

The background of the top half of the cover is a photograph of a person's hands and arms at a desk. The person is wearing a blue button-down shirt and has a tattoo on their left forearm. Their hands are positioned over a laptop. Overlaid on this image are several semi-transparent financial charts: a blue line graph at the top, a green line graph on the right, and a red and green candlestick chart across the bottom. A white rounded rectangle containing text is positioned in the bottom left of this section.

Torsten Wegener

Mit betrieblichen Kennzahlen zum Erfolg

Praktischer Nutzen für Unternehmen aus
Zahlen, Daten und Fakten

Torsten Wegener

Mit betrieblichen Kennzahlen zum Erfolg

Praktischer Nutzen für Unternehmen aus Zahlen,
Daten und Fakten

Mit betrieblichen Kennzahlen zum Erfolg

ISBN: 978-3-96276-065-6

Verlag: DATEV eG, 90329 Nürnberg

Stand: 31. März 2022

Art.-Nr.: 35490/2022-03-01

Titelbild: © Rymden – www.stock.adobe.com

Druck: CPI Books GmbH, Birkstraße 10, 25917 Leck



© 2022 Alle Rechte, insbesondere das Verlagsrecht, allein beim Herausgeber.

Die Inhalte wurden mit größter Sorgfalt erstellt, erheben keinen Anspruch auf eine vollständige Darstellung und ersetzen nicht die Prüfung und Beratung im Einzelfall.

Dieses Buch und alle in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung der DATEV eG unzulässig.

Im Übrigen gelten die Geschäftsbedingungen der DATEV eG.

Angaben ohne Gewähr

Auch als E-Book erhältlich unter ISBN: 978-3-96276-067-0

Dr. Torsten Wegener

Mitarbeiter der DATEV eG

Dr. Torsten Wegener hat Diplom-Sozialwirt mit wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung an der FAU Erlangen-Nürnberg studiert und dort mit einer interdisziplinären Arbeit zu institutionellen Aspekten regionaler Wirtschaftspolitik promoviert.

Mit der Kennzahlen-gestützten Unternehmensanalyse beschäftigte er sich seit dem Jahr 2001 aus verschiedenen Blickwinkeln, unter anderem aus Gläubigerperspektive und aus Sicht eines Dienstleisters für kaufmännische Software. Heute ist er Mitarbeiter im Controlling bei DATEV eG, Nürnberg.

Einleitung

Das operative Geschäft in Unternehmen verlangt ständig nach Entscheidungen – das gilt sowohl in Unternehmen, die eher auf Kostendeckung oder Budgettreue orientiert sind als auch in auf Gewinnerwirtschaftung ausgerichteten Unternehmen. Die Anforderungen an Unternehmen ändern sich heute in immer kürzeren Zeitabschnitten. Kunden, Wettbewerb und gesetzliche Regulatoren bilden nur drei Elemente von sich ständig ändernden Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns, die Entscheider zwingen, erfolgreiche Routinen um neue Perspektiven zu erweitern.

Die Veränderungen, denen sich Unternehmen stellen müssen, sind also zum einen gekennzeichnet durch eine kürzere Taktung im Tempo und zum anderen durch die Neuheit der Perspektiven und Anforderungen. Es liegt auf der Hand, dass den Entscheidern unter solchen Umständen oft weder die Zeit noch das Datenmaterial zur Verfügung steht, um Entscheidungen auf Basis von nach allen Regeln der Statistik getesteten Hypothesen zu treffen. Gutes Management wird sich weiterhin primär auf eine Mischung aus Erfahrungswissen und Bauchgefühl stützen. Dennoch wächst unter Entscheidern das Bedürfnis nach größerer Gewissheit. Hierzu können Kennzahlen einen Beitrag leisten – aber auch hier kommt es vor allem auf den Durchblick, statt auf „Zahlenflut“ an.

Mit Hilfe von Kennzahlen kann das Management auf der Höhe des Geschehens bleiben oder – in neuen operativen Tätigkeiten – gelangen, um die eigene Anpassungsfähigkeit zu erhöhen. Kennzahlen werden auch im Zeitalter von Digitalisierung und Automatisierung nicht obsolet, im Gegenteil: Durch die Digitalisierung entsteht eine Menge von Datenmaterial – aus Sicht des Managements kommt es darauf an, die richtigen Daten auszu-

wählen, um Erfolge zielgerichtet ansteuern und messen zu können. Sind hier die richtigen Kennzahlen gefunden, mit denen sich Prozesse zielwirksam steuern lassen, ergeben sich Automatisierungsmöglichkeiten – vorausgesetzt, der gerade vermessene Prozess hat Bestand und muss nicht bereits wieder an neue Anforderungen angepasst werden.

Dieses Buch geht davon aus, dass die Arbeit mit Kennzahlen zum Handwerkszeug von Entscheidern gehört und Kennzahlen selbst immer wichtiger werden. Es ist auch davon auszugehen, dass sogar das Set an Kennzahlen, mit dem Unternehmen arbeiten, dynamisch sein wird. Bestimmte Kennzahlen werden an Relevanz verlieren, neue Kennzahlen werden hinzukommen und ihre Aussagekraft unter Beweis stellen müssen.

Deshalb unternimmt dieses Buch den Versuch, ganz handwerklich auf die Arbeit mit Kennzahlen zu blicken. Dennoch wird es zunächst darum gehen, zu klären, wie Kennzahlen grundsätzlich funktionieren und was ihr Gegenstand ist. Dieses Verständnis hilft bei der Einschätzung, was Kennzahlen überhaupt leisten können (und was nicht). Sodann widmet sich das Buch den Arten von Kennzahlen, die am häufigsten in Unternehmen anzutreffen sind. Herausgearbeitet werden jeweils Bauprinzipien und Anwendungsfälle jeder Kennzahlart. Im nächsten Schritt wird die Anwendung von Kennzahlen in verschiedenen Unternehmenskontexten vorgestellt. Das Buch wird dabei viele praktische Beispiele anführen, nicht nur aus unterschiedlichen Funktionsbereichen in Unternehmen, sondern auch aus allgemeineren Kontexten. Der Grund dafür liegt darin, dass Beispiele aus anderen Kontexten manchmal zum einen das Verständnis erleichtern und zum anderen stärker zu eigener Arbeit mit Kennzahlen inspirieren. Dabei wünsche ich nun viel Vergnügen!

Nürnberg, im März 2022

Torsten Wegener

Abbildungen und Übersichten

Abbildung 1:	Was erfassen Kennzahlen? Zählbares!
Übersicht 1:	Die beiden Qualitäten von Kennzeichen
Abbildung 2:	Der wichtige Zwischenschritt der Kennzeichnung
Abbildung 3:	Kennzeichen und Kennzahlen
Abbildung 4:	Nutzen von Kennzahlen für Entscheider
Abbildung 5:	Prozess der Verständigung: Kennzahlen als Antwort auf eine konkrete Frage
Abbildung 6:	Drei methodische Aspekte für den Praktiker
Abbildung 7:	Beispiel für qualitative Informationen: Baumkartierung
Übersicht 2:	Fokus der Taxonomie am Beispiel der Tierwelt
Übersicht 3:	Kombination von Taxonomien zur Abbildung kombinierter Zustände
Abbildung 8:	Beispiel für qualitative Informationen: Fahrbahnzustand beurteilen.
Übersicht 4:	Beispiel für qualitative Informationen: Abarbeiten einer Reklamation
Übersicht 5:	Beispielhafte Gliederungsmerkmale zu ausgewählten Anwendungsfällen
Abbildung 9:	Gliederungszahlen: Mengen- und Wachstumsanteile. Am Beispiel des Imports von Flüssiggas nach Regionen
Abbildung 10:	Gliederungszahlen: Umsatz, Aufwand usw. DATEV-BWA (Muster)
Übersicht 6:	Beziehungszahlen, Umsatz pro Rechnung
Übersicht 7:	Beziehungszahlen, Kosten des Debitorenmanagements nach Anzahl der Rechnungen
Übersicht 8:	Beispielhafte Beziehungszahlen zu ausgewählten Anwendungsfällen
Übersicht 9:	Scoring-Zahlen, Beispiel Nutri-Score: Gruppierung der Mengen
Übersicht 10:	Scoring-Zahlen, Beispiel Nutri-Score: Punktbewertung der Mengen
Abbildung 11:	Schrittfolge im Score-Werte-Verfahren

Übersicht 11:	Bewertung einer Eigenschaft durch ein Kollegium von drei Experten
Übersicht 12:	Gesamtbewertung auf Basis von vier Eigenschaften mit Score-Werten
Übersicht 13:	Zustände, Zuordnung und Quellen für Score-Werte
Übersicht 14:	Summen und Mittelwerte aus Score-Werten am Beispiel des Kundenwerts
Übersicht 15:	Scoring-Zahlen, Beispiel Nutri-Score: negative Punktbewertung der Mengen
Abbildung 12:	Scoring-Zahlen, Beispiel Nutri-Score: Bewertungsskala des Gesamt-Score-Wertes
Abbildung 13:	Gegenüberstellung der drei Arten von Kennzahlen
Abbildung 14:	Das Unternehmen als Prozess aus Input, Verarbeitung und Output
Abbildung 15:	Teil- und Unterprozesse im Unternehmen entlang der Arbeitsteilung
Übersicht 16:	Innovationsmanagement – drei Phasen.
Abbildung 16:	Innovationsmanagement – durchgängige und abgebrochene Prozesse.
Abbildung 17:	Prozess mit routinemäßigen und nicht routinemäßigen Abläufen bei der Verarbeitung von Input zu Output
Abbildung 18:	Beispiele für Output-Input-Relationen zur Bestimmung der Effizienz von Prozessen
Abbildung 19:	Beispiele für Output-Input-Relationen auf Basis von Scorewerten
Abbildung 20:	Durchsatzanalyse – am Beispiel von Vorgängen im Innovationsprozess
Abbildung 21:	Prozess-Portfolio-Betrachtung (Ausgangsmaterial)
Abbildung 22:	Prozess-Portfolio-Analyse (anteilmäßige Verteilung)
Abbildung 23:	Messpunkt Markterfolg in der Prozess-Portfolio-Analyse
Abbildung 24:	Ermittlung von Durchlaufzeiten am Beispiel des unternehmens-eigenen Innovationsprozess
Abbildung 25:	Kennzahlen als „leading“ und „lagging“ Indikatoren im Prozess
Abbildung 26:	Faktura als „leading“ Indikator für den Gesamtumsatz.

Abbildung 27:	Korrigierte Faktura als „leading“ Indikator für den Gesamtumsatz.
Abbildung 28:	Messung der Zielerreichung als Messung des Outputs
Übersicht 17:	Aggregierter Status eines Projektmanagement-Offices
Abbildung 29:	Aktionsbereiche in Prozessketten
Abbildung 30:	Die beiden Steuerungskreise in Prozessketten
Abbildung 31:	Beispiel für Nutri-Score Gesamtwertung zur Verbraucher-Orientierung
Abbildung 32:	KPI als Kennzahlen mit besonderer Bedeutung
Abbildung 33:	Differenzierung von Serviceanfragen und ihre Bewertung
Abbildung 34:	Kennzahlen im Spannungsfeld von Präzision und sparsamem Ressourceneinsatz
Abbildung 35:	Mess- und Steuerungswirkung als Treiber zur Präzisierung von Kennzahlen
Abbildung 36:	Das Zusammenwirken von Störung und normalem Prozessablauf
Abbildung 37:	Kennzahlen-Nutzung nach Bekanntheitsgrad der Störung
Abbildung 38:	Veränderung von Prozessen durch „trial & error“ / Experimente
Abbildung 39:	Zielaufstellung und Zielerreichungsmessung im OKR-Ansatz (mit Beispiel)
Abbildung 40:	Unternehmen im Portfoliowandel
Abbildung 41:	Portfoliowandel, abgebildet in der Umsatzentwicklung
Abbildung 42:	Ziel-Produktportfolio als Kombination eigener und zugekaufter Neu-Produkte
Abbildung 43:	„Leading“ und „Lagging“ Indikatoren im Monitoring der Strategieziel-Erreichung
Übersicht 18:	Strategische Zielformulierungen nach Themenfeldern am Beispiel

Inhalt

1	Grundsätzliche Merkmale von Kennzahlen	11
1.1	Kennzahlen und KPI – begriffliche Klärung.....	11
1.2	Funktionsweise von Kennzahlen.....	13
1.3	Gegenstand von Kennzahlen.....	28
1.3.1	Quantitative Informationen	28
1.3.2	Qualitative Informationen.....	34
2	Arten von Kennzahlen	46
2.1	Gliederungs- oder Strukturzahlen.....	47
2.2	Beziehungszahlen	54
2.3	Scoring-Zahlen	61
2.4	Die Arten von Kennzahlen – zusammenfassender Überblick.....	72
3	Kennzahlen in Anwendung.....	74
3.1	Prozesse vermessen	74
3.1.1	Blick von außen auf das Unternehmen als Gesamtprozess.....	75
3.1.2	Blick nach innen ins Unternehmen als Prozesskette	77
3.1.3	Output-Input-Relation	83
3.1.4	Durchsatz-Analysen und Prozess-Portfolio-Analyse...	88
3.1.5	Durchlaufzeiten	94
3.2	„lagging“ und „leading“ Indikatoren	98
3.2.1	Begrifflicher und konzeptioneller Hintergrund	98

3.2.2	Das grundsätzliche Problem von „leading“ Indikatoren.....	101
3.2.3	„Leading“ und „lagging“ Indikatoren im Rahmen einer Prozesskette	104
3.2.4	Manchmal kommt es nur auf die „lagging“ Indikatoren an.....	105
3.3	Messen und Steuern.....	108
3.3.1	Von der Messung zur Steuerung	108
3.3.2	Unterschiedliche Steuerungskreise	112
3.3.3	Von der Grob- zur Feinststeuerung	118
3.3.4	Der Wunsch nach mehr Präzision, oder: „Gehe zurück auf Los!“	120
3.4	Einzelne Anwendungskonstellationen	122
3.4.1	Störungen und Risiken.....	122
3.4.2	Routinen verlassen durch Experimente (inkl. OKR-Ansatz)	125
3.4.3	Portfoliowandel und neues Geschäftsmodell.....	133
3.4.4	Strategie und Strategieumsetzung.....	138
4	Schlussbemerkungen	144

1

Grundsätzliche Merkmale von Kennzahlen

1.1 Kennzahlen und KPI – begriffliche Klärung

Bevor ich im Einzelnen die Strukturmerkmale von Kennzahlen (Funktionsweise, Gegenstand) vorstelle, ist ein Wort zur Begrifflichkeit notwendig. Ich werde in diesem Buch ausschließlich von Kenn- oder Messzahlen sprechen und den Begriff KPI eher meiden. Warum? KPI sind, wie ihre deutsche Entsprechung „Schlüsselkennzahlen“ oder auch „Leistungskennzahlen“ andeutet, **besondere** Kenn- oder Messzahlen. Ihre Besonderheit liegt nicht in besonderen Strukturmerkmalen, sondern lediglich in der ihnen zugesprochenen Relevanz und Bedeutung oder auch der Aufmerksamkeit, die man ihnen widmet.

Bei Fußballspielen erhält der Zuschauer neuerdings neben dem eigentlichen Ergebnis des Spiels sehr viele Zusatzinformationen in Form von Kennzahlen. Ist zum Beispiel ein Spiel 1:1 unentschieden ausgegangen, wird dann mitunter diskutiert, ob nicht doch der Sieg der einen oder anderen Mannschaft gerechtfertigt gewesen wäre. Die Begründung dafür stützt sich dann oft auf Kennzahlen wie zum Beispiel die Ballbesitzanteile oder das Verhältnis der abgegebenen Schüsse aufs gegnerische Tor. Die Mannschaft mit mehr Ballbesitz und mehr Torschüssen, wird dann implizit oder explizit argumentiert, hätte den Sieg „verdient“ gehabt. (Dass in Fußballmannschaften auch die Verteidiger und der Torwart eine Funktion haben, was hier bewusst oder unbewusst unterschlagen wird, lässt diese Argumentation fragwürdig oder mindestens verkürzt erscheinen. Aber das ist hier nicht das Thema.)

Was an diesem Beispiel deutlich wird, ist, dass gegenüber dem Ergebnis des Spiels (hier: unentschieden) alle diese zusätzli-

chen Informationen und Daten (Anteil Ballbesitz, Zahl der Torschüsse) eine geringere Bedeutung haben. Entscheidend für die Bewertung des Spiels ist allein das Verhältnis der erzielten Tore – das wäre also die Schlüsselkennzahl oder KPI. Handelt es sich um ein Punktspiel in einer Liga, werden daraus die Punkte für den Tabellenstand abgeleitet. Handelt es sich um ein Spiel in einer K.O.-Runde mit Hin- und Rückspiel, bekommt unter Umständen eine zusätzliche Kennzahl den Stellenwert einer KPI, nämlich die Zahl der auswärts erzielten Tore. Einige Wettbewerbe haben die sogenannte „Auswärtstorregel“. Danach zählt bei Torgleichstand nach Hin- und Rückspiel ein auswärts erzieltes Tor mehr als ein Tor im Heimspiel. Hat bei Torgleichstand nach Hin- und Rückspiel eine Mannschaft mehr Tore im Auswärtsspiel mehr als die andere erzielt, gilt sie als Gewinner dieser Begegnung.

In der Wirtschaftswelt wird der Begriff KPI sehr häufig verwendet. In der Regel handelt es sich dabei um Kennzahlen, an denen sich Unternehmen messen lassen. Sie werden also häufig nach außen kommuniziert. So geben börsennotierte Unternehmen oft Zielkorridore für Umsatz- und Ergebniswachstum bekannt – für das laufende Geschäftsjahr oder in mittelfristiger Perspektive für die nächsten zwei bis drei Jahre. Daran wird dann das Unternehmen gemessen oder bewertet. Die Maßnahmen zum Erreichen dieser KPI geraten bei einer solchen Fokussierung des Interesses naturgemäß etwas aus dem Blickwinkel des Betrachters. Umso heftiger fallen die Bewertungsab- oder -zuschläge aus, wenn Unternehmen hinsichtlich der KPI Umsatz- und Ergebniswachstum die Prognosen korrigieren müssen. Die Heftigkeit dieser Bewertungsreaktionen rührt dann meist auch daher, dass der Betrachter von außen die Kompetenz des Unternehmens in Frage stellt, die richtigen Maßnahmen zu den kommunizierten Zielen durchzuführen.

Diese Beispiele aus dem Unternehmenskontext sollen verdeutlichen, dass KPI auch hier lediglich herausgehobene Kennzahlen sind. Die ihnen zugeschriebene Relevanz und Bedeutung ist natürlich abhängig vom Kontext (z. B. den Spielregeln im Fußball, den Erwartungen der Shareholder) und kann mit diesem entsprechend wechseln. Das wird im →*Kapitel 3.3.2* im Detail besprochen. Für die nun folgende Besprechung von Funktionsweise und Gegenstand von Kennzahlen genügt es festzuhalten, dass KPI hinsichtlich ihrer Strukturmerkmale nicht anders sind als sonstige Kenn- oder Messzahlen.

1.2 Funktionsweise von Kennzahlen

Der Begriff „Kennzahl“ eröffnet selbst einen Blick auf die Funktionsweise, die ich nun etwas detaillierter besprechen möchte. Hier sind drei Aspekte von Bedeutung, die sich leicht aus dem Begriff „Kennzahl“ ableiten lassen.

Erster Aspekt: Kennzahlen haben zunächst immer etwas mit „Zählen“ zu tun.

In Kennzahlen wird die Wirklichkeit zählbar gemacht. Wie lässt sich das präziser fassen? Aus der vielgestaltigen Wirklichkeit interessieren uns sogenannte Geschäftsvorfälle, persönliche Umstände, sachliche Zustände, Abläufe und Prozesse, Interaktionen, ihre zeitliche Dauer usw. Diese Auflistung ließe sich fortsetzen.

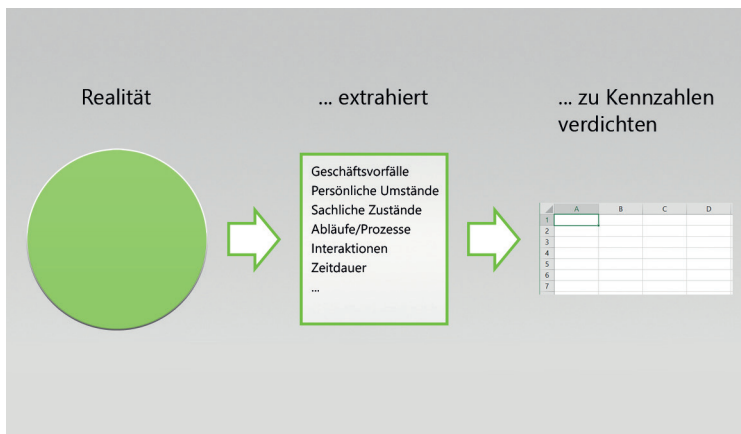


Abbildung 1: Was erfassen Kennzahlen? Zählbares!

Als Geschäftsvorfall gilt zum Beispiel so etwas wie eine Reklamation, eine bezahlte Rechnung, ein gegebenes Trinkgeld, ein eingegangener Auftrag, usw. Als persönliche Umstände könnte man Familienstand, Krankmeldung oder ähnliches auflisten. In Abgrenzung zu persönlichen Umständen ließen sich auch sachliche Zustände erfassen, wie zum Beispiel, wenn ein Gerät in einem Recovery-Modus ist oder unter Volllast betrieben wird. Ganze Abläufe und Prozesse können mit Hilfe von Kennzahlen erfasst werden, zum Beispiel das Hochfahren einer technischen Einheit, das Abarbeiten einer Reklamation oder die Umsetzung von neuen Produktideen bis zur Marktreife. Eine weitere Kategorie von Wirklichkeit lässt sich unter der Überschrift „Interaktionen“ fassen: Darunter lassen sich beispielsweise Kundenkontakte, Abstimmungen unter Kollegen oder auch Mensch-Maschine- oder Maschine-Maschine-Kommunikation verstehen. Mitunter ist jedoch nicht nur das „Ob“ von Vorfällen, Umständen, Zuständen, Abläufen und Interaktionen von Interesse, sondern auch deren jeweilige zeitliche Dauer. Auch

Zeitstrecken sind gemessene Wirklichkeit. Wie lange zum Beispiel ist jemand im Zustand „Krankheit“ oder „Studium“, wie lange dauern bestimmte Arbeitsschritte oder Verzögerungen in den Abläufen, wie lange dauert ein Prozess insgesamt, z. B. ein Anbahnungsprozess von der Lead-Generierung bis zum Kunden per Vertragsschluss?

Die hier aufgeführte Fülle von Beispielen inspiriert wahrscheinlich schon den einen oder anderen Leser zum Rechnen. So könnte man zum Beispiel die Zahl der Reklamationen ins Verhältnis zur Zahl der Kunden zu setzen, oder die durchschnittliche Dauer eines Recovery-Vorgangs auszurechnen. Hierbei handelt es sich um Kennzahlen, die mathematische Operationen enthalten.

Auch Kennzahlen, die Berechnungen beinhalten, basieren auf reinen Zählgrößen.

Damit kommen wir zum zweiten Aspekt in der Funktionsweise von Kennzahlen.

Zweiter Aspekt: Kennzahlen benötigen „Kennzeichnungen“.

Genau genommen können Kennzahlen nur den Ausschnitt der Realität abbilden und zu Zählbarem verdichten, der zuvor gekennzeichnet wurde. Es kann also nur gezählt werden, was gekennzeichnet wurde. Was wird als „Reklamation“, als „bezahlte Rechnung“, als „gegebenes Trinkgeld“, als „eingegangener Auftrag“ gekennzeichnet – um mal nur die ersten der oben genannten Beispiele für Geschäftsvorfälle aufzugreifen. Diese Kennzeichnungen erfordern natürlich eine fachliche Spezifikation.

Was gilt als „Reklamation“? Kundenfeedback geht meist in verschiedener Form und über verschiedene Kommunikationskanäle beim Unternehmen ein. Der Brief, der im Betreff das Wort „Reklamation“ enthält und sich damit selbst kennzeichnet, dürfte heute eher Seltenheitswert haben. Also müssen alle Arten des Kundenfeedback beobachtet werden und die Reklamationen anhand von bestimmten Kriterien herausgefiltert werden. Als Reklamation gilt dann, was die Filterinstanz nach diesen Kriterien als Reklamation typisiert hat. Geht man hier zu grob vor, besteht die Gefahr, dass bestimmte Kundenfeedbacks nicht als Reklamation erkannt werden.

Die fachliche Spezifikation, also die Kennzeichnung, sollte natürlich auch praktisch auslesbar sein. Was nicht – mit oder ohne maschinelle Unterstützung – auslesbar ist, kann nicht erkannt und gezählt werden. Es empfiehlt sich daher schon aus Gründen der Machbarkeit, die praktische Auslesbarkeit bereits bei der fachlichen Spezifikation zu berücksichtigen.

Fachliche Spezifikation	Praktische Auslesbarkeit
Festlegen der Merkmale, die das zu Zählende kennzeichnen	Sicherstellen, dass diese Merkmale auslesbar sind (ggfs. mit maschineller Unterstützung)

Übersicht 1: Die beiden Qualitäten von Kennzeichen.

Am Beispiel des Trinkgelds wird deutlich, dass die praktische Auslesbarkeit der kennzeichnenden Merkmale alles andere als trivial ist. Man kann beispielsweise Trinkgeld fachlich spezifizieren durch den Differenzbetrag zwischen gezahltem Betrag und fakturierter Rechnungssumme. Wie aber erfasst man praktisch die tatsächliche Zahlung von Trinkgeld, wenn der Vorgang bar abgewickelt wird?

Dieser Zwischenschritt der Kennzeichnung verdient deshalb eine besondere Aufmerksamkeit, weil von ihm viel von der Aussagekraft von Kennzahlen abhängt. Insofern muss der oben schematisch dargestellte Vorgang „Was erfassen Kennzahlen?“ um diesen wichtigen Zwischenschritt ergänzt werden.

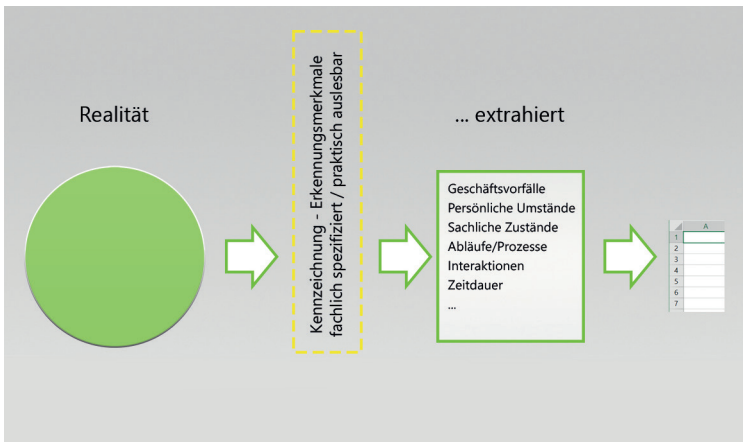


Abbildung 2: Der wichtige Zwischenschritt der Kennzeichnung

Die Kennzeichnungen selbst können dabei von unterschiedlicher Güte sein. Und je nach Qualität des Kennzeichens, also der fachlichen Spezifikation und der praktischen Auslesbarkeit, variiert die Menge dessen, was als Zählbares erfasst werden kann.

Das möchte ich an einem Beispiel demonstrieren. Nehmen wir an, wir wollen wissen, wie viele Menschen sich mit einem bestimmten Virus infiziert haben. (Hier müssen wir uns gedanklich von der aktuellen Corona-Pandemie lösen, denn da wurde versucht, die Neuinfektionen zu erfassen, unabhängig von aufgetretenen Krankheitssymptomen. Normalerweise, also bei allen anderen Virus-Erkrankungen, wird so nicht verfahren.)



Unser Buchtipp

Informations- und Steuerungsinstrumente

Vor allem Kapitalgeber fordern für den Kreditantrag aktuelles Zahlenmaterial. Aber auch für das Unternehmen selbst und dessen Steuerberater sind die Auswertungen von großer Bedeutung, um beispielsweise Schwachstellen im Unternehmen frühzeitig aufzudecken. Erfahren Sie, was Sie aus der DATEV BWA und dem DATEV Controllingreport lesen können und wofür Sie die Auswertungen – gemeinsam mit Ihrer Steuerberaterin oder Ihrem Steuerberater – nutzen können. Halten Sie Ihr Unternehmen auch weiterhin auf Erfolgskurs.

Lesen Sie im Buch DATEV BWA und Controllingreport – Lesen und Verstehen über:

- Aussagefähige unterjährige Zahlen
- Vorteile der Zusammenarbeit Steuerberater, Unternehmer und Kapitalgeber
- Grundlage für das Bankgespräch

DATEV BWA und Controllingreport – Lesen und Verstehen, 2. Auflage

ISBN Print:

978-3-944505-65-7

ISBN E-Book:

978-3-944505-66-4

18,00 Euro (brutto)

Neugierig auf mehr?

DATEV-Bücher finden Sie unter www.datev.de/buch und bei unseren Kooperationspartnern www.schweitzer-online.de und www.sack.de/ datev-buch.

Übrigens: Sie können unsere Bücher auch im Buchhandel vor Ort oder online erwerben.

DATEV & PERSONIO



Lohnabrechnungs- und Personalprozesse in nur einer Systemlandschaft!

Die HR Software von Personio ermöglicht per Integration einen automatisierten Datenaustausch zur DATEV-Payroll Software. Jetzt mehr erfahren und HR-Prozesse optimieren!

personio.de/hr/datev



Personio

The People Operating System



TRIALOG

Das Online-Magazin für erfolgreiche Unternehmen und Selbstständige

Der TRIALOG bietet Ihnen alles Wichtige zur Unternehmensführung:

- Personal & Führung
- Steuern & Finanzen
- Wirtschaft & Recht
- Technologie

Handfeste Beispiele aus der Praxis, Checklisten, erklärende Videos sowie Tipps und Tricks zeigen die Relevanz der Themen im unternehmerischen Alltag.

Daneben werden auch passende DATEV-Angebote vorgestellt. Für jede Branche und Unternehmensgröße – vom Systemhaus-Start-up über den landwirtschaftlichen Großbetrieb bis zur international tätigen Spedition.

Verpassen Sie keine wichtigen Informationen und abonnieren Sie den TRIALOG als RSS-Feed oder als TRIALOG-Newsletter.

TRIALOG-Magazin
www.trialog-magazin.de

TRIALOG-Newsletter
www.datev.de/newsletter

Kontakt:
trialog@datev.de



Tipps:
gleich mit dem Smartphone einscannen –
Ihr direkter Draht zur
TRIALOG-Webseite



Folgen Sie uns auf Facebook
www.facebook.com/dateveg/