

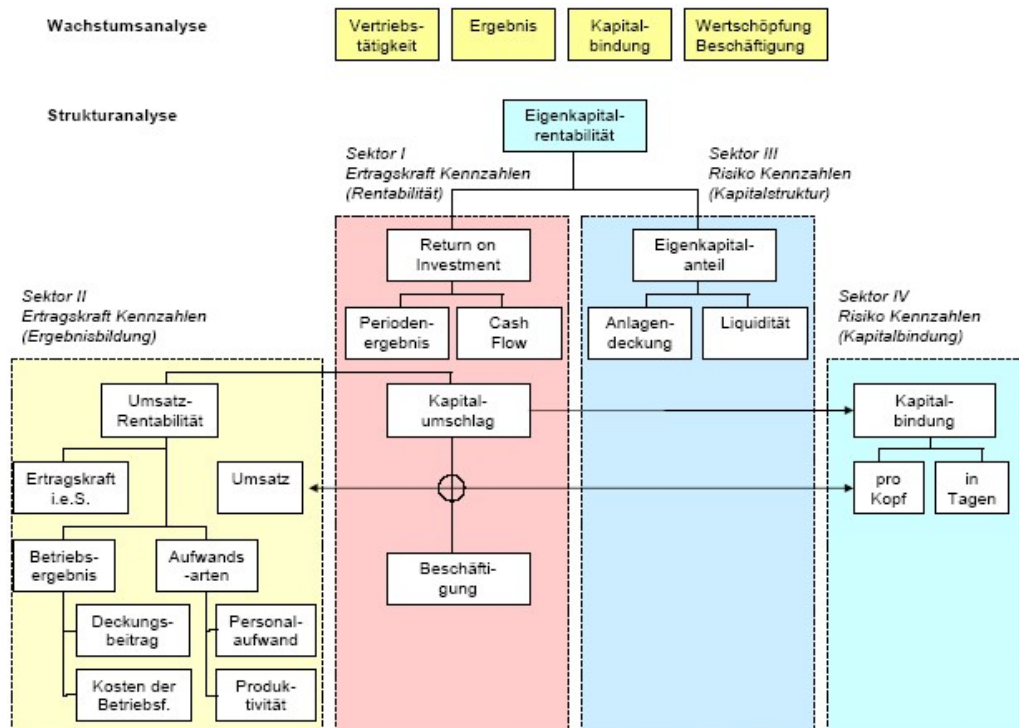
Skript –
Finanzielle Führung
Teil 5

VWA Potsdam

Dipl.-Kfm. Thomas Rochow

Kennzahlensystem ZVEI – 1

Der **ZVEI-Kennzahlensystem** wurde vom Zentralverband der deutschen Industrie entwickelt und ist durch Merkmale eines gemischten Reihen- und Ordnungssystems gekennzeichnet.



Kennzahlensystem ZVEI – 2



Das **ZVEI**-Kennzahlensystem wurde vom **ZentralV**erband der **Elektrotechnischen I**ndustrie entwickelt und 1969 erstmals veröffentlicht und immer wieder an neue Rechnungslegungsvorschriften angepasst.



Das **ZVEI**-Kennzahlensystem ist ein gemischtes Rechen- und Ordnungssystem. Es ist ebenso wie das DuPont-Kennzahlensystem als Kennzahlenpyramide aufgebaut.

Kennzahlensystem ZVEI – 3



Wichtigste Informationsquellen des **ZVEI**-Kennzahlensystems sind Zahlen aus der **Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung** sowie der **Kosten- und Leistungsrechnung und der internen Ergebnisrechnung**. Hierbei werden sowohl Wert- als auch Mengengrößen verwendet.

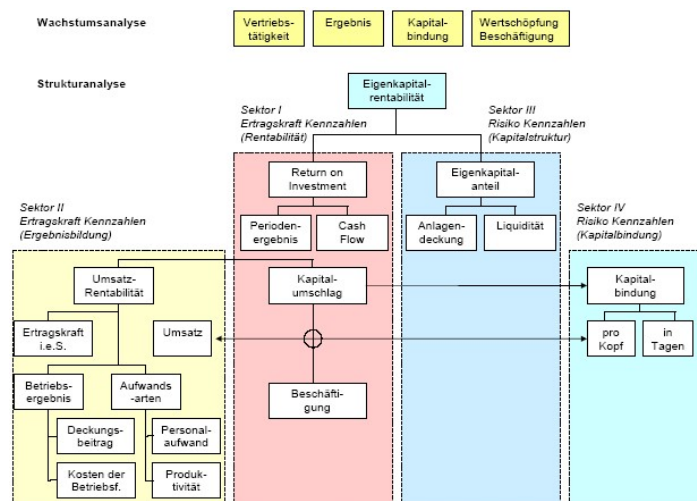


Da sowohl Daten aus dem **externen Rechnungswesen** als auch dem **internen Rechnungswesen** verwendet werden, ist eine vollständige Anwendung des **ZVEI**-Kennzahlensystems durch externe Analysten nicht möglich. Demnach eignet sich das ZVEI-Kennzahlensystem primär für unternehmensinterne Zwecke.

Kennzahlensystem ZVEI – 4

Das **ZVEI**-Kennzahlensystem ist ein Analyse- und Planungsinstrument zur Unternehmenssteuerung.

So sollen mithilfe von Zeit und Betriebsvergleichen Informationen über die Lage des Unternehmens gewonnen werden. Ferner sollen bei der Planung mittels Kennzahlen die Zielgrößen quantitativ formuliert werden.



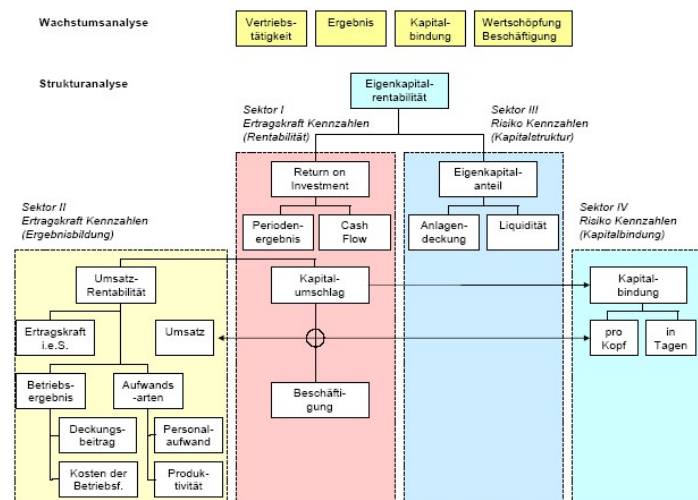
Kennzahlensystem ZVEI – 5



Oberstes Ziel des **ZVEI**-Kennzahlensystems ist die Ermittlung der Effizienz eines Unternehmens, die auf Basis einer

- Wachstumsanalyse und
- Strukturanalyse

erfolgt.



Kennzahlensystem ZVEI – 6



Wachstumsanalyse

In der Wachstumsanalyse werden absolute Zahlen verglichen, welche einen groben ersten Überblick über die wirtschaftliche Situation geben sollen. Es werden Geschäftsvolumen, Personal und Erfolg beurteilt.

Dabei werden die absolute Kennzahlen, wie Auftragsbestand, Umsatzerlöse, umsatzbezogenes Ergebnis vor Zinsen und Steuern, Sachanlagen, Mitarbeiterzahl, Personalaufwand, Cashflow, Jahresüberschuss und Wertschöpfung, die unverbunden nebeneinander stehen, genannt.

Veränderungen im Zeitablauf sollen somit aufgezeigt werden.

Kennzahlensystem ZVEI – 7



Strukturanalyse

Bei der Strukturanalyse werden absolute und relative Zahlen verwendet, um eine detaillierte Analyse durchführen zu können.

Ausgehend von der Spitzenkennzahl **Eigenrentabilität** wird die Unternehmenseffizienz beurteilt. Die Strukturanalyse ist somit der Hauptteil des Kennzahlensystems.

Weitere Kennzahlengruppen sind

Rentabilität und Liquidität

Ergebnis, Vermögen, Kapital, Finanzierung/Investition

Aufwand, Umsatz, Kosten, Beschäftigung, Produktivität

Kennzahlensystem ZVEI – 8

Wachstumsanalyse

Wachstumsgrößen

Vertriebs-
tätigkeit

Ergebnis

Kapital-
bindung

Wertschöpf. /
Beschäftigung

Strukturanalyse

Spitzenkennzahl

Eigenkapitalrentabilität

Kennzahlengruppen

Rentabilität

Liquidität

Ergebnis

Vermögen

Kapital

Finanzierung
Investition

Aufwand

Umsatz

Kosten

Beschäfti-
gung

Produkti-
vität

Kennzahlensystem ZVEI – 9

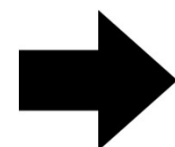
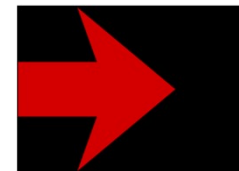
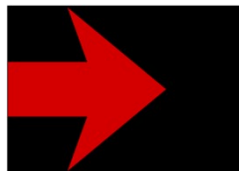


Die absoluten Größen innerhalb der Kennzahlen werden in zwei Gruppen eingeteilt:

- Bestandsgrößen, die zeitpunktbezogene Risiken im Unternehmen erfassen und abbilden
- Bewegungsgrößen die zeitraumbezogene Ertragskräfte darstellen und abbilden




Die verschiedenen Kennzahlen können Kennzahlengruppen unterteilt werden, die nur Ertragskraftkennzahlen oder nur Risikokennzahlen sind.



Kennzahlensystem ZVEI – 10

Es entstehen dabei vier Kennzahlentypen:

	Ertragskraftkennzahl 	Risikokennzahl
Typ A	$\frac{\text{Bewegungsgröße}}{\text{Bewegungsgröße}}$	$\frac{\text{Bestandsgröße}}{\text{Bestandsgröße}}$
Typ B	$\frac{\text{Bewegungsgröße}}{\text{Bestandsgröße}}$	$\frac{\text{Bestandsgröße}}{\text{Bewegungsgröße}}$

Kennzahlensystem ZVEI – 11



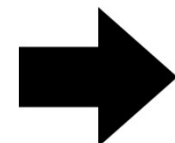
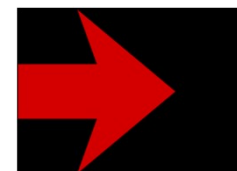
Analog zum DuPont-Kennzahlensystem wird auch beim **ZVEI**-Kennzahlensystem die Spitzenkennzahl – Eigenkapitalrentabilität – weiter aufgegliedert, und mit Hilfe von Beziehungs- und Gliederungszahlen werden Ursache-Wirkungs- Zusammenhänge analysiert und dargestellt.



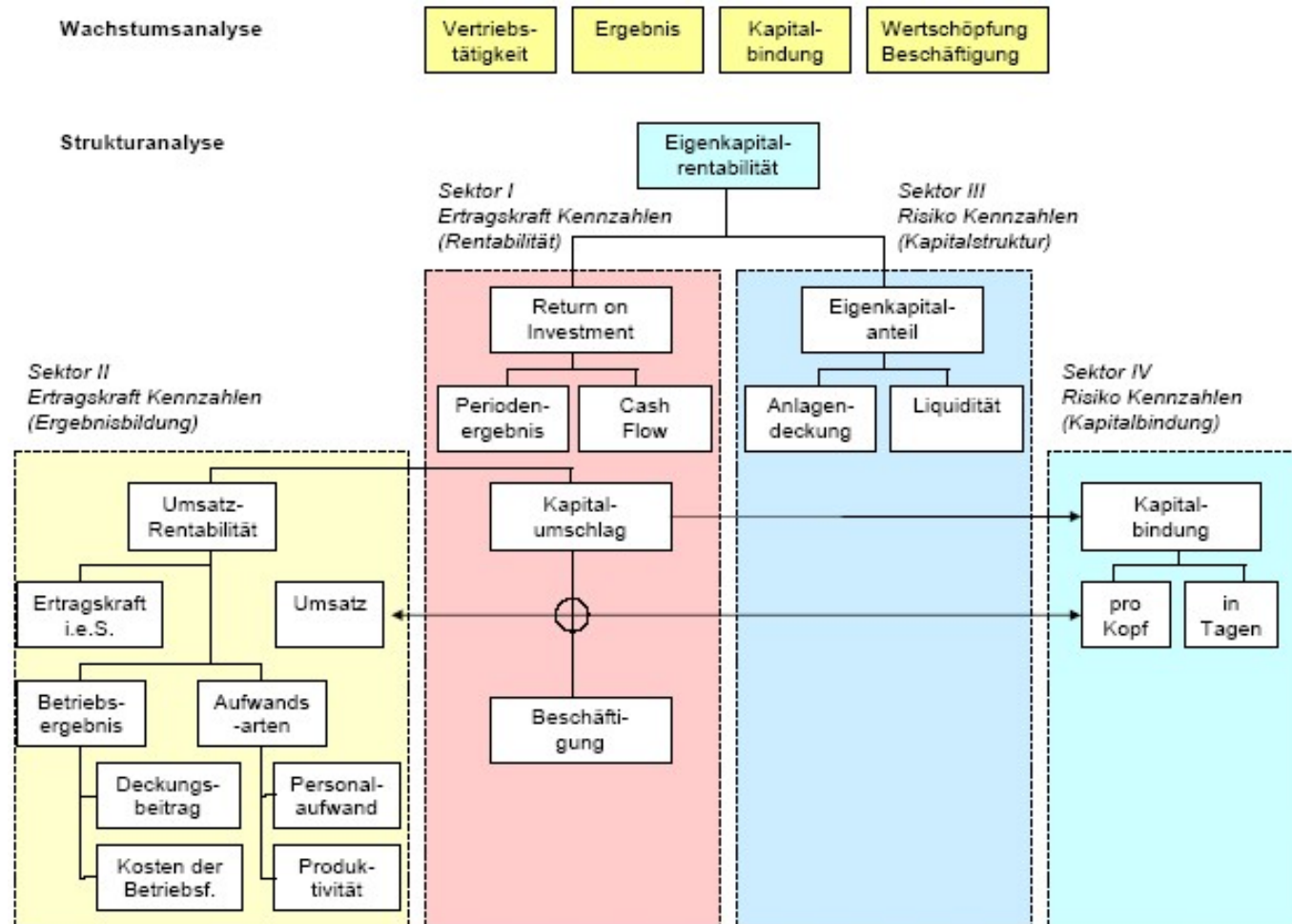
Von der Spitzenkennzahl ausgehend wird die Ertragskraft (Sektor I und Sektor II) und die Risikobelastung (Sektor III und Sektor IV) des Unternehmens anhand von vier Analysesektoren untersucht, die Kennzahlen sind dabei mathematisch miteinander verknüpft.



Sektor I: Rentabilität
Sektor II: Ergebnisbildung
Sektor III: Kapitalstruktur
Sektor IV: Kapitalbindung



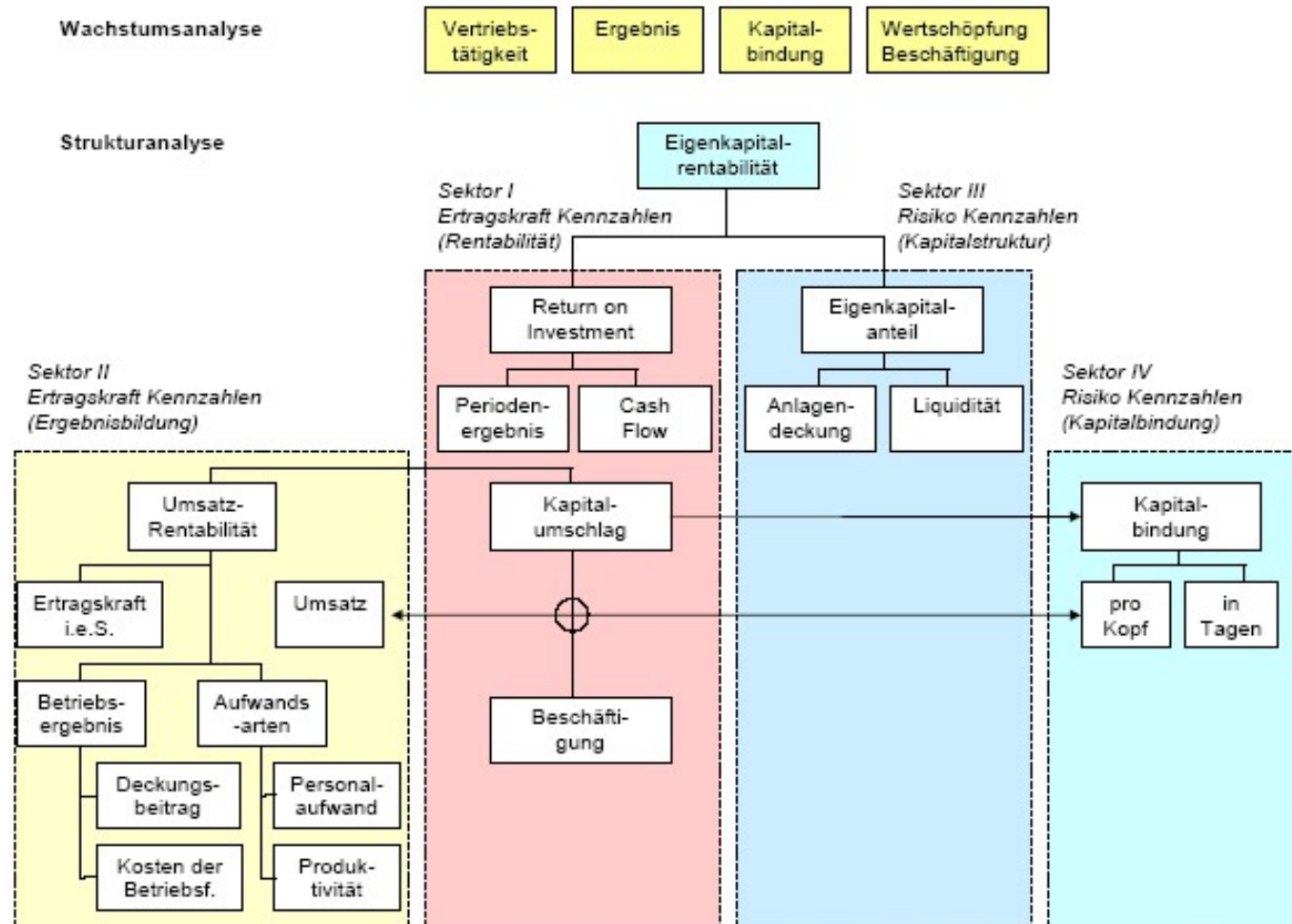
Kennzahlensystem ZVEI – 12



Das ZVEI-Kennzahlensystem

wird fortgesetzt...

Kennzahlensystem ZVEI – 13



Das ZVEI-Kennzahlensystem

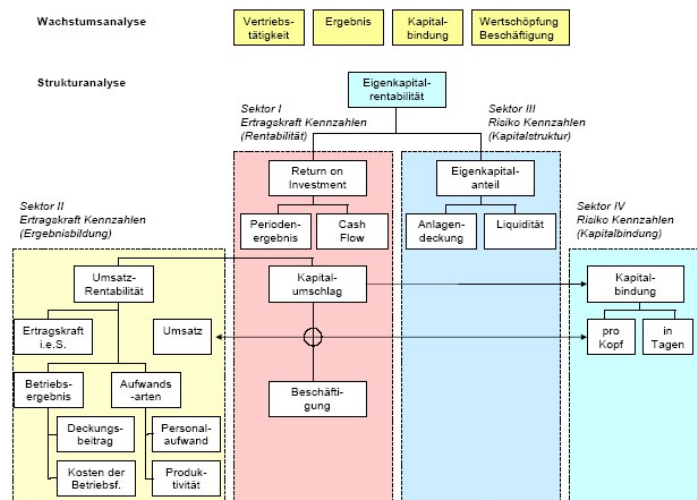
wird fortgesetzt...

Kennzahlensystem ZVEI – 14

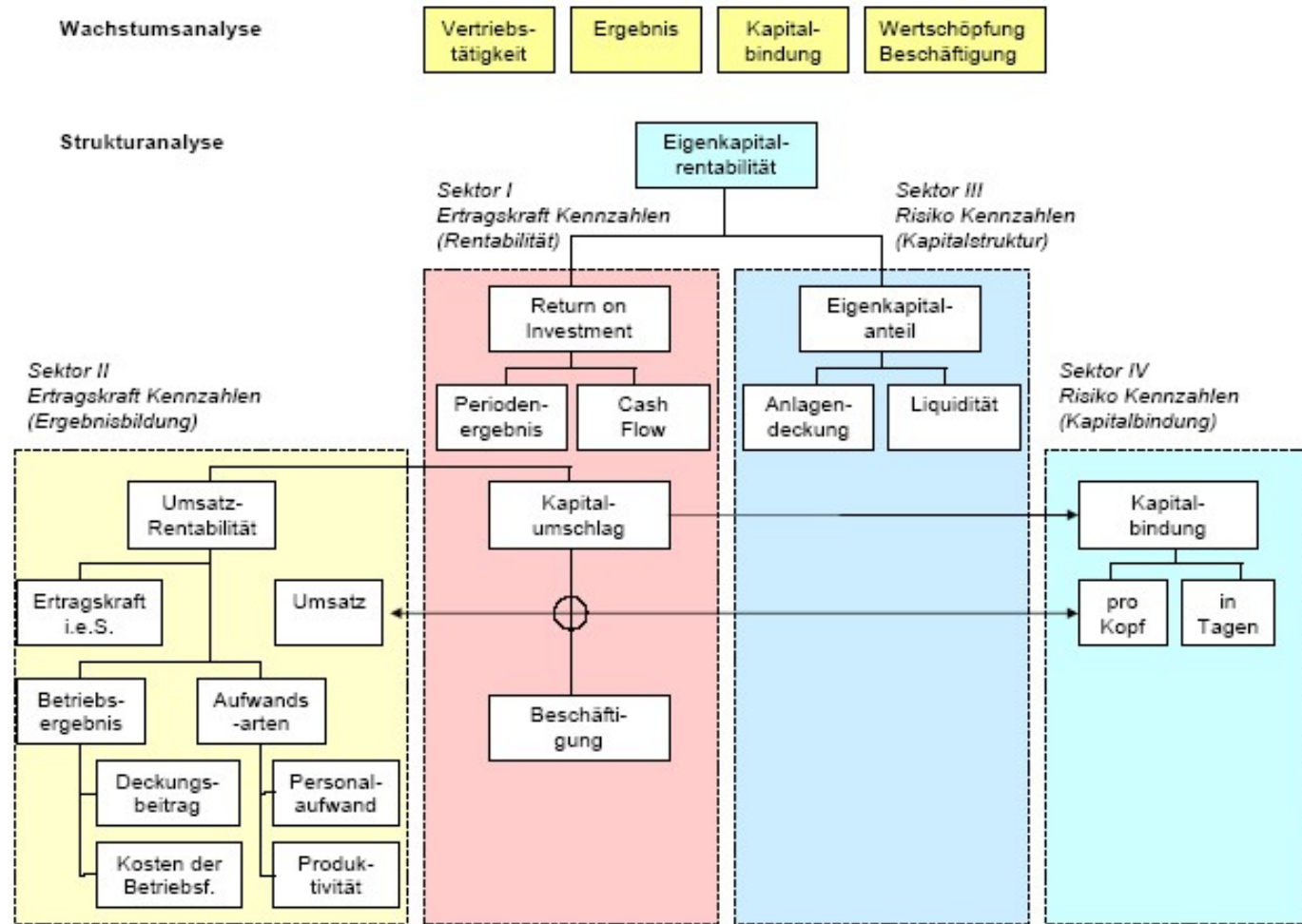
Die Analyse der Rentabilität

Sektor I:
Ertragskraftkennzahlen vom Typ B, z. B.
ROI = Gewinn/Kapital

erfolgt durch die Analyse des ROI hinsichtlich des Periodenergebnisses und dem Blickwinkel des Cashflows.



Kennzahlensystem ZVEI – 15



Das ZVEI-Kennzahlensystem

wird fortgesetzt...

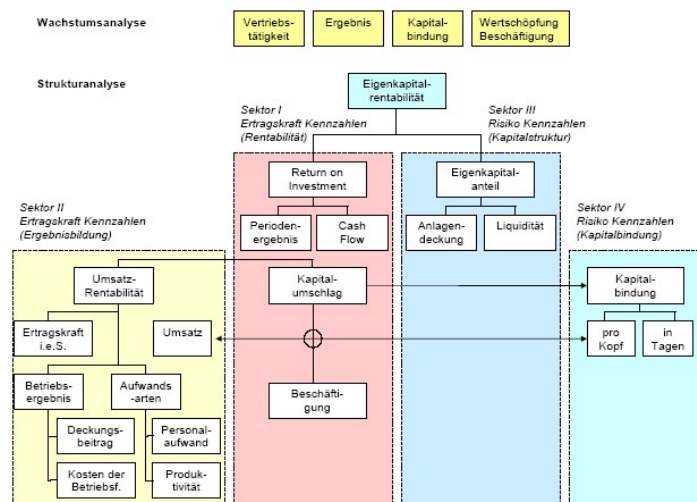
Kennzahlensystem ZVEI – 16

Sektor II

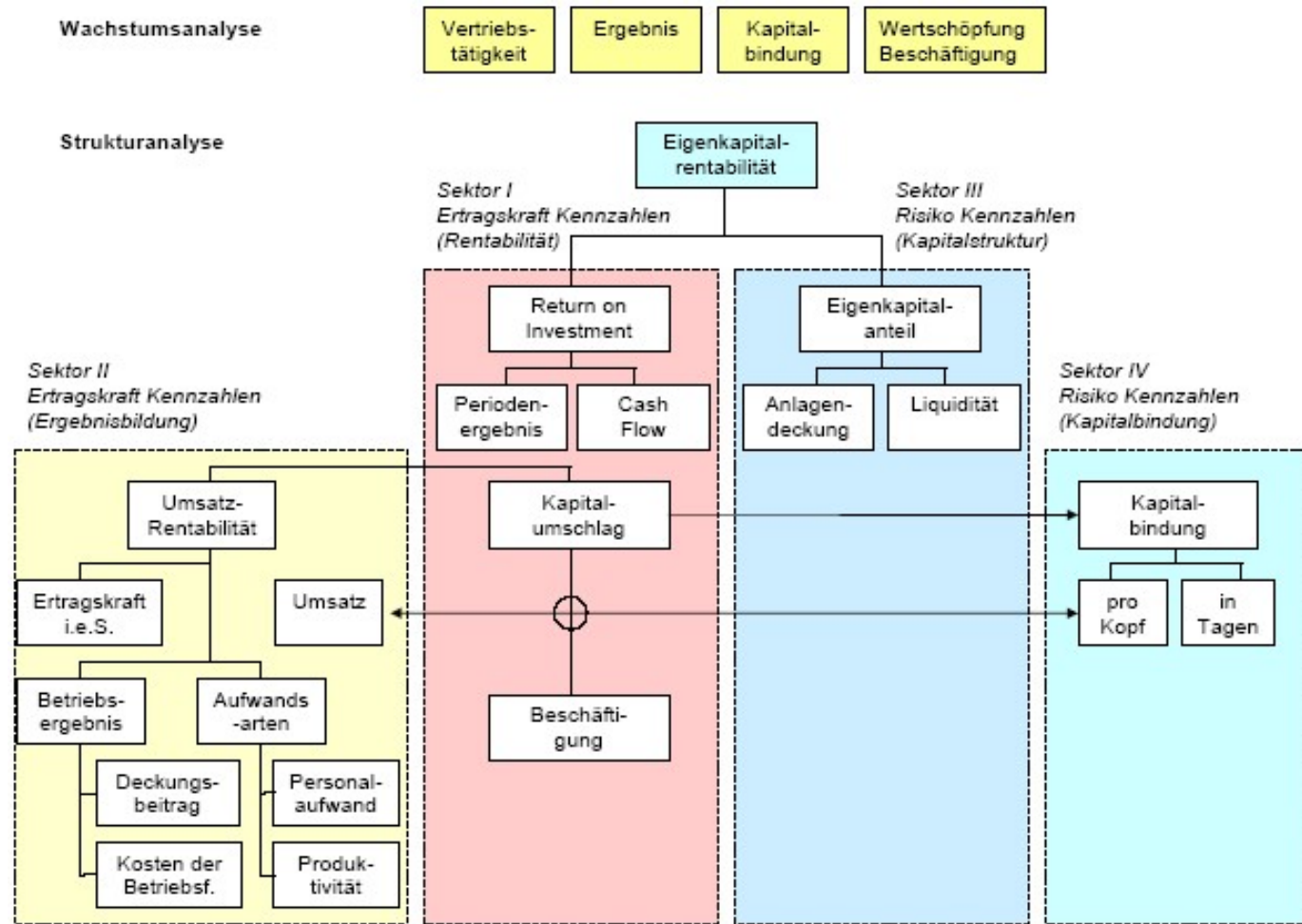
Im Rahmen der Analyse der Ergebnisbildung

**Sektor II:
Ertragskraftkennzahlen vom Typ A, z. B.
Umsatzrentabilität = Gewinn/Umsatz**

erfolgt eine Zerlegung des Periodenergebnisses in die Umsatzrentabilität, die weiter in die Komponenten Ertragskraft im engeren Sinne, Betriebsergebnis und Aufwandsarten untergliedert und in den Kapitalumschlag überführt wird.



Kennzahlensystem ZVEI – 17



Das ZVEI-Kennzahlensystem

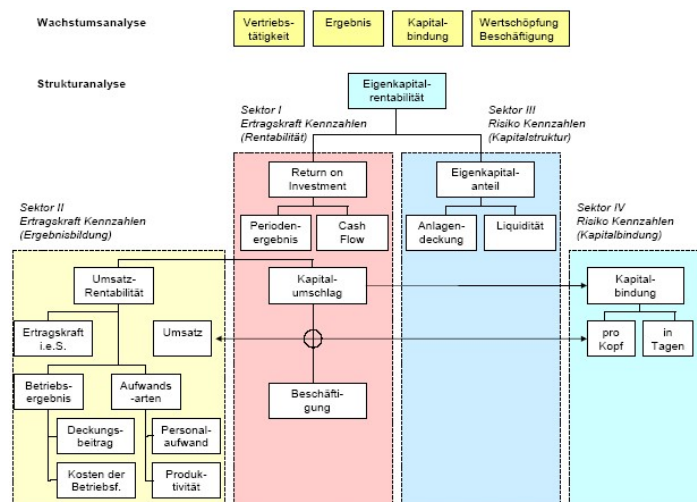
wird fortgesetzt...

Kennzahlensystem ZVEI – 18

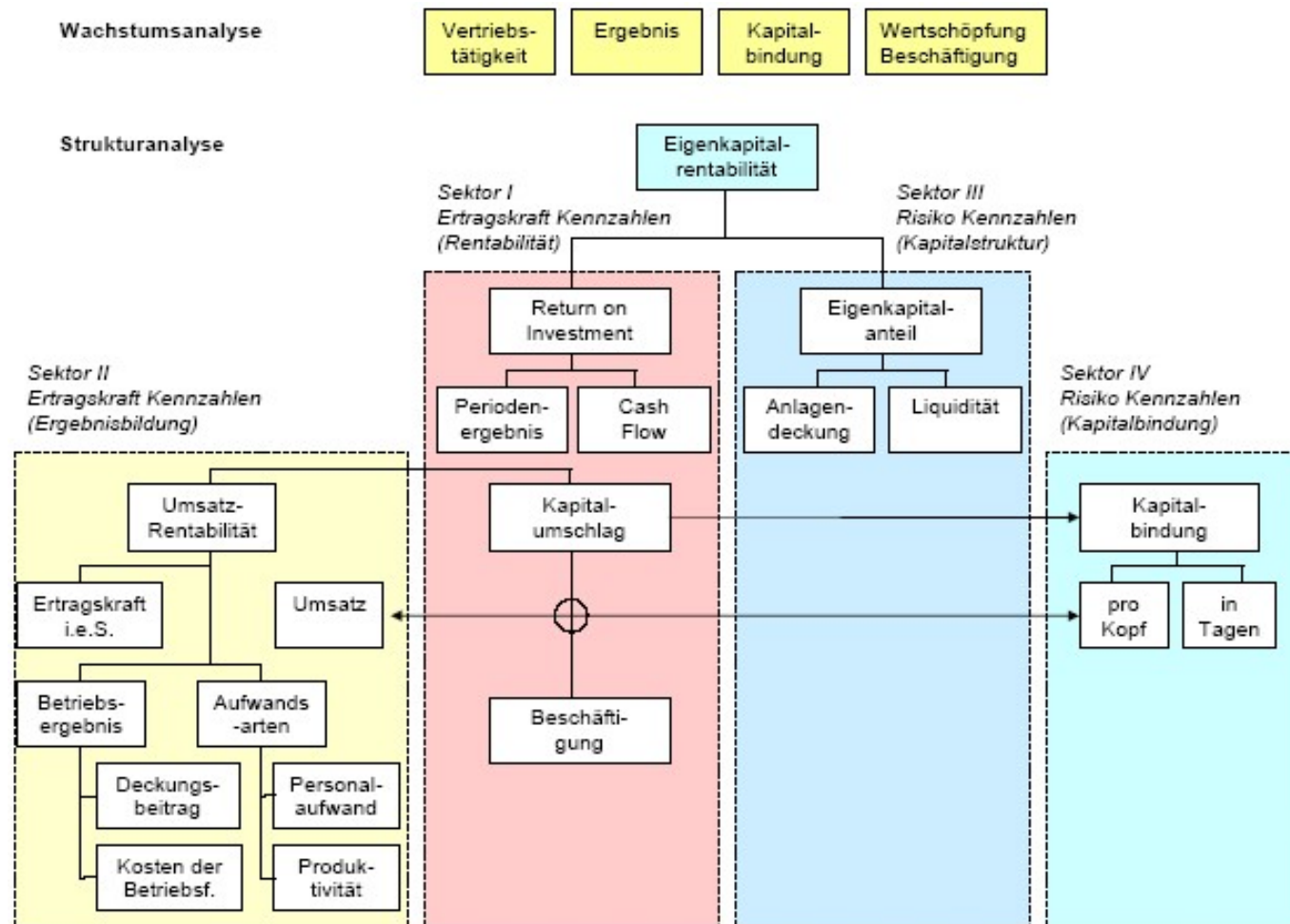
Die Analyse der Kapitalstruktur

**Sektor III:
Risikokennzahlen vom Typ A, z. B.
Eigenkapitalanteil = Eigenkapital/Gesamtkapital**

untersucht den Eigenkapitalanteil in Abhängigkeit der Anlagen-
deckung und der Liquidität.



Kennzahlensystem ZVEI – 19



Das ZVEI-Kennzahlensystem

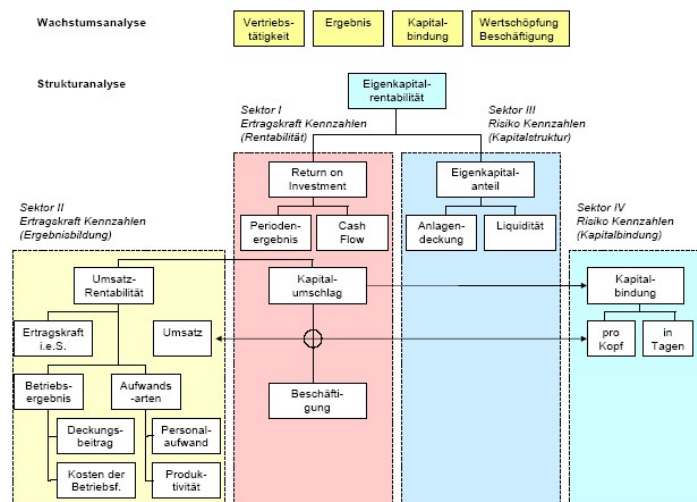
wird fortgesetzt...

Kennzahlensystem ZVEI – 20

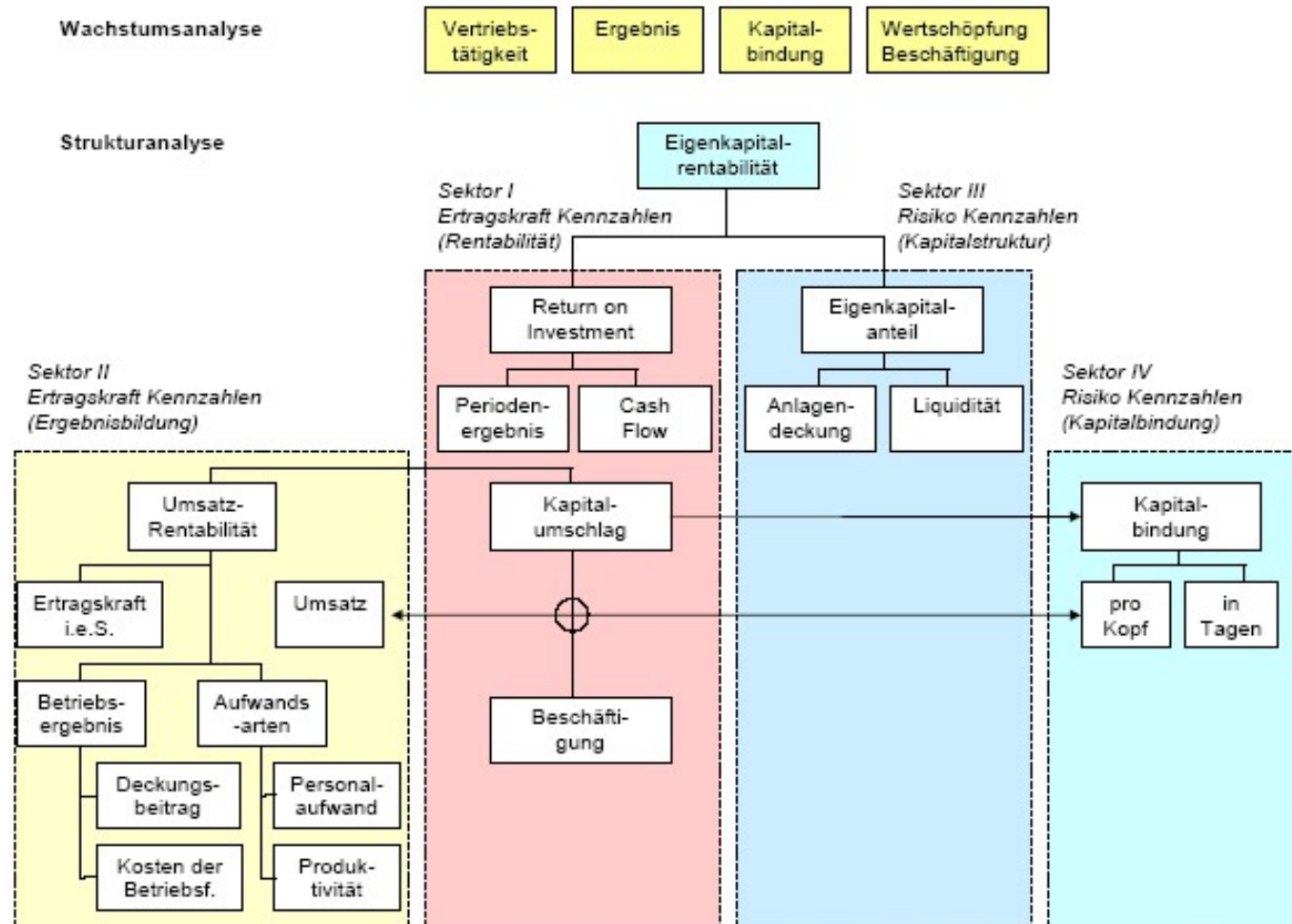
Die Analyse der Kapitalbindung

**Sektor IV:
Risikokennzahlen vom Typ B, z. B.
ausreichender Bestand = Kapitalbindung/Zeit**

formt den Kapitalumschlag und die Kapitalbindungszeit um.



Kennzahlensystem ZVEI – 21



Das ZVEI-Kennzahlensystem

wird
fortgesetzt...

Kennzahlensystem ZVEI – 22



Das **ZVEI**-Kennzahlensystem umfasst insgesamt 210 Kennzahlen und besitzt somit eine hohe Komplexität.

Von den insgesamt 210 Kennzahlen werden lediglich 88 Hauptkennzahlen zur Aufgliederung der Spitzenkennzahl Eigenkapitalrentabilität benötigt, die restlichen 122 Kennzahlen dienen als Hilfskennzahlen dazu, die mathematische Verknüpfung des gesamten Kennzeichensystems sicherzustellen.



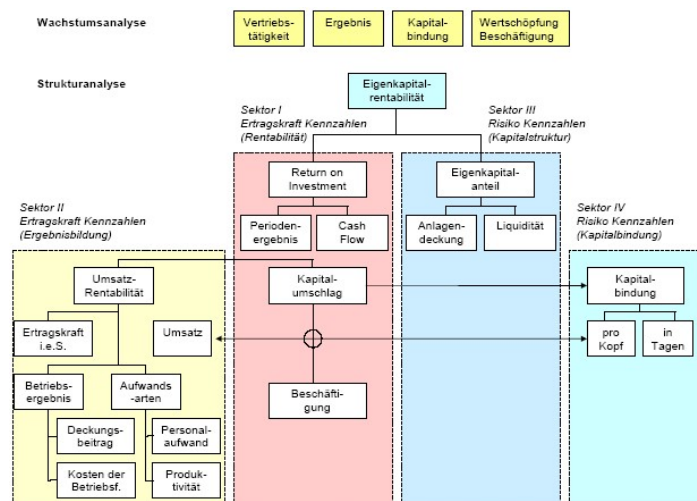
Es wird unterschieden zwischen

- Kennzahlen, die weiter aufgegliedert werden können (so genannte Hauptkennzahlen)
- Hilfsgrößen zur Erklärung dieser, die sich nicht weiter aufgliedern lassen (so genannte Hilfskennzahlen)

Kennzahlensystem ZVEI – 23

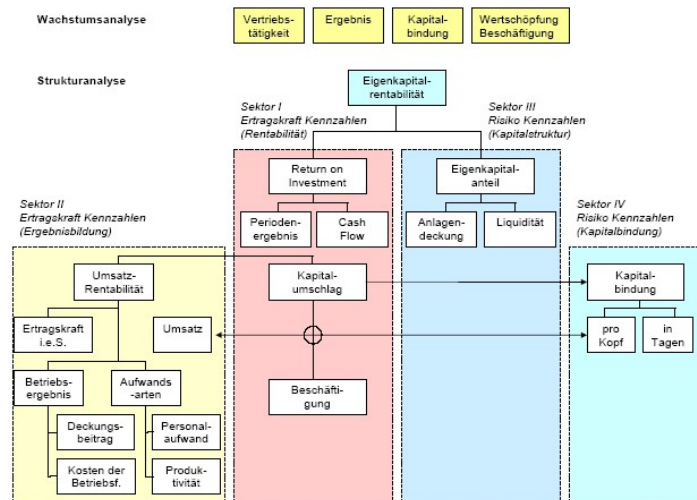


Hier soll nun das Geflecht an Spitzenkennzahl, (Haupt)-Kennzahl und Hilfskennzahl verdeutlicht werden.



Kennzahlensystem ZVEI – 24

Die praktische Umsetzung des **ZVEI**-Kennzahlensystems wird durch umfangreiches Informationsmaterial erleichtert: es gibt für jede Kennzahl ein Definitionsblatt mit umfangreichen Informationen und zusätzlichen Bemerkungen.



Kennzahlensystem ZVEI – 25



Eine erste Bewertung:

Beim ZVEI-Kennzahlensystem handelt es sich um eine Weiterentwicklung des DuPont-Kennzahlensystems. Es ist durch Einbezug der Wachstumsanalyse wesentlich umfangreicher und ermöglicht deswegen eine noch detaillierte Analyse.



Es folgt eine abschließende Bewertung (Vorteile und Nachteile)



Kennzahlensystem ZVEI – 26



Vorteile:

Die Darstellung orientiert sich im Wesentlichen an:
Steger, Johann: Kennzahlen und Kennzahlensysteme,
3., überarb. Auflage, 2017, S. 137 f.

- einfache Verfügbarkeit der Daten (Gewinn- und Verlustrechnung, Kosten- und Leistungsrechnung);
- einfache und übersichtliche Struktur sowie einfache Erstellung und Umsetzung;
- praktische Handhabung wird durch ein Definitionsblatt für jede Kennzahl erleichtert;
- es stellt einen wichtigen Versuch dar, die quantitativen Aspekte eines Unternehmens ganzheitlich und differenziert darzustellen;



wird
fortgesetzt...

Kennzahlensystem ZVEI – 27



Vorteile:

- Ursache und Wirkung werden somit von mehreren Seiten betrachtet;
- neben Informationen zur Rentabilität können auch Erkenntnisse über die Situation der Liquidität, des Personals und der Produktivität gewonnen werden.



Kennzahlensystem ZVEI – 28



Nachteile:

Die Darstellung orientiert sich im Wesentlichen an:
Steger, Johann: Kennzahlen und Kennzahlensysteme,
3., überarb. Auflage, 2017, S. 138

- durch die Menge an Kennzahlen und vor allem durch die vielen Hilfskennzahlen in der Strukturanalyse, die für sich keine Aussagekraft besitzen, wirkt das Kennzahlensystem überladen;
- es ist somit schwierig überschaubar, sein Einsatz wirkt hierdurch in der betrieblichen Praxis häufig eingeschränkt;
- die Fokussierung liegt wie beim DuPont-Kennzahlensystem auch auf nur einer Spitzenkennzahl (Eigenkapitalrentabilität;



wird
fortgesetzt...

Kennzahlensystem ZVEI – 29



Nachteile:

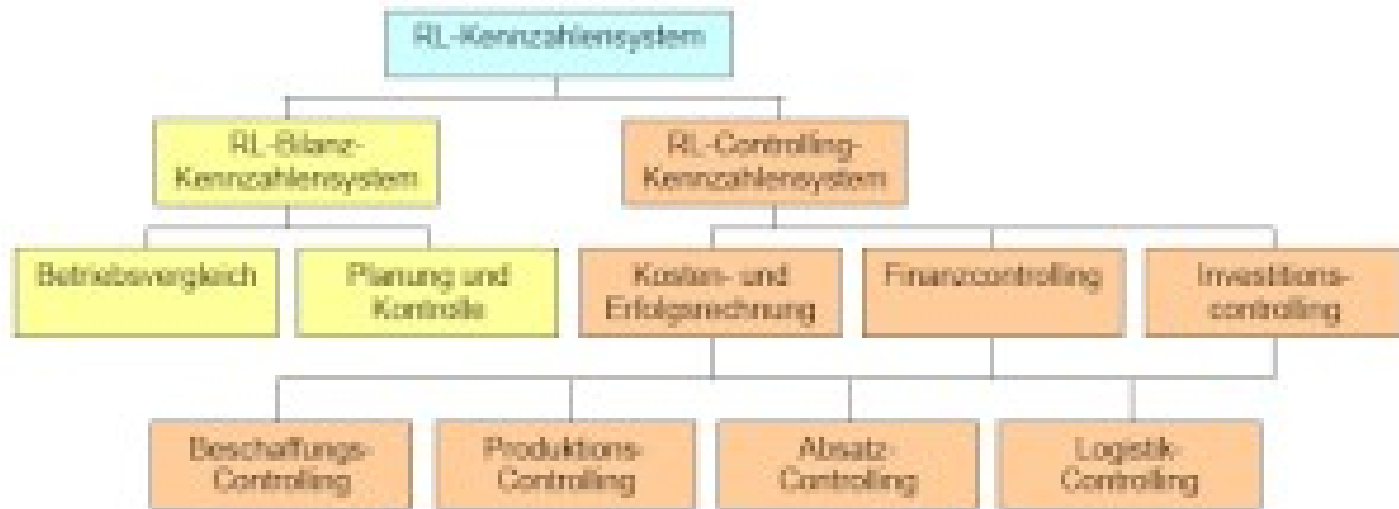
- die Abgrenzung zwischen Ertragskraftkennzahlen und Risikokennzahlen ist durchaus problematisch;
- es enthält lediglich Spätindikatoren auf Basis von Daten des Rechnungswesens, die nicht – wie beispielsweise bei der Balanced Scorecard – durch Frühindikatoren ergänzt werden.



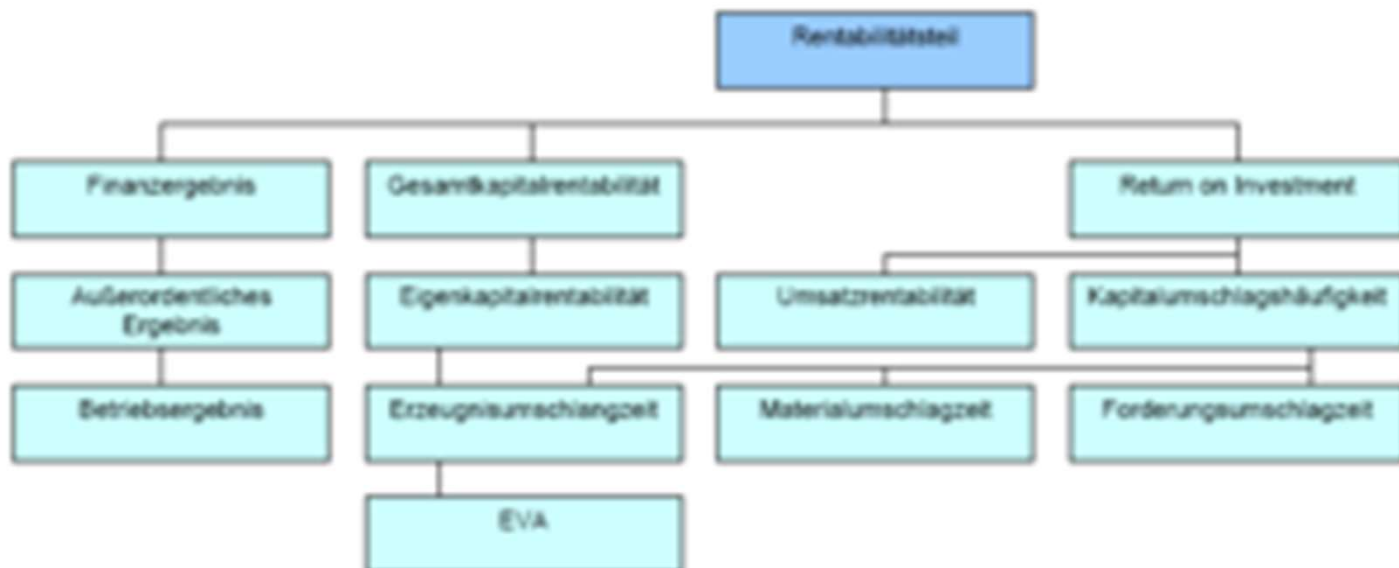


Kennzahlensystem RL – 1

RL



RL



Kennzahlensystem RL – 1

RL

Das **RL**-Kennzeichen System wurde von Reichmann und Lachnit im Jahre 1977 entwickelt. Es ist ein Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem, das Verhältniszahlen (relative Zahlen) und absolute Kennzahlen (Grundzahlen) ohne mathematische Verknüpfung sachlogisch miteinander verbindet. Es stellt demnach ein Ordnungssystem dar.


RL

Die zentralen Kenngrößen des **RL**-Kennzahlensystems sind die Größen Erfolg und Liquidität. die in zwei voneinander getrennten Kennzahlenhierarchien ohne mathematische Verknüpfung in ihre Einflussgrößen aufgeschlüsselt werden.

RL

Die dazugehörigen Kennzahlen werden in einem Allgemeinteil und in einem Sonderteil dargestellt und abgebildet.

Kennzahlensystem RL – 1

RL-System	Erfolg	 Liquidität
Allgemeiner Teil	Eigenkapitalrentabilität Gesamtkapitalrentabilität Return on Investment Kapitalumschlaghäufigkeit Umsatzrentabilität	Cashflow Working Capital
Sonderteil	Umsatzanalyse Produktergebnis Kostenstruktur Deckungsbeitragsrechnung	Finanzplanung

Kennzahlensystem RL – 1

RL

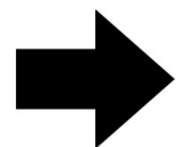
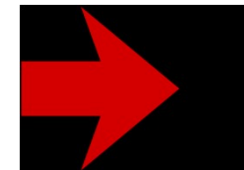
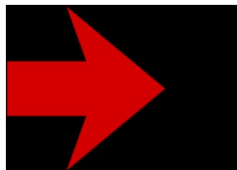
Der allgemeine Teil des **RL**-Kennzahlensystems enthält die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen.

Der Sonderteil des **RL**-Kennzahlensystems enthält die Kennzahlen zur Aufschlüsselung des Betriebsergebnisses nach Kostenanteilen und Produktumsätzen. Daneben existiert ein Geflecht an liquiditätsbezogenen Kennzahlen zur Analyse und späteren Steuerung der Liquidität.

RL



**Abschließende
kritische Bewertung**



Kennzahlensystem RL – 1



Vorteile:

Die Darstellung orientiert sich im Wesentlichen an:
Steger, Johann: Kennzahlen und Kennzahlensysteme,
3., überarb. Auflage, 2017, S. 144 f.

- Einbeziehung von nur zwei Zielgrößen – Erfolg und Liquidität – die anhand zweier voneinander getrennter Kennzahlenhierarchien in ihre Einflussgrößen aufgeschlüsselt werden;
- überschaubare Anzahl von Kennzahlen und übersichtliche Struktur;
- einfache Verfügbarkeit der Daten aus dem externen und internen Rechnungswesen sowie einfache Handhabung und Umsetzung



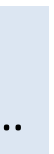
wird
fortgesetzt...

Kennzahlensystem RL – 1



Vorteile:

- Flexibilität durch die Sonderteile;
- Eignung zur externen Analyse ebenso wie zur internen Planung, Kontrolle und Steuerung, einschließlich zwischenbetrieblicher Vergleiche.



Kennzahlensystem RL – 1



Nachteile:

Die Darstellung orientiert sich im Wesentlichen an:
Steger, Johann: Kennzahlen und Kennzahlensysteme,
3., überarb. Auflage, 2017, S. 144

- weitgehende Isolation des Rentabilitäts- und Liquiditätsteils;
- fehlende mathematische Verknüpfung;
- nicht erkennbare Ursache-Wirkungs-Beziehungen;
- auf Informationen des Jahresabschlusses reduzierter Informationsgehalt;
- Vergangenheitsorientierung;



wird
fortgesetzt...

Kennzahlensystem RL – 1



Nachteile:

- relativ kurzfristiger Betrachtungszeitraum;
- fehlende Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie;
- Beschränkung auf monetäre Größen (ökonomische Ziele).





... oh, da fehlt doch etwas ...



Einen schönen Abend ...