



# Eine Kennzahl – der Königsweg?

VOM REIZ DER PURISTISCHEN UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Stellen Sie sich vor: Sie sind der Aufsichtsratsvorsitzende Ihres vormals eigenen Unternehmens. Ihren Nachfolger als Geschäftsführer haben Sie sorgfältig ausgewählt. Er ist Anfang Fünfzig, hat zehn Jahre Erfahrung in verschiedenen Positionen eines führenden Unternehmens einer anderen Branche gesammelt. Die letzten drei Jahre davon als Vorstandsmitglied. Dazu kommen weitere zehn Jahre Erfahrung im Finanzministerium auf Bundesebene. Ein richtig guter Fang für Sie, Ihre Familie und das Unternehmen.

Sechs Wochen nach Start Ihres Nachfolgers ist Gesellschafterversammlung. Oder ein Bankenmeeting mit den wichtigsten Finanzpartnern des Unternehmens. Oder vielleicht auch eine Analystenkonferenz. Die Erwartungen sind hoch. Ihr neuer Geschäftsführer wird gegenüber Finanzpartnern oder Gesellschaftern seine Ziele für das Unternehmen vorstellen.

Und dann das: Vor versammelter Runde teilt er mit, dass er von nun an den Fokus im Unternehmen auf die Reduzierung der Arbeitsunfälle legen wird. „Null Arbeitsunfälle“ wird zur neuen Maxime. Gewinn, strategische Ziele, Wettbewerber, Marktanteile? Fehlanzeige.

Hand aufs Herz: Was würden Sie tun? Vermutlich bräuchten Sie erst einmal ein paar Tage, bis Sie die aufgebrachten Anrufe Ihrer Mitgesellschafter, der Familie oder der Banken abgearbeitet hätten. Und dann würden Sie sich auf die Suche nach dem Nachfolger Ihres Nachfolgers machen. Ein Alptraum? Realität: Paul Henry O’Neill kam 1987 an die Spitze des amerikanischen Aluminiumherstellers Alcoa. O’Neill setzte zu Beginn seiner Arbeit bei Alcoa alles auf die Reduzierung der Arbeitsunfälle. Das hatte Folgen: >>

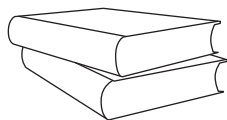
In den folgenden Jahren entwickelte Alcoa sich atemberaubend. Keine Aktie im Dow Jones Industrial Index konnte mit der von Alcoa mithalten. Der Fokus auf „Null Arbeitsunfälle“ wurde zu einem Erfolgsmodell: Mit deutlichen Prozess- und Qualitätsverbesserungen, höheren Investitionen in Maschinen und Technologie. Und dies zog eine deutliche Verbesserung des Gewinns nach sich. Nach seiner Zeit bei Alcoa war O’Neill dann noch zwei Jahre amerikanischer Finanzminister.

Dieses Beispiel zeigt, welche Inspirationsquelle strategischer Purismus für Unternehmer sein kann. O’Neill erkannte recht schnell nach seinem Beginn bei Alcoa, was dem Unternehmen fehlte und welcher Ansatz richtig war. Und er wusste, dass weniger mehr ist. Sein Fokus lag auf der Reduzierung der Arbeitsunfälle. Die anderen wirtschaftlichen Größen würden nachziehen.

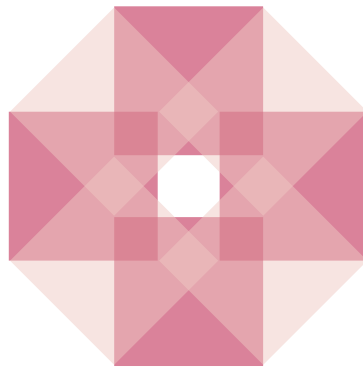
Es gibt viele andere Beispiele für Unternehmen, die sich erfolgreich auf das Wesentliche konzentrieren. Häufig getrieben von einem Unternehmer, der über die Jahre gelernt hat, schnell zu erkennen und zu entscheiden, worauf es wirklich ankommt. Die Fähigkeit, sehr schnell zu entscheiden, was für ein Unternehmen und die jeweilige Entscheidungssituation richtig ist und was nicht, zeichnet viele Unternehmer und erfahrene Führungskräfte aus. Verbunden ist dies häufig mit dem Talent, die Dinge auf ihren Kern zu reduzieren und mit wenigen – eben puristisch – strukturierten Punkten die notwendigen Entscheidungen herbeizuführen.

Wie aber sieht es mit der anschließenden Umsetzung der „klaren“ Entscheidung im Unternehmen aus? Gibt es, wie im Fall von Paul O’Neill und Alcoa, die eine Kennzahl, an dem sich in der Umsetzung und der Unternehmenssteuerung alles ausrichten sollte? Und welche Kennzahl bietet sich aus der Vielzahl der gängigen Steuerungsgrößen hier am ehesten an? Oder ist die heutige Welt viel zu komplex, um das Handeln der Organisation von einem einzigen Parameter abzuleiten? Welche Steuerungssysteme zur Ermittlung von Unternehmenskennzahlen gibt es? Und welche Kennzahlen sind für die Unternehmensentwicklung wirklich relevant?

## Interne Reportings

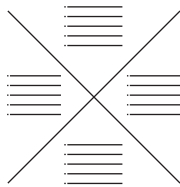


Interne Reportings, die Kennzahlen für Entscheidungen liefern, sind meist sehr umfangreich. Aus Sicht des Unternehmers ist die Frage nach der langfristig erzielbaren Rendite sicher die wichtigste. Es geht um den Einsatz seines Kapitals oder in vielen Fällen eben um den kombinierten Einsatz von unternehmerischem Eigenkapital und Fremdkapital. In den vergangenen Jahrzehnten sind die in den Unternehmen eingesetzten Kennzahlensysteme immer umfangreicher geworden. Kaum ein Unternehmen, das systematisch sein Berichtswesen und Reporting alle vier bis fünf Jahre daraufhin überprüft, welche Steuerungsgrößen entscheidungsrelevant sind.



## Balanced Scorecard

Einer sehr großen Akzeptanz erfreut sich im europäischen Raum die Balanced Scorecard (englisch für „ausgewogener Berichtsbogen“), ein 1990 in den USA entwickeltes Steuerungsinstrument. Nach einer in 2013 veröffentlichten Umfrage ist die Balanced Scorecard das führende Management-Tool im EMEA-Raum. Dieses Set verschiedener Kennzahlen ist in vier Dimensionen – oder Perspektiven – unterteilt:



1. Finanzen
2. Kunden
3. Interne Prozesse
4. Mitarbeiter, Wissenszuwachs, Innovation

In der Praxis gehören zu jeder Dimension vier bis fünf Kennzahlen, manchmal auch mehr. So kommt man schnell auf eine Summe von 15 bis 20 Kennzahlen, die als Scorecard oder als Management-Cockpit die Aufmerksamkeit der Entscheider und des gesamten Unternehmens auf sich lenken.

Bei den Dimensionen „Kunden“, „interne Prozesse“ und „Mitarbeiter“ wird davon ausgegangen, dass die dortigen Variablen zuverlässige Aussagen über den zukünftigen Erfolg des Unternehmens liefern. Die Finanzkennzahlen liefern die Informationen über den tatsächlichen wirtschaftlichen Erfolg der jeweiligen Periode. In der Kombination von Vorwärtsblick und Messung des wirtschaftlichen Erfolgs wurde vor 20 Jahren der Vorteil der Balanced Scorecard gegenüber rein an finanzieller Performance orientierten Kennzahlen gesehen. Die gute heutige Performance, die in den drei Dimensionen „Kunden“, „interne Prozesse“ und „Mitarbeiter/Innovation“ gemessen wird, kann sich zukünftig in finanziellem Erfolg niederschlagen. Muss sie aber nicht. Auch Nokia und Siemens haben zu einem bestimmten Zeitpunkt mit Sicherheit einmal gute, vielleicht sogar sehr gute Werte bei Kundenzufriedenheit und Marktanteilen bei Mobiltelefonen gehabt, Prozesse effizient ausgerichtet, Mitarbeiter geschult und in die Entwicklung investiert. Trotzdem haben sich diese Bemühungen nicht im dauerhaften finanziellen Erfolg niedergeschlagen, den die Balanced Scorecard unterstellt. So einfach ist die Mechanik also nicht. Schlechte Strategien werden auch nicht durch eine ausgeklügelte Unternehmenssteuerung zu guten Strategien.

Ein Instrument wie die Balanced Scorecard hat definitiv seine Verdienste. Doch woran orientieren sich Unternehmer und Führungskräfte tatsächlich in Entscheidungssituationen unter Zeitdruck, wenn in der Unternehmenssteuerung rund 20 Variablen auf vier Dimensionen zu beachten sind? Es sind meist die – rückwärtsblickenden – Größen der Rendite. Was verdienen wir, wenn wir X, Y oder Z umsetzen? Wie hätte die Alcoa-Organisation reagiert, wenn Paul O’Neill nicht eine Kennzahl, sondern gleich 20 im Blick gehabt hätte?

## Geschäftswertbeitrag<sup>®</sup>

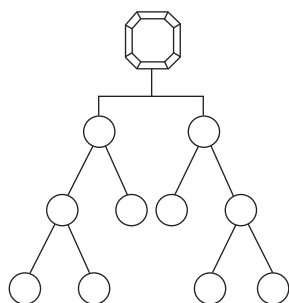
$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \cdot \text{NOA}$$

$$\text{EVA} = (\text{ROCE} - \text{WACC}) \cdot \text{NOA}$$

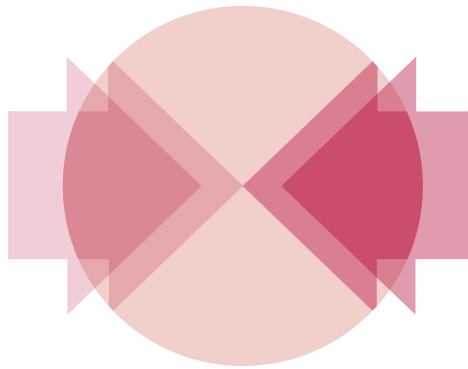
Deutlich weniger komplex und stärker auf die finanzielle Wertentwicklung ausgerichtet ist der Ansatz des Economic Value Added (EVA<sup>®</sup> – auf deutsch: Geschäftswertbeitrag<sup>®</sup>). Bei diesem 1991 von Stern Stewart & Co. entwickelten Ansatz wird der Wertzuwachs eines Unternehmens nach Berücksichtigung aller Kapitalkosten gemessen. Berücksichtigt werden also auch angemessene, branchenspezifische Kapitalkosten für das eingesetzte Eigenkapital. Sinnvoll ist der EVA<sup>®</sup> als Kenngröße besonders, wenn Geschäftseinheiten oder Tochtergesellschaften im Rahmen von Portfolioanalysen betrachtet werden. Auch zur Ermittlung variabler Vergütungskomponenten wird EVA<sup>®</sup> in Großunternehmen eingesetzt.

Die Herausforderung bei der Ermittlung des Geschäftswertbeitrags<sup>®</sup> liegt aber in Details. Angefangen bei der Ermittlung des adäquaten Risikozuschlags für die Eigenkapitalkosten bis hin zu den sogenannten Conversions, den Anpassungen in Bereichen wie operatives Betriebsergebnis, Finanzierung, Eigenkapitalgrößen oder Unternehmenssteuern. Die Erfinder des EVA<sup>®</sup>-Konzeptes sprechen von bis zu 164 verschiedenen Anpassungen!

## Return on Investment



Der Return on Investment (RoI) setzt den operativen Gewinn eines Unternehmens ins Verhältnis zum investierten Kapital. Durch Einbeziehen der periodischen Bezugsgröße „Gewinn“ wird der finanzielle Erfolg des im Unternehmen gebundenen Kapitals ermittelt. Der RoI vereint damit Gewinn- und Verlustrechnung mit der Bilanz und wird durch operative Effizienz und Kapitaleffizienz getrieben. Die entsprechende Detailstruktur des sogenannten DuPont-Baums liefert ausreichende Ansatzpunkte, um die genauen Wirkungszusammenhänge und Ursachen für Veränderungen zu identifizieren und Hinweise für Steuerungsmaßnahmen zu erhalten. Die Rendite auf das eingesetzte Eigenkapital – der RoE – kann ohne größeren Aufwand durch eine modifizierte RoI-Kalkulation berechnet werden. Der Return on Investment ermöglicht also eine generelle Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen, Geschäftsbereichen oder Investitionsmöglichkeiten. Doch auch der RoI hat nicht nur Vorteile. So ignoriert er die Liquiditätsentwicklung eines Unternehmens und verwendet Buchwerte, die den tatsächlichen Wert von Wirtschaftsgütern nicht korrekt widerspiegeln.



**Der Anspruch, entscheidungsrelevante Informationen zu verdichten und damit zu reduzieren, wird intuitiv stets Zustimmung erfahren. Aber worin liegt der tatsächliche Vorteil von Purismus begründet?**

*„Perfektion ist nicht dann erreicht, wenn es nichts mehr hinzuzufügen gibt, sondern dann, wenn man nichts mehr weglassen kann.“*  
Antoine de Saint-Exupéry

Im Kern sind zwei Aspekte wesentlich: Reduzierung von Komplexität und Vermeidung von Zielkonflikten. Reduzierte Komplexität verhindert nicht nur ein „Verheddern“ der Entscheider, sondern schafft Klarheit für alle Beteiligten. Entscheidungen sind klar begründbar und nachvollziehbar. Alle Betroffenen sind orientiert.

Und wie wird Widerspruchsfreiheit erreicht? Indem klar priorisiert wird. Sagt sich einfach, und ist es letztlich auch. Denn Priorisieren bedeutet hier lediglich, den Zielkonflikt und die Entscheidung für eine Alternative vorwegzunehmen und zu lösen, bevor der Ernstfall eintritt. Wohlüberlegt und in Ruhe.

Diesem Anspruch wird der Rol gerecht. Die Kennzahl verdichtet in einer analytischen Kausalkette leistungs- und finanzwirtschaftliche Größen. Dank der stringenten Analytik des Rol-Baums können die Auswirkungen von Entscheidungen, Geschäftsvorfällen oder Maßnahmen auf die zentrale Steuerungsgröße Rol direkt simuliert werden. Und nichts anderes ist mit Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen gemeint – der vornehmen Aufgabe der Unternehmenssteuerung. Die Ausprägung einer Kennzahl ist für die Entscheidungsfindung eine wichtige Information, jedoch nie die Entscheidung selbst.

Geht es also um die Reduktion auf eine wesentliche Kennzahl, kann man den Return on Investment allen anderen Kennzahlen erst einmal vorziehen. Wer wird seine Inspiration schon aus der komplexen Struktur eines Management-Cockpits oder einer Balanced Scorecard ziehen wollen? Dann doch lieber die eine harte Zahl des Rol, solange Sie noch auf der Suche nach Ihrer – im übertragenen Sinne – persönlichen Arbeitsunfallquote sind.

AUTOREN: RAINER KÖLLGEN, SENIOR MANAGER  
SIMON HAAS, MANAGER  
EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS