

KEY PERFORMANCE INDIKATOR

# Schlüsselkennzahlen statt Zahlenfriedhöfe

VON CLAUDIA DUES  
UND ELISA ALBERS



Claudia Dues ist Leiterin des Kompetenzbereichs Prüfungsnahe Beratung der Solidaris Revisions-GmbH in Köln. Zuvor war sie verantwortliche Wirtschaftsprüferin für Jahres- und Konzernabschlussprüfungen bei Krankenhausverbänden, Komplexeinrichtungen sowie Organisationen im Gesundheits- und Sozialwesen.  
[www.solidaris.de](http://www.solidaris.de)



Elisa Albers ist Mitarbeiterin im Team Prüfungsnahe Beratung bei Solidaris. Ihre Schwerpunkte sind betriebswirtschaftliche Beratung, Compliance sowie Interne Revision im Gesundheits- und Sozialwesen.  
[www.solidaris.de](http://www.solidaris.de)

**Gerade kleinere Organisationen der Sozialwirtschaft stehen oft vor der Herausforderung, ein Berichtswesen zu entwickeln, das sowohl die erfolgreiche Unternehmenssteuerung ermöglicht als auch den knappen finanziellen und personellen Ressourcen angemessen ist. Der Einsatz von Schlüsselkennzahlen kann hier hilfreich sein.**

»Wer erfolgreich sein möchte, muss seine Daten kennen, regelmäßig kommunizieren und gegebenenfalls gegensteuern.« Vor dem Hintergrund der sich ständig ändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen und dem wachsenden wirtschaftlichen Druck für Einrichtungen der Sozialwirtschaft ist diese Aussage aktueller denn je! Denn sie verdeutlicht, welche enorme Rolle ein an die jeweilige Unternehmenssituation und Unternehmensgröße ausgerichtetes Berichtswesen zur Steuerung und Überwachung eines Unternehmens spielt.

Ein an den gesetzlichen Mindestanforderungen orientiertes und auf die Erstellung des Jahresabschlusses ausgerichtetes Berichtswesen reicht längst nicht mehr aus, Einrichtungen und Unternehmen der Sozialwirtschaft erfolgreich zu führen. Gerade kleine Unternehmen der Sozialwirtschaft stehen oft vor der Herausforderung, ein Berichtswesen zu entwickeln, welches sowohl zielgruppengerecht die Steuerungs-, Überwachungs- und Informationszwecke valide und konsistent vollumfänglich erfüllt, als auch den knappen finanziellen und personellen Ressourcen dieser Unternehmen Rechnung trägt.

Bei einer effizienten Berichterstattung hat sich der Einsatz von Kennzahlen, vor allem von Schlüsselkennzahlen bereits bewährt. So kann mit wenigen, entscheidungsnützlichen Schlüsselkennzahlen (sogenannte »One-Pager«) die Unternehmenssituation komprimiert dargestellt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass diese Schlüsselkennzahlen nicht nur die Unternehmenssituation

zutreffend und prägnant wiedergeben. Diese müssen in sich konsistent sein und für den Berichtsadressaten verständlich und transparent definiert werden.

Der Einsatz von Kennzahlen bietet sich zur prägnanten und verdichteten Erfassung der wirtschaftlichen Lage eines jeden Unternehmens an. So können Stärken und Schwächen im Unternehmen frühzeitig erkannt und Fehlentwicklungen vermieden werden. Der Einsatz von Kennzahlen ermöglicht auch eine komprimierte Darstellung der Entwicklung im Zeitablauf sowie den Vergleich mit anderen Organisationen oder von eigenen Unternehmensteilen untereinander (Benchmarking).

Bei der Anwendung von Kennzahlen kommt es allerdings auf die richtige Auswahl an. Getreu dem Motto »Weniger ist mehr« sollten nur Kennzahlen zum Einsatz kommen, die für die Steuerung und Überwachung des Unternehmens relevant sind, die also eng mit dem Unternehmensziel verbunden sind.

In der Regel werden leistungswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Kennzahlen eingesetzt. Ergänzend hierzu sollten Qualitätsdaten in Form von Kennzahlen erfasst werden. Damit eine Kennzahl zur Steuerung eingesetzt werden kann, muss zwingend ein Zielwert, eine Vergleichs- oder Bezugsgröße und ein Vergleichszeitraum definiert werden, um so über Vergleiche des Zielwerts mit der eingesetzten Kennzahl (Soll-Ist-Vergleich), die mit der Kennzahl verknüpfte Zielerreichung messen, bewerten und dokumentieren zu können.

Bei der Auswahl der Kennzahlen sollte die Frage im Vordergrund stehen: Welche Daten sind für die Zielerreichung, die Situation und die Entwicklung des Unternehmens von Bedeutung, welche Daten müssen als Schlüsselkennzahl, als »Key Performance Indikator«, dargestellt werden.

**Schlüsselkennzahlen**

Key Performance Indicators sind Kennzahlen, die die wesentlichen Faktoren darstellen, die das Zielsystem und damit den Erfolg eines Unternehmens unmittelbar beeinflussen. Sie bilden die Gründe für die positive oder negative Entwicklung eines Unternehmens ab. Key Performance Indicators können organisationsbezogen und damit Messgrößen für die Stärken und Schwächen der Organisation oder umfeldbezogen und damit Messgrößen für die Chancen und Risiken der Organisation sein.

Im Zusammenspiel der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken werden die strategischen Grundlagen für die Schaffung von Erfolgen in der Zukunft gelegt. Diese Möglichkeiten zur Schaffung zukünftiger Erfolge (Erfolgspotenziale) versuchen die Key Performance Indicators messbar zu machen. Die Auswahl und Festlegung von Key Performance Indicators und die damit

Name KPI	Deckungsfaktor
Beschreibung	Gibt das Verhältnis der bereinigten Liquidität auf kurze Sicht und dem monatlichen betriebsgewöhnlichen Finanzbedarf an. Die Kennzahl gibt an, wie viele Monate das Unternehmen in der Lage ist, seinen betriebsgewöhnlichen Finanzbedarf mit Mitteln der kurzfristigen Liquidität zu bedienen. Die Liquidität auf kurze Sicht entspricht dem Nettoumlaufvermögen abzüglich der Vorräte und zuzüglich der Rückstellungen für Urlaub- und Überstunden.
Formel	Formel
Darstellung des Ergebnisses	Angaben in absoluten Zahlen
Bedeutung/ Interpretation	Der Deckungsfaktor dient der Bewertung der Liquiditätslage des Unternehmens.
Zielgröße	Soll-Größe (Benchmarking)
Mögliche Ausprägungen des Ergebnisses	o bis N
Berichtsintervall	Je nach Branche und Unternehmen empfehlen sich unterschiedliche Berichtsintervalle. Ein Wert von 3 Monaten ist zu empfehlen.

Abb. 2: Beigefügte kurze Erläuterungen der Schlüsselkennzahlen können das Verständnis für die Entscheider wesentlich erleichtern.

angestrebte Messung von Erfolgspotenzialen ist allerdings mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, da Erfolgspotenziale den finanziellen Erfolgen vorgelagert und daher weniger finanzieller Art sind.

Als finanzielle Key Performance Indicators sind beispielsweise zu nennen: Eigenkapitalrendite, Umsatzrendite, Cashflow, Investitionen, EBIT, EBITDA. Nichtfinanzielle Key Performance Indicators können etwa Arbeitnehmerbelange (z. B. Mitarbeiterfluktuation oder Mitarbeiterzufriedenheit), gesellschaftliche Reputation (z. B. Indikatoren zum sozialen Engagement, Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung) oder die demografische Entwicklung (z. B. Indikatoren zur Alterspyramide, Geburtenrate) umfassen. Wichtig ist, dass jedes Unternehmen individuell seinen Bedarf an entscheidungsnützlichen Informationen sowie Art und Umfang der Berichterstattung festlegt. Hierbei sollte der Informationsbedarf des jeweiligen Adressaten im Auge behalten werden. Zahlengräber sollten vermieden. Eine Zusammenstellung für eine Pflegeeinrichtung kann als Beispiel dienen (vgl. Abb. 1).

Damit die mit einem Key Performance Indikator vermittelten Informationen nachvollziehbar bleiben, sollte die eingesetzte Schlüsselkennzahl erläutert werden. Um dabei dem Berichtsadressaten den Blick auf das Wesentliche nicht zu verstellen, ist die Aufnahme solcher Erläuterungen in einen Berichtsanhang zu empfehlen. Dies sollte in einer standardisierten Form erfolgen und übersichtlich gestaltet sein. In Frage kommt

beispielsweise eine tabellarische Erläuterung aller Key Performance Indicators (vgl. Abb. 2).

Bei der Auswahl der Kennzahlen sollten fünf Kriterien beachtet werden:

1. Jede Kennzahl muss mit einem relevanten Unternehmensziel verknüpft sein.
2. Jede Kennzahl muss mit einem entsprechenden Zielwert und einer Handlungsreaktion belegt werden.
3. Es werden nur die Kennzahlen berichtet, die für den jeweiligen Adressaten relevant sind.
4. Die Kennzahlen müssen beeinflussbar sein.
5. Die Kennzahlen müssen aktuell und konsistent sein.

Knappe und sinkende finanzielle Budgets, steigende Personalkosten und zurückgehende Investitionszuschüsse fordern zunehmend ein Überdenken der Kontrolle der Steuerungsinstrumente und der Unternehmensführung ein. Über ein aktuelles zielgerichtetes Berichtswesen zu verfügen hat in den rauen wirtschaftlichen Wetterlagen der jüngsten Zeit auf für Einrichtungen der Sozialwirtschaft höchste Priorität.

Ein Kennzahlensystem, das die unternehmensindividuelle Zielkonzeption, die Finanzierungs- und Wettbewerbsstrukturen abbildet, kann als effizientes Steuerungs-, Führungs- und Überwachungsinstrument sehr hilfreich sein. ■

Beispiel: Pflegeeinrichtung

Leistung/ Ertragslage	
Jahresergebnis	TEUR
Umsatzrendite	%
EBITDA-Marge	%
Nutzungsgrad	%
Pflegelage	
Pflegestrukturfaktor	
Personalaufwandsquote	%
Umsatzerlöse je VK	EUR
Personalaufwand je VK	EUR
Fehlzeitenquote	%
Vermögens- Kapitalstruktur	
Liquidität	
Deckungsfaktor in Wochen	
Geldmittel	TEUR
Liquidität auf kurze Sicht	TEUR
Einzugsfaktor in Wochen	
Eigenkapitalquote I	%
Eigenkapitalquote II	%
Investitionsquote (Sachanlagen)	%

Abb. 1: Die Schlüsselkennzahlen müssen für jedes Unternehmen individuell festgelegt werden, und zwar ausgerichtet an dessen Bedarf an entscheidungsnützlichen Informationen sowie Art und Umfang der Berichterstattung.