je Erzeugnis(-gruppe)} \times 100}{\text{Umsatzerlöse}} [\%]$$

Ziel: N. N. (erzeugnis- & branchenabhängig)

Kennzahl zeigt die Relation vom Erzeugnismsatz oder -gruppenumsatz zum Gesamtumsatz. Bei Abhängigkeit von nur einem Erzeugnis ist Produktdiversifikation zu betreiben, um dem Risiko einer rückläufigen Umsatzstrukturquote zu begegnen. Eine rückläufige Quote eist auf eine potenzielle Degenerationsphase hin. Im Zähler ist auch eine Differenzierung nach Umsätzen für Kunden, Kundengruppen, Absatzwegen oder Aufträgen möglich.

4.7 Kennzahlen aus dem Kosten- und Controllingbereich

Kennzahlen der Bereiche	
Kosten- & Controllingbereich	
Gemeinkosten-Kennzahlen	Deckungsbeitrags-Kennzahlen
Gemeinkostensatz	absoluter Deckungsbeitrag
Materialgemeinkostensatz	Rohertragsquote / Brutto-Rentabilität
:	:
Kostenindex	Sonstige Kennzahl
Abschreibungskostenquote / Abschreibungskostenintensität	
	sonstige Aufwandsquote

Tab. 46: Kennzahlen aus dem Kosten- und Controllingbereich

$$\text{Gemeinkostensatz} = \frac{\text{Gemeinkosten zugeordnet zur Schlüsselgröße der Kostenstelle } j \times 100}{\text{Anzahl der Schlüsseleinheiten (bspw. Einzelkosten) der Kostenstelle } j} [\%]$$

Synonym: Gemeinkostenzuschlagssatz

Kennzahl zeigt in allgemeiner Form die Relation der Gemeinkosten, die einer Schlüsselgröße der Kostenstelle j zugeordnet werden kann, zur gewählten Anzahl der Schlüsselleinheit in der gleichen Kostenstelle j, bspw. ausgedrückt in Einzelkosten der Stelle j.

4.8 Kennzahlen der Produktivität

Kennzahlen der Bereiche	
bereichsübergreifende Produktivität	
Allgemeine Produktivitäts-Kennzahlen	
(bezahlte) Wirtschaftlichkeit (max., min.) / (Teil-)Produktivität	
Produktivität	
:	
Wertschöpfungsquote (Value Added Ratio) / Fertigungstiefenquote	
Wertschöpfungs-Abschreibungskoeffizient (-quote)	

Tab. 47: Kennzahlen aus der bereichsübergreifenden Produktivität (Wertschöpfung)

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ertrag (oder Leistung)} \times 100}{\text{Aufwand (oder Kosten)}} [\%]$$

Ziel: > 100 %

Kennzahl 1 kann als externer (Ertrag / Aufwand) oder als interner Ansatz (Leistung / Kosten) definiert werden und wird durch die Preisbildung auf den Märkten sowie durch organisationsinterne Kostenstrukturen primär beeinflusst.

5. Kennzahlen der Zukunftsvorsorge

Der Bereich der vierten Kennzahlenhauptgruppe für die Kennzahlen der Zukunftsvorsorge lässt sich in folgende fünf Untergruppen – Tabelle 49 – aufteilen.

Kennzahlen der Zukunftsvorsorge
Investitionspolitik
Investitionsrisiko
Wachstum
Investitionsfinanzierung & Periodenwachstum
Insolvenzvermeidung (Diskriminanzanalyse, Bonitätsanalyse)

Tab. 49: Kennzahlenuntergruppen aus dem Kennzahlenhauptbereich der Zukunftsvorsorge

4. Abschnitt: Grenzen der Kennzahlenanalyse

1. Wichtige Kennzahlen der Organisationen im Überblick

Wichtige Kennzahlen	
A. Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	B. Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen
(1) Liquiditätskennzahlen	(5) Rentabilitätskennzahlen
Liquidität 1. Grades (Cash Ratio)	Return on Investment
Liquidität 2. Grades (Quick Ratio)	Eigenkapitalrentabilität (Return on Equity)
:	:
:	:
Cash Flow-Eigenkapitalrentabilität (-rendite) / Netto-Cash Flow-Eigenkapitalrentabilität	Kurs-Gewinn-Verhältnis
Cash Flow-Umsatzrate (-Umsatzrendite)	(6) Ergebniskennzahlen
Cash Flow-Umsatzrentabilität	1. Aufwand-Ertrag-Relationen Personal-, Abschreibungs- & Material- aufwandsquote
(2) Finanzierungskennzahlen	
:	:
:	:
Investitionsquote (Anlagevermögen)	Wirtschaftlichkeit (max., min.)
(4) Kennzahlen des Kapitalumschlags	(9) Break-Even-Point-Kennzahlen
Umschlagshäufigkeit des Kapitals (Gesamtkapitalumschlag)	bei einem & mehreren Erzeugnissen
Umschlagshäufigkeit der Forderungen (Debitoren- / Forderungsumschlag)	Out-of-Pocket-Point (wertmäßig)
	Break-Even-Point (mengen- & wertmäßig)
	Plangewinnerzielungsumsatz

Tab. 58: Kennzahlenüberblick über die wichtigsten finanz- und erfolgswirtschaftlichen Kennzahlen

3. Kennzahlen der öffentlichen Verwaltung im Überblick

Kommunale Steuerungskennzahlen	
A. Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	weitere Finanzierungskennzahlen
(1) Liquiditätskennzahlen	Schuldendienstquote
kurzfristige Zahlungsfähigkeit	Eigenfinanzierungsquote
reale Forderungsausstandsquote	(3) Investitionskennzahlen
entgangener Nutzen durch offene Forderungen	Eigenfinanzierungsanteil der Investitionen
kurzfristige Verbindlichkeitenquote	Reinvestitionsquote
Liquiditätsrisiko mangels Fristenkongruenz	Anlagenabnutzungsgrad
Liquiditätsrisiko aus Eventualverbindlichkeiten	Abnutzungskongruenz
Reichweite der Gestaltungsfreiheit	zusätzliches Haftungsrisiko
Quote freie Finanzspitze	B. Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen
Öffentliche Sparquote	(5) Ergebniskennzahlen
(2) Finanzierungskennzahlen	
fiktive Entschuldungs- / Verschuldungsdauer	Ergebnisquote der lfd. Verwaltung
fiktive Kredittilgungsdauer	Zinsaufwandsquote

Tab. 69: Kommunale Steuerungskennzahlen

Ziel: $\approx 100\% - 120\%$

Kennzahl zeigt, ob kurzfristige Verbindlichkeiten aus kurzfristigem Geldvermögen finanziert werden. Ist der Wert größer 100%, sind kurzfristige Verbindlichkeiten gedeckt. Sale-and-lease-back und Factoring verfälschen die Aussage. Zur Kennzahl siehe unter Punkt 2.1.1.

$$\text{kurzfristige Zahlungsfähigkeit} = \frac{\text{[liquide Mittel (\$ 266 II B. IV. HGB) + kurzfristige zweifels-} \\ \text{freie Forderungen + kurzfristig liquidierbare Vorräte]}}{\text{Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit bis zu 1 Jahr}} \times 100 \quad [\%]$$

Ziel: $< 100\%$

Die Kennzahl ist ein Indikator für nicht realisiertes Einnahmepotenzial. Ein zeitlicher Anstieg weist auf Schwächen im Forderungsmanagement hin. Zur Kennzahl siehe unter Punkt 2.1.2.

$$\text{reale Forderungsausstands-} = \frac{\text{(über-)fällige (werthaltige, zweifelsfreie) Forderungen}}{\text{gesamte (fällige + nichtfällige) Forderungen}} \times 100 \quad [\%]$$

:

:

Ziel: nahe bei 100 %

Kennzahl zeigt, ob das Jahresergebnis aus der laufenden Verwaltungstätigkeit erwirtschaftet wird oder ob außerordentliche Umstände für das Jahresergebnis ursächlich sind. Zur Kennzahl Ergebnisbeitragsquote (auf EBIT-Basis) siehe Ausführungen unter Punkt 3.1.2.1.2.

$$\text{Ergebnisquote der laufenden Verwaltung} = \frac{\text{Ergebnis der laufenden Verwaltung}}{\text{Jahresergebnis}} \times 100 \quad [\%]$$

Vorschau zu Band 2

In Band 2 wird die Anwendung der Methode Value-oriented Leadership in Organizations auf Basis des „Value Management nach EN 12973 (VoLiO_{VM})“ im Rahmen der wertorientierten Organisationsführung vorgestellt. Diese wertorientierte und europäisch zertifizierte Methode Value Management nach EN 12973 bietet der Organisationsleitung eine, mit einem 10-stufigen Arbeitsplan unterlegte, strukturierte Vorgehensweise bei der Optimierung verschiedener Organisationen. Um die in Band 2 beschriebene Methodik VoLiO_{VM} erfolgreich anwenden zu können, ist das Auffinden von Wertsteigerungspotenzialen oder Wertvernichtungspotenzialen unabdingbar. Hierzu dient das vorliegende Kennzahlenbuch (Band 1).

Im ersten Schritt der Methode VoLiO_{VM} werden die für eine Organisation wichtigsten nationalen und internationalen Kennzahlen definiert. Anschließend wird im zweiten Schritt ein Ex-post-Kennzahlenmodell (DuPont, RL, ZVEI etc.) gewählt und dieses mit den grundlegenden systemimmanenteren Kennzahlen unterlegt. Im dritten Schritt wird das gewählte Kennzahlenmodell um weitere wichtige organisationsspezifische Kennzahlen erweitert. Aus den sich durch Vergleich von Geschäftsjahres- und Vorjahreswerten ergebenden Zahlen werden die positiven und negativen Abweichungen der Wertsteigerungspotenziale oder Wertvernichtungspotenziale einzelner oder mehrerer Kennzahlen im vierten Schritt fixiert. Bei auftretenden Kennzahlenabweichungen sind im fünften Schritt die originären (direkt beeinflussbaren) von den derivativen (nicht direkt beeinflussbaren) Kennzahlen abzutrennen. Im sechsten Schritt sind dann die ausgewählten originären Werttreiber oder Wertvernichter zu disaggregieren, um die einzelnen mengen-, preis- oder kostenmäßigen und oder sonstigen finanziellen Abweichungsursachen zu erfassen. Eine abschließende Bearbeitung der relevanten Abweichungsursachen erfolgt mit dem 10-stufigen Arbeitsplan – siehe Abbildung 117 – der europäisch zertifizierten Methode „Value Management“.

Diese mehrstufige und strukturierte Arbeitsweise ermöglicht die Optimierung einzelner oder mehrerer Kennzahlen. Ziel ist das Erreichen einer Wertsteigerung der Organisation insgesamt, nicht das Optimieren einzelner Kennzahlen. Im Ergebnis erarbeitet ein interdisziplinäres Team mit der Methode VoLiO_{VM} ausschließlich realisierbare Lösungen.

Je nach Kenntnisstand der Organisation kann ausgehend vom Ex-post-Kennzahlenmodell zusätzlich zuerst ein statisches Ex-ante-Kennzahlenmodell aufgebaut werden. Dieses dient als planerisches Modell dazu, rechtzeitig steuernd einzugreifen, wenn sich Abweichungen von den Planwerten einstellen. Dieses Eingreifen erfolgt ebenfalls mithilfe der Methode VoLiO_{VM} und wird mit einem interdisziplinären Organisationsteam durchgeführt. Im zweiten Schritt kann durch eine Verkürzung des statischen Planungszeitraumes von einem Jahr bis hin zur monatlichen Betrachtung ein dynamisches Modell aufgebaut werden. Das rechtzeitige Korrigieren der Planabweichungen mit einem dynamischen Ex-ante-Kennzahlenmodell stellt auf Dauer die wertorientierte Organisationsführung sicher.

Damit das interdisziplinäre Organisationsteam strukturiert arbeiten kann, ist es ratsam, dieses vorab in der europäisch zertifizierten Methode „Value Management“ nach EN 12973 auszubilden. Dies erscheint erforderlich, damit die Methode VoLiO_{VM} insgesamt angewendet werden kann. In weiteren Schritten kann dann seitens der Organisationsführung überlegt werden, ob die Installation eines hauptamtlichen und nach EN 12973 ausgebildeten „Professional Value Managers“, optimalerweise in Form einer Stabsstelle oder zumindest als eigene Abteilungsstelle, in Betracht kommt.