

Kennzahlen

Idealer Kompass für unternehmerische Entscheidungen

"If you can't measure it, you can't improve it" (Peter Drucker)

Einleitung

Kennzahlen sind als zentrale Steuerungsgrößen für alle Unternehmen essentiell und stellen eine wesentliche Entscheidungsorientierung dar, indem sie Informationen verdichtet bereitstellen¹. Damit sie ihre Funktionen erfüllen, sind Kennzahlen richtig zu definieren, zu berechnen und anzuwenden, auch um Fehlentscheidungen zu vermeiden². Im Gegensatz zu Kennzahlen sind Key Performance Indicators (KPIs) speziell mit bestimmten Unternehmenszielen verbunden und fungieren als Hauptindikatoren für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Somit macht es für einen ganzheitlichen Überblick nur Sinn, vorab klar gesetzte Ziele mit entsprechenden KPIs zu verfahren.

Kennzahlen richtig entwickeln

Wichtige Kennzahlen vor allem auch im Mittelstand sind nicht allein ein Thema für Buchhaltung oder Controlling. Sie stellen vor allem ein Frühwarnsystem, eine Entscheidungsgrundlage sowie eine Orientierung im Tagesgeschäft dar. Die Auswahl der richtigen Kennzahlen/KPIs sind daher die wesentliche Grundlage eines erfolgreichen Performance Measurement über alle Funktionen und Abteilungen hinweg³. Sie werden idealerweise von jedem Unternehmen individuell festgelegt, je nach strategischer Ausrichtung, Schwerpunktsetzung und Branchenbezug⁴.

Kennzahlen dienen unternehmens**intern** zur Bewertung der Ergebniswirksamkeit abgelaufener sowie der Überwachung und Kontrolle laufender und zukünftiger Geschäftsprozesse sowie der Frühwarnung in Bezug auf krisenhafte Entwicklungen im Geschäftsbetrieb.

Bei der unternehmens**externen** Betrachtung dienen Kennzahlen vor allem der Information an jene Adressaten, die ein besonderes Interesse an den Angaben zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens und der Erfolgswirksamkeit des Geschäftsbetriebs haben sowie der Bewertung der Bonität und der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Hierunter fallen insb. Kreditinstitute, Lieferanten, Kunden, Ratingagenturen und mögliche Investoren.

Bei der Entwicklung einer Kennzahl sind bestimmte Eigenschaften bzw. Merkmale wesentlich (Abb. 1). Durch die Quantifizierbarkeit drücken Kennzahlen Sachverhalte in metrischen Werten aus (Zahlen, Prozente, Verhältnisse), um Leistung objektiv messbar zu machen, im Sinne einer

¹ Reichmann et al., 2017, S. 39.

² Burgartz, 2008, S. 31ff.

³ Burgartz, 2025.

⁴ Gleich, 2021, S. 25f.

standardisierten Kommunikation im Unternehmen zwischen allen Abteilungen und Entscheidern. Der Informationscharakter ist dann gegeben, wenn allein relevante Informationen über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge eindeutig und nachvollziehbar geliefert werden.

Spezifische Form	Quantifizierbarkeit	Charakteristik
Einfache Darstellung komplizierter Strukturen und Prozesse	Relativ präzise Aussagen, durch metrisches Skalenniveau	Urteile über wichtige Sachverhalte und Zusammenhänge

Abb. 1 Merkmale einer Kennzahl

Kennzahlen lassen sich grundlegend in absolute und relative Formen unterteilen, die jeweils unterschiedliche Einblicke in die Unternehmensleistung ermöglichen (Abb. 2). Absolute Kennzahlen geben direkte, wert- oder mengenmäßige Größen wieder. Sie sind unkompliziert, aber oft schwer ohne Kontext zu interpretieren. Relative Kennzahlen setzen absolute Kennzahlen in Beziehung zueinander (Verhältniskennzahl)⁵. Sie bieten eine höhere Aussagekraft für Analysen und Vergleiche⁶. Weitere Differenzierungen betreffen etwa die zeitliche Ausrichtung. So weisen Frühindikatoren auf mögliche Entwicklungen hin (z.B. Konjunkturentwicklung), während Spätindikatoren vergangenheitsbezogene Ergebnisse abbilden (z.B. Umsatz, Return on Investment, Konsumpreisindex).

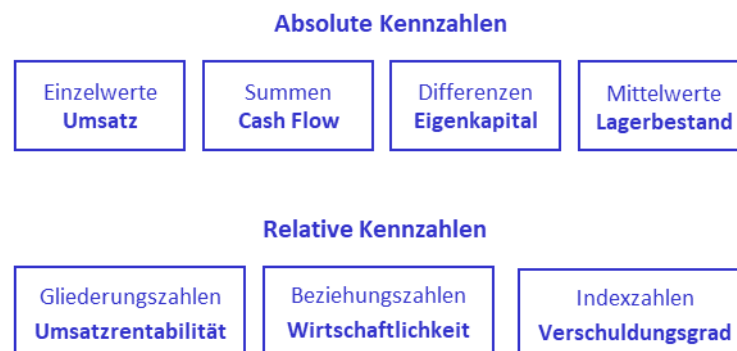


Abb. 2 Systematisierung von Kennzahlen

Vereinheitlichung und Standardisierung durch den Einsatz von Kennzahlen

Der Einsatz von Kennzahlen schafft Vereinheitlichung und Standardisierung. Sie ermöglichen einen einheitlichen Standard zur Bewertung von Leistung, Qualität und Prozessen über Abteilungen oder Standorte hinweg, um Komplexität zu reduzieren, Effizienz durch Vergleichbarkeit zu steigern und eine objektive Entscheidungsbasis zu fördern sowie eine einheitliche, interne Kommunikation zu gewährleisten.

Wirtschaftsprüfer fordern Unternehmenskennzahlen (KPIs), um die finanzielle Lage, Ertragskraft und Risiken eines Unternehmens objektiv zu bewerten und die Ordnungsmäßigkeit des Jahresabschlusses zu bestätigen. Sie dienen dazu, Schwachstellen zu identifizieren, Soll-Ist-Vergleiche durchzuführen und die langfristige Entwicklung zu beurteilen. Typische Kennzahlen, die

⁵ Gladen, 2014, S.17f.

⁶ Coenberg et al., 2021, S. 1093f.

Wirtschaftsprüfer analysieren, umfassen Rentabilitätsgrößen (Cashflow, EBIT), Liquiditätsgrade, Kapitalstruktur (Eigenkapitalquote), diverse Kostenquoten, Lagerumschlag oder Forderungslaufzeit. Sie geben Aufschluss über die finanzielle Stabilität, um Risiken, die Ordnungsmäßigkeit der Buchführung sowie das interne Kontrollsystem zu validieren.

Praktische Kennzahlenanwendungen

Entlang gesetzter Ziele innerhalb der aufgeführten vier Bereiche (Abb.3) lassen sich in verschiedenen Branchen vielfach eingesetzte Kennzahlen/KPIs nennen⁷. Sie geben einen konkreten Aufschluss über aktuelle Entwicklungen. Neben einer präzisen Definition ist vor allem die Datenherkunft sowie ein einheitliches Verständnis (Aussagegehalt) von entscheidender Bedeutung. Hierzu hat sich der Einsatz eines Kennzahlenstammblasses in der Praxis bewährt⁸.

Digitalisierung	Personal	CRM	Nachhaltigkeit
Digitalisierungsgrad	Fluktuationsrate	Kundenbindungsrate	CO ₂ -Emissionen (Scope 1–3)
ROI digitaler Produkte	Time-to-Hire	Kundenakquisitionskosten	Energieverbrauch
Nutzerakzeptanz	Überstundenquote	Net Promoter Score	Recyclingquote

Abb 3. Praktische Kennzahlenanwendungen (Auswahl)

Kennzahlenbasierte Unternehmensführung bringt Klarheit und Weitblick. Kennzahlen geben Handlungsspielraum, nicht nur Kontrolle. Ob steigende Kosten, Personalmangel oder Marktschwankungen: Die Pflege und Entwicklung auch neuer Kennzahlen lässt viele Unternehmen gerade mit Blick auf eine Digitale Transformation frei gestalten, statt getrieben zu werden.

Kennzahlensysteme

Einzelne Kennzahlen sind u.U. nicht ausreichend für eine umfassende Steuerung. Von daher ist es immer sinnvoll entlang konkreter Ziele, Einzelkennzahlen in ein Kennzahlensystem zu überführen⁹. Die daraus entstehende Möglichkeit einer Ursache-Wirkungs-Sicht vereinfacht eine konkrete Analyse und Interpretation der unternehmerischen Situation enorm.

Unterschiedliche Arten von Kennzahlensystemen spiegeln die unterschiedlichen Wege der beabsichtigten Nutzung wider. So stellt das Du Pont-Kennzahlensystem auf die Spitzenkennzahl ROI ab, das ZVEI-Kennzahlensystem betrachtet neben Rentabilität auch Liquidität und Wachstumsfaktoren¹⁰. Eine Weiterentwicklung des Kennzahlensystemgedankens stellt das RL-Kennzahlensystem dar, welches für Analysezwecke und als Hilfsmittel für die

⁷ Burgartz, 2025.

⁸ Burgartz, 2018.

⁹ Gleich, 2021, S. 26f.

¹⁰ Gladen, 2003, S. 92f.

Unternehmensführung konzipiert ist¹¹. Diese Systeme helfen Unternehmen dabei, die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Unternehmenszielen und -bereichen zu verstehen und zu steuern.

Zusammenfassung

Die Verantwortung für den Erfolg eines Unternehmens ist immer eine äußerst anspruchsvolle Herausforderung. Key Performance Indicators (KPIs) dienen als „Kompass“ und identifizieren brachliegende Gewinnpotenziale sowie versteckte Ineffizienzen. Sie sind eine Art Geheimwaffe für eine intelligente, datenbasierte Unternehmenssteuerung. Das Einsatzgebiet erstreckt sich über alle Unternehmensbereiche – vom Einkauf über die Produktion und Logistik, bis hin zum Marketing/Vertrieb sowie zur Digitalen Transformation.

Literatur

Burgartz, Thomas (2025) Kennzahlengestütztes Controlling der Preiskommunikation. In: Preiskommunikation: Strategische Herausforderungen und innovative Anwendungsfelder, Springer Gabler, Wiesbaden, 2. Aufl., S. 441-454.

Burgartz, Thomas (2018) Kennzahlengestütztes Customer Value Controlling. In Erfolgreiches Controlling: Theorie, Praxis und Perspektiven, hrsg. von Andreas Wieseahn und Martin Kißler, Nomos, S. 235-248.

Burgartz, T. (2008) Kennzahlengestütztes Kundenbeziehungs-Controlling: Ein konzeptioneller Ansatz zur entscheidungsorientierten Planung und Kontrolle von Kundenbeziehungen. Peter Lang

Coenenberg, A. G., Haller, A., & Schultze, W. (2021). Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen-HGB, IAS/IFRS, US-GAAP, DRS, 26. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Gladen, W. (2003) Kennzahlen- und Berichtssysteme – Grundlagen zum Performance Measurement, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden

Gladen, W. (2014) Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen, 6. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden

Gleich, R. (2021) Performance Measurement – Konzepte, Fallstudien, Empirie und Handlungsempfehlungen. Praktischer Einstieg in die Gestaltung und Anwendung, 3. Aufl. Vahlen

Reichmann, T., Kißler, M., & Baumöl, U. (2017). Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 9. Aufl., Vahlen

¹¹ Reichmann et al. 2017, S. 55f.