

## Controlling mit Kennzahlen

Die systemgestützte Controlling-Konzeption

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Thomas Reichmann, Martin Kißler, Prof. Dr. Ulrike Baumöl

9. Auflage 2017. Buch. XVII, 890 S. Gebunden  
ISBN 978 3 8006 5116 0  
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://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.

kann nicht eindeutig bejaht werden. Eine Kombination aus einem sachlogisch aufgebauten Kennzahlensystem mit eindeutig definierten Kennzahlen und einer die strategische und risikoorientierte Entwicklung des Unternehmens abbildende Balanced Chance and Risk Card kann mit durchaus geringem Aufwand eine umfassende Unternehmenssteuerung gewährleisten. Die Verquickung dieser beiden Komponenten mit einem Werttreibermodell ist dann eine allumfassende, hier idealtypisch vorgestellte Konzeption.

### 2.5.3 Das RL-Konzern-Kennzahlensystem für die Obergesellschaft

Das RL-Konzern-Kennzahlensystem (RL-K) besteht wie das RL-Kennzahlensystem aus dem Allgemeinen Teil und dem Sonderteil. Der Allgemeine Teil hält wesentliche **Informationen zur Rentabilität sowie zur Liquidität** vor. Der Sonderteil fokussiert die **funktionalen Teilbereiche** sowie den **Kapitalmarkt**. Die Berichtsintervalle der einzelnen Kennzahlen sind in Abhängigkeit von ihrer betriebswirtschaftlichen Aussagelogik, der Konzernform, aber auch von der wirtschaftlichen Situation der Holding sowie der berichtenden Einheiten zu wählen.

Gerade international aufgestellte Unternehmen sind bestrebt, im gesamten Unternehmensverbund vergleichbare Kennzahlen zu verwenden. Aus dem angloamerikanischen Sprachraum abgeleitet und durch Rechnungslegungsstandards wie IFRS und US-GAAP forciert, haben verschiedene neuartige Kennzahlenbegriffe Einzug in den deutschen Sprachgebrauch gefunden. Diese in Praxis und Literatur auch als Key Performance Indicators bezeichneten Kennzahlen beschreiben oftmals bereits auch in etablierten Kennzahlensystemen gebräuchliche Sachverhalte. Ein hierauf basierendes Kennzahlensystem wird jedoch nur dann einen Informationsmehrwert für das Management liefern können, wenn die ermittelten Spitzenkennzahlen dem Informationsbedarf der jeweiligen Entscheidungsträger auch gerecht werden. Dies bedarf einer auch an die Steuerung der Tochtergesellschaften orientierten Kennzahlenkonzeption, welche im Folgenden dargestellt wird.

Rentabilitäts-Kennzahlen  
Return (KPI)



**Berichtsintervall:**

- jährlich
- vierteljährlich
- monatlich
- wöchentlich

Abb. 60: RL-Konzern-Kennzahlensystem für die Obergesellschaft, Rentabilitätsteil

## 2.5.4 Allgemeiner Teil

### 2.5.4.1 Rentabilitätsteil

Einem Konzern liegt laut Satzung ein bestimmter Unternehmenszweck zugrunde, der die Geschäftstätigkeit bestimmt und in erster Linie zum Ergebnis beitragen sollte. Der erzielte Erfolg wird durch den **EBT** als Spitzenkennzahl des Rentabilitätsteils abgebildet. Die ergebniswirksamen Zinsaufwendungen bzw. das Finanz- oder Beteiligungsergebnis werden im Gegensatz zum EBIT hierbei nicht ausgeblendet.<sup>63</sup> In der vorliegenden Konzeption soll davon ausgegangen werden, dass die Obergesellschaft sämtliche ihr zur Verfügung stehenden Freiheiten bei der Gestaltung der Geschäftsaktivitäten nutzen kann und ausschließlich die ergebnisabhängige Steuerbelastung nicht zu beeinflussen ist.<sup>64</sup>

<sup>63</sup> Zu den individuellen Definitionen des EBIT vgl. *Ruhwedel; Thale*: Pro-Forma-Ergebnisse, S. 386 ff.

<sup>64</sup> Je nach Führung des Konzerns können auch alternative Spitzenkennzahlen zum Einsatz kommen.

Eine besondere Beachtung ist den Einflussfaktoren zu widmen, welche nicht mit der operativen Geschäftstätigkeit des Unternehmens zusammenhängen, den Jahresüberschuss aber dennoch – ggf. sogar wesentlich – beeinflussen. Analog zum RL-Kennzahlensystem wird der Erfolgsspalung durch die separate Darstellung des **Finanzergebnisses** sowie des **außerordentlichen Ergebnisses** eine hervorgehobene Bedeutung beigemessen. Das **Betriebsergebnis** (Net Profit) und der EBT geben somit Aufschluss über den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens, während durch das Kennzahlensystem über die Erfolgsspalung den Jahresüberschuss beeinflussende Faktoren aus der Finanzierung sowie aus dem außerordentlichen Ergebnis erkennbar werden.

Der effektive Einsatz des Kapitals wird insbesondere durch den **ROCE** abgebildet, der sowohl für die Analyse der Performance des Konzerns als auch – wie sich später noch zeigen wird – für die Steuerung der Teilkonzerne bzw. der Strategischen Geschäftseinheiten von zentraler Bedeutung ist. Dies berücksichtigt, dass es für die wertorientierte Steuerung erforderlich ist, den gesamten Unternehmensverbund in das Kennzahlensystem zu integrieren. Für die einzelnen Einheiten sind demnach individuelle Zielwerte für den ROCE festzulegen, die auf dem konzernweit gültigen und hier ebenfalls ausgewiesenen **WACC** basieren und in ihrer vorzulegenden Höhe die Risikoposition berücksichtigen. Organisatorisch ist zu beachten, inwieweit die Höhe des eingesetzten Kapitals von dem jeweiligen Entscheidungsträger zu verantworten ist, wobei eine möglichst hohe Kongruenz von Kompetenz und Verantwortung anzustreben ist. Bleibt die Kapitalbindung unberücksichtigt und wird diese nicht zum WACC bepreist, steht das Kapital im Vergleich zu anderen Ressourcen des Unternehmens (zu) günstig zur Verfügung. Es besteht dann ein Anreiz, dass zur Verbesserung einzelner Messgrößen Investitionen vorgenommen werden, welche die Kapitalbindung erhöhen und unternehmensbezogen durch die höheren Kapitalkosten den Unternehmenswert verringern. Um dies zu verhindern dient der **RL-VA** als absolute Messgröße des wertorientierten Managements. Für die Obergesellschaft hat die Zielsetzung darin zu bestehen, auch unter Berücksichtigung des Leverage-Effekts und der Beachtung der **Gesamtkapitalrentabilität** eine möglichst hohe **Eigenkapitalrentabilität** zu erreichen, welche den Erwartungen der Investoren entspricht. (vgl. Abb. 57).

Mit dem **Return on Sales** (ROS, Umsatzrentabilität) und der Kapitalumschlagshäufigkeit wird insbesondere auf die Kennzahlen fokussiert, die den Return on Investment als traditionelles Element des Urtyps des RL-Kennzahlensystems beeinflussen. Mit dem ROS steht die erzielte Marge im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Kennzahl gibt Aufschluss über das pro abgesetzte Umsatzeinheit erzielte Ergebnis. Mit der **Kapitalumschlagshäufigkeit** wird unternehmensbezogen der effektive Einsatz des Kapitals bewertet. Die Kapitalumschlagshäufigkeit erfährt daher eine Zerlegung in die **Material-, Erzeugnis- und Forderungsumschlagszeit**. Das aufgrund einer Verringerung der Umschlagszeiten nicht mehr in Forderungen, Material oder Erzeugnisse gebundene Kapital kann dort eingesetzt werden, wo es eine höhere Rendite für den Konzern verspricht. Verbessert sich der Kapitaleinsatz, verbessert dies durch eine verringerte Zinsbelastung die Spitzenkennzahl EBT auf der Ebene der Obergesellschaft.

#### 2.5.4.2 Liquiditätsteil

Der Liquiditätsteil wird durch die Spitzenkennzahl **Liquide Mittel** angeführt. Dies entspricht auch der gestiegenen Bedeutung des im Konzern oftmals betriebenen Cash



Durch das Working Capital, die Anlagendeckung, die Eigenkapitalquote und den Liquiditätskoeffizienten kann die Kapitalbindung sowie die Finanzierung der Aktiva analysiert werden. Dabei misst das **Working Capital** als bestandsbezogene Liquiditätskennzahl das im Umlaufvermögen gebundene Kapital. Gelingt eine Verringerung der Kapitalbindung werden einerseits zusätzliche Mittel frei und andererseits die Finanzierungskosten gesenkt. Treiber des Erfolgs sind dabei u. a. die im Rentabilitätsteil abgebildeten Kennzahlen zur Material-, Erzeugnis- und Forderungsumschlagshäufigkeit. Zudem zeigt das Working Capital den Überschuss an geldnahe Vermögen an, welcher zur Deckung eines ungeplanten Liquiditätsbedarfs verwendet werden kann. Dieser risikoorientierten Betrachtung entspricht ebenfalls der **Liquiditätskoeffizient**, welcher den Bestand an liquiden Mitteln mit den kurzfristigen Verbindlichkeiten ins Verhältnis setzt. Die Finanzierung des Unternehmens und die damit verbundene generelle Risikostruktur kann anhand der **Anlagendeckung** und der **Eigenkapitalquote** abgebildet werden. Diese zwei statisch-langfristigen Kennzahlen der bilanziellen Liquiditätsanalyse sind insbesondere auch für Unternehmensexterne im Rahmen der Bonitätsbeurteilung von besonderem Interesse. Dabei fokussiert die Anlagendeckung auf die fristenkonforme Finanzierung, während die Eigenkapitalquote über die Haftungssubstanz des Unternehmens und damit die Stabilität des Unternehmens Aufschluss gibt. Über den Leverage-Effekt besteht eine enge Beziehung zur Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität des Rentabilitätsteils sowie durch die Marktkapitalisierung und das Rating eine mittelbare Beziehung zum Sonderteil.

### 2.5.5 Sonderteil

Im Sonderteil werden die durch Kennzahlen messbaren Werttreiber der einzelnen funktionalen Bereiche betrachtet. Aufgrund der unterschiedlichen Konfiguration dieser funktionalen Bereiche in den einzelnen Branchen ist eine Anpassung auf der Systemebene hier besonders wichtig. In Abhängigkeit von den Kernkompetenzen des Unternehmens erfolgt die spezifische Selektion der Kennzahlen unternehmensindividuell auf der Applikationsebene. Für die Verknüpfung von funktionalem Teilbereich und Unternehmensstrategie respektive Wertschöpfung sei an dieser Stelle auch auf die Ausführungen zu den Werttreiberbäumen in Kapitel 2.5.2 verwiesen.

Das **Kapitalmarkt-Controlling** (K-C) richtet sich auf die wirtschaftliche Außenwirkung des Unternehmens. Der (durchschnittliche) Aktienkurs und dessen Entwicklung wird wesentlich dadurch beeinflusst, wie Analysten und (potenzielle) Shareholder die zukünftige Ertrags- und Liquiditätsslage des Unternehmens beurteilen und eignet sich zudem zum Benchmarking. Das Rating – sei es durch spezielle Agenturen oder aber auch von einem Kreditinstitut eigenständig vorgenommen – stellt die Beurteilung des Insolvenzrisikos aus der Perspektive eines Externen dar und ermöglicht einen wichtigen Rückschluss auf die Kosten und Möglichkeiten der Fremdfinanzierung, die in die Berechnung des WACC einfließen. Der Unternehmenswert kann durch Abzinsung zukünftiger Cash-Flows berechnet werden, so dass auch der Discounted Cash Flow (DCF)<sup>67</sup> als Teil des Kapitalmarkt-Controllings ermittelt wird.

<sup>67</sup> Siehe auch Kapitel 15.2.2.2.1

Der Sonderteil zum **strategischen Controlling** (S-C) fokussiert auf die langfristig orientierte Planung und Kontrolle der Unternehmensaktivitäten und orientiert sich unter der Zielsetzung der Identifikation, der Nutzung und des Aufbaus von Erfolgspotenzialen einerseits an den Stärken und Schwächen der Unternehmung im Vergleich zur Konkurrenz und andererseits an den Chancen und Risiken in Bezug auf Veränderungen der Unternehmensumwelt. Die Marktattraktivität – hier beispielhaft durch das prognostizierte Marktwachstum erfasst – hat dabei einen großen Einfluss auf die zukünftige Rentabilität und Liquidität des Unternehmens. Hier gilt es, attraktive Märkte zu bedienen und das eigene Produktportfolio im Rahmen eines aktiven Portfolio-Managements so zu gestalten, dass dieses unterschiedliche Phasen des Lebenszyklus abbildet und damit vielversprechende Innovationen, welche kurzfristig weitere Investitionen benötigen und bereits rentabilitätsstarke, cashgenerierende Produkte in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Die konkrete Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens ist in Anbetracht seiner strategischen Wettbewerbsvorteile zu bestimmen. Hierzu ist es neben der Kenntnis der eigenen Kernkompetenzen notwendig, eine optimale Konfiguration der Stärken und Schwächen des Unternehmens mit den Chancen und Risiken der Umwelt anzustreben, so dass hier produkt- und marktbezogene Faktoren mit internen Charakteristika wie bspw. der Fixkostenstruktur abzugleichen sind.

Hieraus ergibt sich wiederum ein direkter Anknüpfungspunkt zum **Risiko-Controlling** (R-C), welches mit der Balanced Chance and Risk Card (BCR-Card) ein Instrument zur Implementierung einer Strategie unter besonderer Berücksichtigung der damit verbundenen Risiken zur Verfügung stellt. Als wesentlicher Bestandteil der risikoorientierten Berichterstattung kann die Risk-Map aufgefasst werden, welche die identifizierten Risiken hinsichtlich ihres Risikoausmaßes und der Eintrittswahrscheinlichkeit zweidimensional darstellt und damit einen prägnanten Überblick über die Risikosituation auch in Bezug auf die Risikotragfähigkeit des Unternehmens bietet. Einen besonderen Stellenwert im Bereich des Risikomanagements nimmt die Auswahl und Interpretation der branchenabhängig spezifischen Frühwarnindikatoren ein, wobei der Auftragseingang und die Plankapazitätsauslastung eine branchenübergreifende Bedeutung besitzen.

Im **Kosten- und Erfolgs-Controlling** (KuE-C) existiert eine funktionsbereichsübergreifende Betrachtung, die auf das Fixkostenrisiko abzielt. Das gebundene Kapital stellt einerseits einen Kostenfaktor dar und ist andererseits aber ebenso aus risikopolitischer Sicht bei Nachfrageschwankungen – hierzu ist die Umsatzplanung revolvierend auch unter Berücksichtigung von Frühwarnindikatoren anzupassen – von Interesse. Der konzernweit durch Simulationen (z. B. Umsatzrückgang bei Szenario A: 10 %, Szenario B: 20 %, Szenario C: 30 %) ermittelte Break-Even-Point gibt an, über welchen Spielraum das Unternehmen verfügt, um auf Nachfragerückgänge reagieren zu können. Um die Flexibilität bei Nachfrageschwankungen zu gewährleisten, ist auf den Anteil abbaufähiger Kosten einzugehen. Dieses Fixkostenmanagement ist insbesondere bei komplexen Unternehmensverbänden von Bedeutung, wobei von der Führungsebene hier verbindliche Vorgaben festzulegen sind. Eine genauere Analyse kann durch eine Matrix der abbaufähigen Kosten erfolgen.

Zudem sind für die wertorientierte Steuerung des Konzerns explizit die **Teilkonzerne** (TK) und strategischen Geschäftseinheiten (SGE) in das Kennzahlensystem zu integrieren, wobei der effektive Einsatz des Kapitals durch den ROCE als Spitzenkennzahl nachgehalten werden kann.

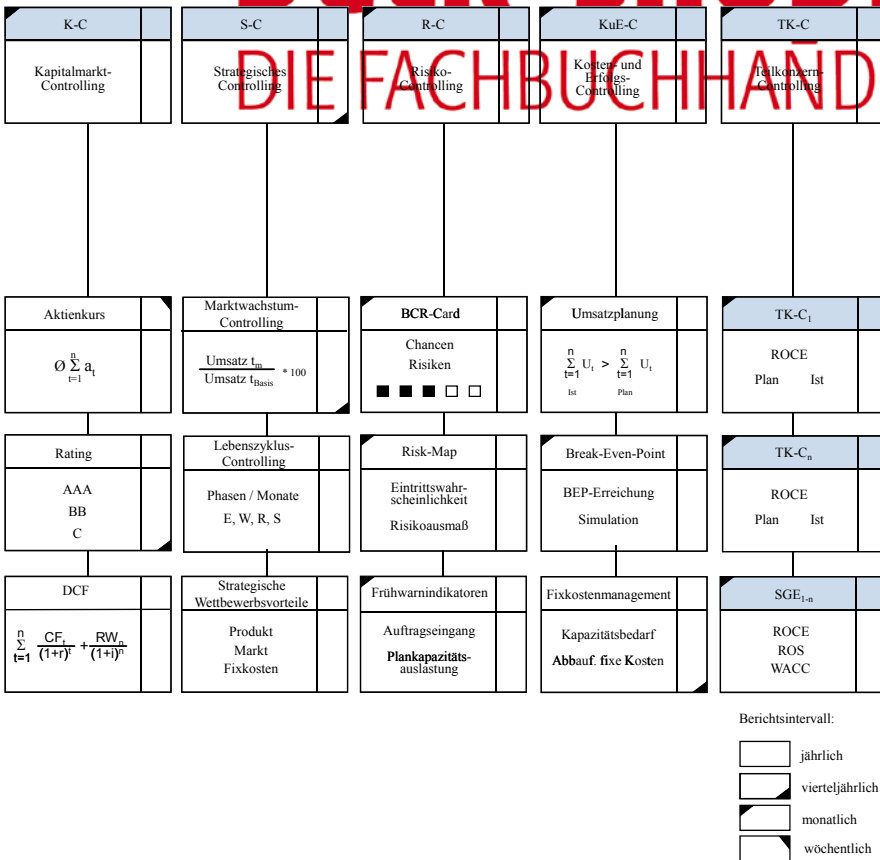


Abb. 62: RL-Konzern-Kennzahlensystem für die Obergesellschaft, Sondereile

## 2.5.6 Das RL-Kennzahlensystem für die Tochtergesellschaft

### 2.5.6.1 Allgemeiner Teil

#### 2.5.6.1.1 Rentabilitätsteil

Ein aus mehreren Tochtergesellschaften bestehender Unternehmensverbund kann mit einer unterschiedlichen Autonomie der abhängigen Gesellschaften geführt werden, was sich in den zur Steuerung verwendeten Spitzenkennzahlen widerspiegelt. Wird die einzelne Tochtergesellschaft überwiegend als Investitionsobjekt aufgefasst, so hat sie sich gemäß der allgemeinen Investitionstheorie an ihrer Rentabilität messen zu lassen.

Mit dem **ROCE** existiert hier eine Größe, welche die Rentabilität des betriebsnotwendigen Kapitals misst. Durch den ROCE wird nur das für den betrieblichen Zweck eingesetzte Kapital in die Betrachtung eingeschlossen. Sämtliches Kapital, das darüber



hinaus der Tochtergesellschaft zuzurechnen ist, für das die jeweiligen Verantwortlichen der Tochtergesellschaft jedoch keine Verantwortung zu übernehmen haben, bleibt hier unberücksichtigt. Es empfiehlt sich für einen aussagekräftigen ROCE daher auch bei der Definition des Zählers eine möglichst starke Beziehung zum betriebsbedingten Unternehmenserfolg herzustellen. Dieses kann zum Beispiel durch die Verwendung des **EBIT** erfolgen, indem die Verzerrungen durch unterschiedliche Steuersätze und auch durch eine unterschiedliche Finanzierungsstruktur, für welche die jeweilige Tochtergesellschaft bzw. ihre Verantwortlichen wiederum nicht verantwortlich wären, eliminiert werden. Mit dem **EBT** hingegen bleibt lediglich die Steuerbelastung unberücksichtigt, die Finanzierung wird jedoch mit zur Beurteilung herangezogen.<sup>68</sup> Um aus Sicht der Obergesellschaft die grundsätzliche Ertragskraft der Tochtergesellschaft zu beurteilen, kann es sinnvoll sein, neben der relativen Kennzahl des ROCE zusätzlich den EBT (oder alternativ den EBIT) als Spitzenkennzahl zu führen.

Der **WACC** kann als eine Art Mindestverzinsung des Eigen- und Fremdkapitals dem ROCE gegenübergestellt werden. Das RL-Konzern-Kennzahlensystem für die Tochtergesellschaft hält diese risikoorientierte Maßgröße für die Kapitalverzinsung bereit. Während die Fremdkapitalkomponente des WACC relativ einfach durch die Analyse der bestehenden Verbindlichkeiten zu erheben ist, stellt die Erhebung der Eigenkapitalverzinsung seit jeher eine große Herausforderung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre dar. Eine grundsätzliche Diskussion dieser Methoden und der damit einhergehenden Vor- und Nachteile sowie insbesondere der sich daraus ergebenden Schwierigkeiten bietet das Kapitel 15.2. Im RL-R-Kennzahlensystem wird in diesem Zusammenhang der Weg einer sachlogischen Verknüpfung von wertorientierter Unternehmensführung und Risikomanagement weiterverfolgt. Gedanklicher Aufsatzpunkt des RL-R-Kennzahlensystems ist, dass durch ein angemessenes Risikomanagement im Unternehmen hinreichende Informationen über die aktuelle Risikodisposition auch der jeweiligen Tochtergesellschaft vorliegen. Wird dem in der Literatur grundsätzlich vertretenen Ansatz gefolgt, dass sich die Eigenkapitalverzinsung an dem Risiko des Investments zu orientieren hat, so kann mit einem entsprechend ausgestalteten Risiko-Controlling eine Aussage bezüglich der relativen Höhe der Eigenkapitalverzinsung im Vergleich zu anderen Unternehmen gleicher Branche, gleicher Komplexität und vergleichbarer Kapitalstruktur gewonnen werden. Die Herausforderung innerhalb eines Kennzahlensystems besteht dann darin, die operativ erhobenen risikoorientierten Informationen zu aggregieren.

Der ROCE seinerseits wird sich in seiner Planung also an den WACC anlehnen und zusätzlich noch einen Gewinnaufschlag beinhalten. Im jeweiligen Reporting kann dann der aktuelle ROCE mit dem geplanten ROCE verglichen werden. Die weiteren Kennzahlen des Kennzahlensystems bieten dann die Möglichkeit einer Ursachenanalyse. Als Spitzenkennzahl etabliert ergibt sich zudem die Möglichkeit, das Management der Tochtergesellschaft anreizorientiert zu entlohnen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass auch Aufträge oder Projekte mit einem geringeren als den vereinbarten ROCE durchaus einen positiven Wertbeitrag für das Unternehmen leisten können und es daher zu Fehlanreizen kommen kann. So ist es z. B. denkmöglich, dass ein Projekt mit einem kalkulierten ROCE von 10 % abgelehnt wird, wenn der momentane ROCE derzeit 12 % beträgt und sich durch das neue Projekt dann entsprechend verschlechtern würde. Ist der WACC jedoch kleiner als 10 %, so würde sich mit diesem Projekt sehr wohl eine

<sup>68</sup> Je nach Steuerungskonzept der Obergesellschaft sind hier in der Applikationsebene ggf. Anpassungen vorzunehmen.