

## **Schlüsselkennzahlen für den Aufsichtsrat**

### **Weg vom Monats-, Quartals- und Geschäftsjahresblick zum rollierenden 12-Monatszyklus (R12MZ)**

Von Prof. Dr. Arnold Weissman und Dr. Walter Demmelhuber

**In einem globalen Markt, der von externen Einflüssen wie einer anhaltenden Pandemiewelle, Krieg in Europa, einem Rückgang der Globalisierung, Unterbrechungen in Lieferketten, Inflation von Preisindizes und unzuverlässigen und unvorhersehbaren politischen Systemen beeinflusst wird, ist es für die unternehmerische Führung schwierig nachzuverfolgen und vorherzusehen, wie die wirtschaftliche Ad-hoc-Entwicklung von Unternehmen vorangeht. Europa war 2019 geprägt von der Maschinenbaukrise, 2020-2021 von der Covid-Pandemie und Lieferkettenunterbrechungen, 2022 vom Russlandkrieg mit der Ukraine und 2022-2023 von der globalen Energiekrise.**

**Zusätzlich steigende Anschaffungskosten treiben den Umsatz ohne echten Mehrwert in die Höhe. Dies führt zu einer Verwischung der unternehmerischen Indikatoren und erhöht die wirtschaftliche Unsicherheit bei der Entscheidungsfindung.**

**Gibt es daher ein einfach zu verstehendes Kennzahlenprinzip, welches ein Abkippen von beliebigen Kennzahlen sofort sichtbar macht? Der rollierende 12-Monatszyklus kann hier Transparenz schaffen und sollte Teil jeder Aufsichtsratsberichterstattung sein.**

## **Geläufige Systeme**

Herkömmliche Kennzahlen haben inhärente Schwächen, die nicht oder nur mit großem Interpretationsspielraum erste Erkenntnisse über die Ad-hoc-Entwicklung der Unternehmensleistung geben.

Book-to-Bill (B2B): Ein Book-to-Bill-Verhältnis ist das Verhältnis von eingegangenen Bestellungen zu versandten und in Rechnung gestellten Einheiten für einen bestimmten Zeitraum, in der Regel einem Monat oder ein Quartal. Ist der Auftragseingang pro Monat größer als der Umsatz pro Monat, dann ist zukünftig mit steigenden Umsätzen zu rechnen oder umgekehrt. Die Hauptschwäche besteht darin, dass ein hoher Auftragseingang pro Monat nicht unbedingt mit einem hohen Umsatz pro Monat (aufgrund von Urlaubszeiten usw.) zusammenhängt und daher Ergebnisse über 1 aufgrund von Leistungsproblemen des Unternehmens selbst (z.B. durch hohen Krankenstand der Mitarbeiter) oder Verkaufspreissteigerungen liefern, die sich auf den Auftragseingang, aber noch nicht auf den Umsatz auswirken.

Kalenderjahresvergleich: Werte von Auftragseingang, Umsatz oder ähnlichen KPIs werden mit dem vorherigen Kalenderjahr verglichen. Hauptschwäche ist, dass Indikatoren erst nach Ablauf der vollen 12 Monate verfügbar sind. Der größte Vorteil des Kalenderjahresvergleichs besteht darin, dass alle Auswirkungen über den gesamten Lauf eines Kalenderjahres berücksichtigt werden.

Monat zum Vormonat: Werte von Auftragseingang, Umsatz oder ähnlichen KPIs werden mit dem vorangegangenen Kalendermonat verglichen. Dies gilt auch für Quartalsvergleiche. Hauptschwächen sind, dass sich Monate oder Quartale hinsichtlich Arbeitstagen, Ferienzeiten oder anderen externen Einflüssen unterscheiden. Daher können keine validen Eins-zu-eins-Schlussfolgerungen gezogen werden.

Eine optimale Lösung kann daher nur das Konzept eines monatlich aktualisierbaren Kalenderjahresvergleichs mit der Logik von Book-to-Bill sein, bei dem verschiedene KPIs miteinander verglichen werden.

## Der rollierende 12-Monats-Zyklus

Damit ein Kalender-Kalenderjahr-Vergleich auf Monatsbasis möglich ist, muss das Konzept weg von einem vollen Kalenderjahr hin zu einem 12-Monats-Zeitraum verschoben werden, der jeden Monat verschoben werden kann.



Bild 1

Wie in Abbildung 1 zu sehen ist, kann ein 12-Monats-Zeitraum verschoben werden (in diesem Beispiel 6 Monate), enthält aber immer alle Höhen und Tiefen verschiedener Perioden des Jahres, wie z. B. die Ferienzeit am Ende des Jahres oder typische Urlaubszeiten während der Sommer sind immer innerhalb des Zeitraumes vertreten.

### Perspective taken in October 2022

Sep-22 Aug-22 Jul-22 Jun-22 May-22 Apr-22 Mar-22 Feb-22 Jan-22 Dec-21 Nov-21 Oct-21

### Perspective taken in September 2022

Aug-22 Jul-22 Jun-22 May-22 Apr-22 Mar-22 Feb-22 Jan-22 Dec-21 Nov-21 Oct-21 Sep-21

Bild 2

Wie in Abbildung 2 zu sehen ist, wird der 12-Monats-Zeitraum jeden Monat um einen Monat verschoben, um ihn auf den jüngsten Zeitraum zu aktualisieren. Ferienzeiten und Urlaubszeiten verschieben sich innerhalb des 12-Monats-Zeitraums, verlassen aber aufgrund der 12-Monats-Perspektive nie den Zeitraum selbst.

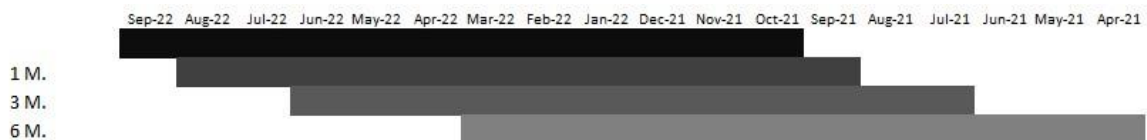


Bild 3

Abbildung 3 zeigt mögliche Vergleiche, bei denen 12-Monats-Zeiträume mit Zeiträumen verglichen werden, die 1, 3 oder 6 Monate in der Vergangenheit liegen. Dadurch lassen sich klare Trends in der Entwicklung der Indikatoren erkennen.



Bild 4

Abbildung 4 zeigt Vergleiche bis zu 36 Monate in die Vergangenheit, wobei Vergleiche sogar noch länger möglich sind. Aktuell ist für Unternehmen ein 36- bzw. 48-Monats-Vergleich interessant, da dieser einen Vergleich mit Vorkrisenzeiten in 2017 bzw. 2018 darstellt, der Rückschlüsse zulässt, ob bereits wieder das Vorkrisenniveau erreicht wurde. Hier ist insbesondere zu beachten, dass das Vorkrisenniveau erreicht oder überschritten sein könnte, die Personalkosten und sBAs in den letzten Jahren allerdings kontinuierlich angestiegen sind.

## Anwendung

Moderne Business-Intelligence-Systeme erlauben die kontinuierliche Interpretation von Big Data und eine Vielzahl von Parametern können mit dem R12MZ gefiltert werden.

Eine grundlegende Überprüfung könnte sein:

- Auftragseingang
- Umsatz
- Bruttomarge
- Auslieferung Stückzahl
- Auslieferung Gewicht
- und weitere

Diese Grundübersicht kann dann mit diversen Filtern nach unten subfiltriert werden wie:

- Länder
- Regionen
- Geschäftsbereiche
- Kundenklasse
- Produktgruppen
- Laufende Kundengruppe
- Neue Kundengruppe
- Industriesektor
- Servicelevel
- und weitere

abhängig von unternehmensspezifischen KPIs und Anforderungen.

Aus dem Vergleich zweier 12-Monats-Perioden lassen sich zwei grundlegende Schlussfolgerungen ziehen:

- Veränderung (Wachsen, Sinken, Stagnation)
- Änderungsrate (wachsend, sinkend, stagnierend)

### Reduziertes Wachstum

Monat 2	Monat 1
5%	7%

<b>Absolute Veränderung</b>	-2%
<b>Relative Veränderung</b>	-29%

### Abflachende Rezession

Monat 2	Monat 1
-3%	-5%

<b>Absolute Veränderung</b>	2%
<b>Relative Veränderung</b>	40%

Bild 5

Insbesondere zu beachten gilt in Abbildung 5, dass jeder absoluten Veränderung eine relative Trendveränderung vorausgeht, welche deutlich sichtbarer zutage tritt. Wachstum verlangsamt sich oder steigt an, eine Rezession verstärkt oder verlangsamt sich. Bereits hier, bevor überhaupt ein Wachstum in eine Rezession bzw. umgekehrt überschlägt, können schon frühzeitig Entscheidungen für Ressourcenauf- oder abbau getroffen werden.

	Sep-22	Aug-22	Jul-22	Jun-22	May-22	Apr-22	Mar-22	Feb-22	Jan-22	Dec-21	Nov-21	Oct-21	Sep-21	Aug-21	Total	
	[Redacted]															
1 M.	9	8	9	8	7	7	6	5	6	6	8	7	[Redacted]		86	
2 M.	[Redacted]		8	9	8	7	7	6	5	6	6	8	7	8	85	
	[Redacted]			9	8	7	7	6	5	6	6	8	7	8	11	88

Bild 6

Welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus diesem Bild, wenn man den Zeitraum Oktober 2021 – September 2022 für Umsatz konventionell betrachtet?

Der Quartalsumsatz fiel vom 4. Quartal 21 um 19%, stieg dann um 29% und danach um weitere 18%. Die relative Veränderung fällt noch viel stärker aus. Die Frage ist nun, ist dies ein nachhaltiges starkes Wachstum oder ist das 4. Quartal traditionell schwächer. Eine einfache Prognose ist nicht erkennbar.

Der R12MZ sagt aus, dass das Unternehmen im Vergleich zum 12-monatigen Vormonatszeitraum um 1,1% (86/85) gewachsen und im Vergleich zum 12-monatigen Zeitraum von vor zwei Monaten um 2,3% (86/88) geschrumpft ist; also relativ zwar innerhalb um 1,2% geschrumpft ist, aber seit letztem Monat wieder ein Aufschwung von 1,1% stattfindet immer auf Basis von 12 rollierenden Vergleichsmonaten. Wenn man dies für einen Rückblick von 1, 3, 6, 12, 24 und 36 Monaten aufbaut und darstellt, ergeben sich Einsichten, welche sonst typischerweise erst später in einer vollen Rezession bzw. Wachstumsphase entdeckt werden.

Selbstverständlich eignet sich der R12MZ ebenso für die Kontrolle von Kostenentwicklungen wie Materialeinkaufspreisen, Personal, sBA o.ä.

### Fazit

Selbst auf der höchsten aggregierten Ebene erlaubt der R12MZ dem Aufsichtsrat und der Geschäftsleitung jedes Monat für einen kontinuierlich vergleichbaren Zeitraum (12 Monate) die Veränderung der Kennzahlen zu betrachten. Dies entzieht dem Argument, das Monat/Quartal x kann man nicht als Vergleich nehmen, weil das Monat/Quartal x ja jedes Jahr schlecht sei. Im R12MZ sind alle guten und schlechten Monate permanent vertreten.

Jedes Monat, beispielhaft Januar 2023, kommt ein Monat hinzu und dadurch fällt der Januar 2022 aus dem Betrachtungszyklus heraus. Ein weiterer Vorteil des R12MZ ist, dass typische Jahreshochwerte zum Ende von Quartalen bzw. Geschäftsjahren nivelliert werden.

Jedem Aufsichtsrat ist es zu empfehlen, den R12MZ auf Basis der vorhandenen Zahlen einzuführen und erste Erfahrung damit zu sammeln. Zu empfehlen ist, dies auf Basis Auftragseingang, Umsatz Bruttomarge und Stückzahl/Gewicht zu testen und dabei sowohl die absolute Veränderung als auch die relative Veränderungsrate im Blick zu behalten. Besonders in der gegenwärtigen inflationären Rezession ist festzustellen, dass der Umsatz zwar steigt, die Auslieferung von Stückzahlen/Liefergewicht abnimmt. Das Argument ‚Das habe ich nicht kommen sehen‘ verliert dadurch möglicherweise einen Teil seiner Gültigkeit.