DESTINATION
Unternehmens- und Karriereberatung
-spezialisiert auf die Leasingbranche-
mit Services für Mitarbeiter und Gesellschaften

Destination GmbH & Co. KG Unternehmens-und Karriereberatung

Kirchstraße 4, 72667 Schlaitdorf

Geschäftsführender Gesellschafter: Dipl.-Volkswirt Heiner Krapf

Tel.: +49 (0)7127 581 941 • Mob: +49 (0)172 7199769

E-Mail: heiner.krapf@destination-gmbh.de

Internet: www.destination-gmbh.de

Partner des BDL Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen

Leasing A - Z

Weltweit führender Asset Manager bietet Rundumlösungen zur Vermarktung

Ritchie Bros. Auctioneers – seit mehr als 50 Jahren unterstützen wir unsere Kunden beim Verkauf von Maschinen in den Branchen Bau, Transport, Bergbau, Land-, und Forstwirtschaft. Unternehmen aus aller Welt verlassen sich auf unser Fachwissen und unsere Erfahrung, wenn effektive Lösungen für den Verkauf von mobilen Maschinen, Anlagen und Flotten benötigt werden.

Unser Verkaufsprozess in fünf Schritten:

Beratung

Unsere Spezialisten bewerten den Zustand Ihrer Objekte, analysieren mögliche Absatzmärkte, bereiten die Einheiten für den Verkauf vor und entwickeln eine Strategie zur Steigerung Ihrer Erlöse.

Markt

Die Maschinen und Anlagen werden über Bildaufnahmen und Beschreibungen gemäß Industriestandards, internationalen Käufern angeboten, mit dem Ziel, die Erlöse zu maximieren.

Verkaufen

Wir vergleichen das Angebot im Markt vor Ort mit der vorhandenen Nachfrage und beraten Sie bei der Entscheidung der bestmöglichen Wahl zum Abverkauf.

Abschluss

Wir übernehmen für Sie die Eigentumsübergänge, die Rechnungsstellung und das Forderungsmanagement.

Bericht

Für jede Versteigerung stehen detaillierte Berichte zum Abverkauf Ihrer Einheiten zur Verfügung. Desweiteren erstellen wir Auswertungen der allgemeinen Markttrends, um Ihnen eine Basis für künftige Entscheidungen zu liefern.

Weitere Informationen finden Sie unter
rbauktion.de | +49.5935.70550

rb RITCHIE BROS.
Auctioneers®

Christian Glaser

Leasing A - Z

Kennzahlen für die Steuerung von
Leasing-Gesellschaften

2. Auflage

Springer Gabler

Christian Glaser
Heilbronn, Deutschland

ISBN 978-3-658-09252-8
DOI 10.1007/978-3-658-09253-5

ISBN 978-3-658-09253-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Über den Autor

Christian Glaser verantwortete über mehr als fünf Jahre als Chief Risk Officer bei der Würth Leasing GmbH & Co. KG (www.wuerth-leasing.de), einer hersteller- und bankenunabhängigen Universal-Möbilen-Leasinggesellschaft, neben dem Aufsichtsrecht, insbesondere die Bereiche Risikomanagement und Vertriebscontrolling.

Außerdem war er Compliance- und Geldwäschebeauftragter und koordinierte als zentrale Stelle sämtliche Maßnahmen zur Verhinderung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung und den sonstigen strafbaren Handlungen.

Bereits während des Studiums der Betriebswirtschaftslehre hat er sich intensiv mit der Risikosteuerung von und den gestiegenen aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Leasing-Gesellschaften im Zuge des „KWG light“ befasst.

Darüber hinaus ist er Autor zahlreicher leasingspezifischer Fachveröffentlichungen insbesondere im Bereich des Risikomanagements sowie der Geldwäsche- und Betrugsprävention, Mitglied der Arbeitsgruppe „Strategie und Stresstests“ des Bundesverbands Deutscher Leasing-Unternehmen e.V. (BDL) und nebenberuflicher Dozent für das Thema Risikomanagement an einer Dualen Hochschule (University of Cooperative Education) in Baden-Württemberg.

Neben diesem Buch sind zudem die beiden Werke „Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern“ (Springer Gabler, 2013, ISBN 978-3-658-03048-3) und „Risikomanagement im Leasing“ (Springer Gabler, 2015, ISBN 978-3-658-05514-1) aus der Feder des Autors erschienen.

E-Mail: glaser_christian@web.de

Geleitwort zur zweiten Auflage

Mehr als die Hälfte der außenfinanzierten Investitionen werden mittlerweile über Leasing realisiert. Diese Zahl zeigt deutlich, dass Leasing in der deutschen Wirtschaft, vor allem in der mittelständischen Wirtschaft, seit Jahren fest verankert ist. In der akademischen Welt dagegen wird Leasing immer noch stiefmütterlich behandelt. In den gängigen Lehrbüchern zur betrieblichen Finanzwirtschaft wird Leasing typischerweise in eines der letzten Kapitel verbannt. Über eine meist oberflächliche Behandlung der verschiedenen Leasingformen sowie der steuerlichen und bilanziellen Wirkungen kommt die Darstellung meist nicht hinaus.

Dabei sind mit der Bedeutung des Leasings auch die Vielfalt der Leasingformen und die Komplexität der Leasingverhältnisse gestiegen. Diese Dynamik des Leasings bringt es mit sich, dass sich oftmals noch keine einheitliche Begriffsbildung herauskristallisiert hat. Dies macht es dringend notwendig, dass Begriffe einheitlich definiert werden, um so zu einer einheitlichen Sprachregelung zu kommen.

Mit der Komplexität des Leasinggeschäfts sind auch die Anforderungen an das Management von Leasinggesellschaften enorm gestiegen. Dazu hat auch die Unterstellung der Leasinggesellschaften unter eine eingeschränkte Bankenaufsicht beigetragen. Die Mindestanforderungen an das Risikomanagement verlangen, dass Leasinggesellschaften über geeignete Instrumente zur Steuerung ihrer Geschäfte und der damit verbundenen Risiken verfügen. Dabei stützt man sich vielfach auf Kennzahlen. In Form von Kennzahlen werden Zielvorgaben definiert und mit Hilfe von Kennzahlen wird die Zielerreichung gemessen. Kennzahlen enthalten hochverdichtete Informationen. Darin liegt ihr Vorteil, aber auch ihre Gefahr. Kennzahlen ermöglichen es, in knapper Form Ziele präzise zu definieren, eine schematische und unreflektierte Anwendung von Kennzahlen kann aber auch falsche Impulse geben. Wichtig ist somit ein fundiertes betriebswirtschaftliches Verständnis der Aussagekraft von Kennzahlen. Darin liegt ein großer Vorzug dieses Buches: Die Kennzahlen werden nicht nur definiert, sondern deren Einsatzmöglichkeiten werden anhand von Beispielen erläutert und deren Aussagekraft wird kritisch gewürdigt. Dies macht dieses Buch zu einem wertvollen Nachschlagewerk für alle, die sich mit Leasing beschäftigen, sei es als Mitarbeiter/in in einer Leasinggesellschaft oder als Leasingnutzer.

Köln, im November 2015

Univ.-Prof. Dr. Thomas Hartmann-Wendels

Direktor Forschungsinstitut für Leasing an der Universität zu Köln

„Er ist der Herr der Kennzahlen – über dreihundert, alphabetisch geordnete Quotienten zur Steuerung über Kennzahlen bilden ein umfangreiches Glossar für Führungskräfte und Praktiker im Controlling. Interpretation und insbesondere die kritische Würdigung zur Aussagekraft der Kennzahlen sind wesentliche Stärken dieses hilfreichen Werkes. Glasers Buch schafft Transparenz und hilft Wichtiges von Unwichtigem abzugrenzen. Ein Muss für jeden, der die Welt der Kennzahlen verstehen will.“

Martin Mudersbach, Vorsitzender der Geschäftsführung
akf Bank GmbH & Co. KG / akf Leasing GmbH & Co. KG

„Durch die systematische Darstellung und den Umfang der Kennzahlen ist das Buch von Christian Glaser eine Pflichtlektüre und wichtiges Arbeitsmittel für jeden Controller einer Leasinggesellschaft. Es hat sich zu einem Standardwerk entwickelt und kann somit auch den Refinanzierungspartnern der Leasinggesellschaften - und bei kapitalmarktorientierten Leasinggesellschaften auch deren Investoren - wertvolle Vergleichsmöglichkeiten eröffnen.“

Wolfgang Grenke, Vorstandsvorsitzender GRENKELEASING AG

„Leasing A-Z ist ein unverzichtbarer Ratgeber für die tägliche Praxis in der Leasing-Branche. Das Fachbuch erläutert anwendungsbezogen relevante Kennzahlen des Leasings und fördert mittels vieler Beispiele deren schnelles Verständnis. Dank seines klaren und systematischen Aufbaus findet sich der Leser leicht zurecht und erhält sowohl detailreiches als auch kompaktes Wissen in einem Band.“

Martin Mehrgott, Geschäftsführer MAN Financial Services GmbH

Geleitwort zur ersten Auflage

In diesem Jahr feiert die deutsche Leasing-Branche ihr 50-jähriges Bestehen. Man kann daher zu Recht behaupten, die Branche befände sich im besten Alter. Zwar sind Sturm und Drang der Anfangsjahre einer zunehmenden Reife gewichen, dennoch sind die Anpassungsfähigkeit und das Reaktionsvermögen ungebremsst. Wie auch in der Vergangenheit wird Leasing eine bedeutende Rolle bei der Umsetzung des technologischen Fortschritts einnehmen und die Verbreitung von Innovationen fördern. Neue Konzepte in Bereichen wie Mobilität und Energie bieten dafür breite Chancen. Ein jährliches Neugeschäft von rund 50 Mrd. Euro und eine Mobilien-Leasingquote von über 20% sind zudem deutliche Belege für die volkswirtschaftliche Bedeutung, die sich die Branche in den vergangenen Jahren erarbeitet hat.

Diese Leistung wird von einer Vielzahl von Leasing-Gesellschaften erbracht, deren grobe Einordnung in hersteller- und bankenabhängige sowie unabhängige Leasing-Gesellschaften nur einen ersten Hinweis auf die große Vielfalt der Gesellschaften gibt. Neugeschäftsvolumina von einigen Millionen bis zu mehreren Milliarden Euro sowie der damit einhergehende Unterschied in der Anzahl der Mitarbeiter sind weitere Belege. Um dennoch von einer Branche sprechen zu können, bedarf es über den Begriff des Leasings hinaus einer einheitlichen „Sprache“, derer sich die einzelnen Mitglieder bedienen. Nur wenn man „die gleiche Sprache spricht“, wird der gegenseitige Austausch zum gemeinsamen Vorteil möglich.

Hier setzt die Arbeit von Herrn Glaser an. Der Autor entwickelt ein Glossar zu wichtigen Kennzahlen im Leasing und fördert damit zunächst den richtigen Gebrauch und das eindeutige Verständnis zentraler Begriffe. Das Buch ist daher nicht nur dem engen Kreis von Beschäftigten im Leasing zu empfehlen, sondern allen, die im Kontakt zur Branche stehen und praxisnahe Informationen suchen.

Darüber hinaus macht die breite und anschauliche Darstellung der Begriffe das Werk zu einer Form von Handbuch im Leasing. Der Leser kann das Buch sowohl dazu nutzen, unbekannte Begriffe nachzuschlagen als auch zur systematischen Aneignung von Wissen über Kennzahlen im Leasing. Erfahrene Mitarbeiter werden beim Studium der Begriffe nicht nur Bekanntes bestätigt finden, sondern auch neue Anregungen erhalten. Insofern liefert der Autor ein Nachschlagewerk und Fachbuch zugleich, das praxisnahe Hinweise zur Nutzung von Kennzahlen in der Unternehmensteuerung gibt.

Berlin, im Januar 2012

Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen e.V.

Horst Fittler, Hauptgeschäftsführer

„In einem herausfordernden ökonomischen Umfeld wächst die Bedeutung finanzwirtschaftlicher Steuerungsinstrumente und damit die Bedeutung von Kennzahlen als zentrales betriebliches Informationssystem. Kompetent, verständlich und anwendungsorientiert präsentiert dieses Buch die für Leasingunternehmen relevanten Kennzahlen. Dabei liegt der Fokus besonders auf der praxisnahen Vermittlung des Kennzahleninhalts, der Aussagekraft, Interpretation sowie Beeinflussungsmöglichkeit und Datenherkunft. Die umfassende und lexikalische Darstellung von Kennzahlen sowie die klare Strukturierung ermöglicht die Nutzung als Nachschlagewerk, auf das der Praktiker, nicht nur aus der Leasingbranche, als griffbereite „Datenbank“ zurückgreifen kann. Dieses Buch eines Praktikers richtet sich an die Führungskräfte/Mitarbeiter im Leasingbereich bzw. der Unternehmens-praxis. Es eignet sich auch für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie Studierende der Wirtschaftswissenschaften.“

WP/StB Prof. Dr. Thomas Caduff

„Das Buch ist eine Fundgrube für Ansätze zur Entwicklung und Umsetzung einer kennzahlenbasierten Unternehmenssteuerung von Leasinggesellschaften. Die anschauliche, mit vielen Beispielen versehene Darstellung schlägt eine Brücke zwischen Theorie und Praxis und liefert eine Vielzahl von Denkanstößen für die tägliche Arbeit. Dieses Buch gehört in die Aktentasche aller Führungskräfte von Leasinggesellschaften.“

Dr. Bodo Chrubasik, ehem. Generalbevollmächtigter VR Leasing AG

„Die Vielfalt an Kennzahlen, die zum Instrumentarium einer modernen Steuerung von Leasinggesellschaften gehören, wird übersichtlich systematisiert und kompakt und zugleich anschaulich sowie praxisnah dargestellt. Angesichts der zunehmenden Bedeutung von Kennzahlen ist besonders verdienstvoll, dass die Aussagekraft jeder Kennzahl kritisch gewürdigt wird und somit einer unreflektierten Anwendung von Kennzahlen vorgebeugt wird. Das Buch eignet sich hervorragend als Nachschlagewerk, es ist aber zugleich auch jedem zu empfehlen, der sich über den aktuellen Stand des Managements von Leasinggesellschaften umfassend informieren möchte.“

Univ.-Prof. Dr. Thomas Hartmann-Wendels, Direktor Forschungsinstitut für Leasing an der Universität zu Köln

„Ohne die Kenntnis spezifischer Kennzahleninhalte ist heute weder die allgemeine Wirtschaftspresse noch sind fachspezifische Artikel wirklich verständlich. Die lexikalische Aufbereitung mit dem Schwerpunkt - aber nicht mit der Einschränkung - „Leasinggeschäft“ bietet eine dankenswerte Hilfe im Dschungel der Kennzahlen und für die damit verbundene Komplexität. Die gute Strukturierung und leserfreundliche

Gestaltung erleichtern den Zugang zur komplexen Materie. Für den interessierten Praktiker hält sie auf Basis der umfassenden Auswahl von Kennzahlen notwendige Impulse für eine vertiefende Lektüre bereit. Die Ableitung eines unternehmensindividuellen Sets von Kennzahlen ist auf Basis dieses, alle relevanten Aspekte einer Leasinggesellschaft abdeckenden, Nachschlagewerks näher gerückt.“

Heinz-Hermann Hellen, Leiter Controlling und Rechnungswesen, Deutsche Leasing AG

Vorwort zur zweiten Auflage

Liebe Leserinnen und Leser,

ich möchte mich auf diesem Wege recht herzlich für Ihre positive Resonanz zur ersten Auflage dieses Buchs bedanken. Aufgrund der hohen Nachfrage habe ich mich bereits jetzt in der glücklichen Lage wiedergefunden, mir Gedanken über eine zweite Auflage machen zu dürfen. Auch haben zahlreiche angeregte Gespräche zur ersten Auflage geholfen, neue Themenschwerpunkte herauszuarbeiten.

Leasing ist – was auch von einer aktuellen Marktstudie („Leasing in Deutschland 2015“) von TNS Infratest im Auftrag des Bundesverbands Deutscher Leasing-Unternehmen e.V. (BDL) bestätigt wurde – fest im Mittelstand verankert. Ein Großteil der Kunden aber auch der Leasinggesellschaften kann dem Mittelstand zugerechnet werden. Das vorliegende Buch hat sich zum Ziel gesetzt, auch speziell dieser Zielgruppe praxisnahe und leicht umsetzbare Lösungen mit an die Hand zu geben. Ferner werden Mitarbeiter und Entscheider aller Tätigkeitsgebiete und Unternehmensgrößen einer Leasinggesellschaft sowie alle am Thema Leasing Interessierten, Studenten und Dozenten wirtschaftswissenschaftlicher Fachbereiche sowie insbesondere auch Wirtschaftsprüfer und -berater angesprochen.

Da das Buch auch weiterhin lexikalisch aufgebaut und der Großteil der dargestellten Kennzahlen weitgehend zeitlos gültig ist, war keine grundlegende Überarbeitung nötig. Sicherlich sind vereinzelt neue Kennzahlen hinzugekommen bzw. die eine oder andere Ausführung wurde aktualisiert. Der grundlegende Aufbau ist aber unverändert geblieben.

Eine echte Neuerung der zweiten Auflage bildet allerdings das dritte Kapitel des Buchs, in dem auf Kennzahlen in Zeiten der Digitalisierung abgestellt wird. Das heißt, es wird verstärkt auf die Darstellung und Präsentation der Kennzahlen eingegangen. Denn die besten Kennzahlen sind nutzlos, wenn sie vom Empfänger nicht vollständig, korrekt und möglichst schnell verarbeitet werden können.

Kennzahlen dienen als Entscheidungsgrundlage bei Managemententscheidungen. Sie schaffen Transparenz und sollen den Entscheidern helfen, sich durch den Unternehmensdschungel durchzukämpfen. Genau dies wird in Kapitel 3 anhand anschaulicher Praxisbeispiele und leicht umzusetzender Profi-Tipps versucht zu vermitteln. Sicherlich können nicht alle Aspekte umgehend umgesetzt werden, aber es werden doch die Möglichkeiten zur Verbesserung des Reportings und damit auch langfristig zur nachhaltigen Verbesserung des Unternehmenserfolgs aufgezeigt.

So wünsche ich Ihnen nun viel Spaß und interessante Einblicke bei der Lektüre der zweiten Auflage und bedanke mich für Ihr Vertrauen.

Heilbronn, im November 2015

Christian Glaser

Vorwort zur ersten Auflage

Nach Angaben des Bundesverbands Deutscher Leasing-Unternehmen e.V. (BDL) wurden allein im Jahr 2011 über 21,4% aller gesamtwirtschaftlichen Investitionen über Mobilien-Leasing finanziert. Darüber hinaus werden über die Hälfte aller außenfinanzierten Investitionen über Leasing abgewickelt. Diese Quote unterstreicht die Bedeutung und herausragende Stellung des Leasings im Gefüge der Finanzintermediäre, aber auch für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung.

Da sich aber wie in allen Wirtschaftsbereichen so auch auf dem Leasingmarkt ein deutlich verschärfter Wettbewerb mit immer komplexeren Rahmenbedingungen und Wechselwirkungen einstellt, wird es für Leasinggesellschaften immer wichtiger, sich frühzeitig auf neue Kundenanforderungen einzustellen und Abweichungen von den gesteckten Zielen in einem frühen Stadium aufzudecken, um sich einen Wettbewerbsvorsprung zu sichern.

Aufgrund der sehr heterogenen Leasinglandschaft in Deutschland, in der sich Leasinggesellschaften unterschiedlichster Größen und mit den unterschiedlichsten Geschäftsmodellen und Zielgruppen entwickeln, gibt es zur Bewältigung der vorgenannten Aufgaben bisher allerdings keine universell einsetzbaren Managementwerkzeuge. Das vorliegende Werk möchte dabei helfen, diese noch bestehende Lücke zu schließen.

Mit seinen weit über 200 ausführlich erläuterten Kennzahlen gibt es Neulingen ebenso wie „alten Hasen“, egal auf welcher Verantwortungsebene, im Leasinggeschäft Anregungen bei der Ausgestaltung der Unternehmenssteuerung. Dies geschieht unabhängig von der Größe der Leasinggesellschaft und zumeist auch unabhängig vom Geschäftsmodell oder der Zielgruppe.

Die Darlegung der Kennzahlen konzentriert sich weniger auf die reaktiven Aspekte ihrer Handhabung, als auf Ihre aktive Nutzung zum Zwecke einer gezielten Beeinflussung zukünftiger Unternehmensgeschicke. Die Struktur der einzelnen Erläuterungen ist so gewählt, dass die zentrale Rolle der Kennzahlen bei der Umwandlung strategischer Ziele in strategische Handlungen deutlich hervortritt.

Ein besonderes Augenmerk wird darüber hinaus auf eine ausgewogene Mischung unterschiedlichster, insbesondere auch sehr praxisorientiert ausgestalteter, Kennzahlen gelegt.

Um dem Leser eine hohe Anwendungsbreite zu bieten, wurden Kennzahlen aus den unterschiedlichsten Tätigkeitsgebieten und Verantwortungsbereichen einer Leasinggesellschaft zusammengetragen, wie bspw. dem Risikomanagement, Vertrieb und Marketing, Personalwesen, aber auch der Refinanzierung, Kreditentscheidung oder der Betrugsprävention.

Doch außer an Entscheider in Leasinggesellschaften richtet sich das Buch auch an alle am Thema Leasing Interessierten, Studenten und Dozenten wirtschaftswissenschaftlicher Fachbereiche sowie insbesondere auch an Wirtschaftsprüfer und Berater, die sich auf die Leasingbranche spezialisiert haben und auf der Suche nach entweder einem fundierten praxisnahen Einblick oder einer punktuellen Information sind.

Heilbronn, im Januar 2012

Christian Glaser

Inhalt

Über den Autor	5
Geleitwort zur zweiten Auflage	6
Geleitwort zur ersten Auflage	8
Vorwort zur zweiten Auflage	11
Vorwort zur ersten Auflage	12
Einleitung	19
A	23
B	71
C	99
D-E	115
F	129
G-J	149
K	169
L	203
M	219
N-O	257
P-Q	281
R	305
S-T	339
V	369
W-Z	413
Kennzahlenbasierte Unternehmenssteuerung	435
Kennzahlenverzeichnis	468
Literaturverzeichnis	479

Zeit für mehr Freiheit.

Bieten Sie Ihren Mitarbeitern, Kunden und Partnern die richtigen Lösungen zur Vereinfachung Ihrer Geschäfts- und Finanzprozesse und binden Sie jeden immer, überall und digital mühelos ein. Zum Beispiel mit Ihrer eigenen App, die unnötige Papierkorrespondenz vermeidet. Einfach unkompliziert.

d.velop – Ihr Partner im digitalen Wandel.

d-velop.de/wandel

d.velop

Einleitung

Über die Arbeit mit diesem Buch

Das vorliegende Buch enthält weit über 200 Kennzahlen für die Steuerung von Leasinggesellschaften. Hierbei handelt es sich unter anderem um Kennzahlen aus den Bereichen Risikomanagement, Vertrieb und Marketing, Personalwesen, aber auch um finanzielle Kennzahlen aus den Bereichen der Refinanzierung, der Kreditentscheidung oder der Betrugsprävention.

Die Kennzahlen sind im Folgenden alphabetisch angeordnet. Sofern eine Kennzahl aus mehreren Worten besteht (z.B. durchschnittliche Restlaufzeit der Verträge), so wird der augenscheinlich wichtigste Bestandteil der Kennzahl für die alphabetische Sortierung herangezogen (*hier*: Restlaufzeit, durchschnittliche). Handelt es sich um eine Kennzahl, die aus mehreren Worten besteht, die mit einem Bindestrich verbunden sind, wird der Anfangsbuchstabe des ersten Worts für die alphabetische Anordnung herangezogen (z.B. Cross-Border-Leasing-Quote).

Ähnliche oder synonym verwendete Kennzahlen werden zusammengefasst. Hierbei wird ggf. zu Beginn einer Kennzahl ein kurzer Vermerk auf ähnliche Begrifflichkeiten gesetzt. Geläufige Begriffe werden zudem nochmals eigens alphabetisch aufgeführt und ein Hinweis auf die entsprechend ausführlich behandelte Kennzahl gesetzt (z.B. Gewinnschwelle → vgl. Break-Even-Point).

Auf ähnliche oder angrenzende Kennzahlen bzw. Themenbereiche wird ebenfalls bei der Beschreibung der Kennzahl verwiesen (z.B. Kundenzufriedenheit → vgl. *hierzu*: Kundenloyalitätsindex).

Grundlagen von Kennzahlen

Kennzahlen sind Messgrößen, mit deren Hilfe in konzentrierter Form quantitativ erfassbare Sachverhalte (beispielsweise einzelne betriebliche Abläufe) dargestellt und bewertet werden können. Sie fassen die Fülle an unterschiedlichen Informationen in einer aussagekräftigen Größe zusammen und können damit relativ einfach in einen größeren Zusammenhang, beispielsweise ins Verhältnis zu Vergleichsgrößen aus anderen Unternehmensbereichen oder anderen Perioden, gestellt werden (vgl. Hoffjan 2009, S.12).

Eine wichtige Eigenschaft von Kennzahlen ist das Aufzeigen von Abhängigkeiten und die Reduktion der Komplexität sowie die Möglichkeit einer präzisen und unmittelbaren Information der Adressaten unter Berücksichtigung und Fokussierung auf das Wesentliche (vgl. Reichmann/Kißler 2009, S.208). Kennzahlen bilden aufgrund dieser Eigenschaft zumeist die wesentliche Grundlage für betriebswirtschaftliche und unternehmerische Entscheidungen.

Kennzahlen dienen häufig der Operationalisierung von Unternehmenszielen und unterstützen damit sehr stark die Idee des Managements by Objectives. Bei dieser Führung durch Zielvereinbarungen soll die Leistungsfähigkeit und gleichzeitig auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter gesteigert werden (vgl. Bühner 2004, S.89).

Darüber hinaus können Kennzahlen die Funktion von Messgrößen einnehmen. Mit Hilfe geeigneter Größen können hierbei Schwachstellen in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen aufgezeigt und Abweichungen vom Ziel frühzeitig signalisiert werden. Kennzahlen können damit also auch die Funktion eines Beurteilungs- und Entscheidungsbarometers einnehmen. Abbildung 1.1 zeigt exemplarische Funktionen von Kennzahlen in übersichtlicher Form auf.

Abb.1.1: Ausgewählte Funktionen von Kennzahlen

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Jung 2007, S.160.

Die Bildung von Kennzahlen

Im Wesentlichen unterscheidet man zwei Arten von Kennzahlentypen: zum einen absolute Kennzahlen und zum anderen Verhältniskennzahlen.

Absolute Kennzahlen

Absolute Kennzahlen können ohne weitere Probleme ermittelt werden, da sie beispielsweise direkt aus der Bilanz oder Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) oder anderen Berichten entnommen werden können.

Beispiele für absolute Kennzahlen sind: Umsatz bzw. aktiviertes oder kontrahiertes Neugeschäftsvolumen, Gewinn, Forderungen aus aktivierten Leasingverträgen etc.

Kritisch zu sehen ist bei den absoluten Kennzahlen insbesondere die fehlende Zusammenfassung zahlreicher Informationen und damit verbunden die erschwerte Vergleichbarkeit. Deshalb werden in der Praxis häufiger Verhältniskennzahlen verwendet.

Verhältniskennzahlen

Verhältniskennzahlen dienen dazu, absolute Kennzahlen miteinander zu vergleichen, indem diese relativ zueinander ins Verhältnis gesetzt werden.

Verhältniskennzahlen lassen sich wiederum in Gliederungszahlen, Beziehungszahlen und Indexzahlen unterteilen.

Gliederungszahlen dienen dazu, eine Teilsumme ins Verhältnis zur zugehörigen Gesamtsumme zu setzen. Es soll hierbei insbesondere die Größenordnung aufgezeigt werden.

Beispiele für eine Gliederungszahl sind:

Fixkostenanteil = $\text{Fixkosten} / \text{Gesamtkosten}$, Marktanteil = $\text{Neuabschlussvolumen eigenes Institut} / \text{Neuabschlussvolumen gesamte Leasingbranche}$ etc.

Beziehungszahlen dienen dazu, absolute Kennzahlen, die eigentlich unabhängig voneinander sind, aber in einem inneren Zusammenhang miteinander stehen, ins Verhältnis zu setzen. Hierdurch werden häufig komplexe Wirkungszusammenhänge relativ einfach in einer Kennzahl aggregiert und eine Interpretation der Situation wird deutlich erleichtert.

Beispiele für eine Beziehungszahl sind:

Dynamischer Verschuldungsgrad = $\text{Fremdkapital} / \text{Cash-Flow} \times 100\%$, Angebotseffizienz = $\text{Neuabschlussvolumen} / \text{Volumen abgegebener Angebote}$, Liquidität 3. Grades = $\text{Umlaufvermögen} / \text{kurzfristige Verbindlichkeiten}$

Indexzahlen dienen dazu, gleichartige Kennzahlen, die allerdings zumeist zeitlich oder räumlich unterschiedlich sind, ins Verhältnis zu setzen. Indexzahlen geben zumeist die prozentuale Abweichung einer Kennzahl zur Vorperiode an.

Beispiel für eine Indexzahl: Deutscher Aktienindex (DAX) = Kursentwicklung der 30 größten Aktiengesellschaften, Wachstum des Neuabschlussvolumens im Vergleich zum Vorjahr etc.

Über den Nutzen von Kennzahlen

Kennzahlen bieten die Möglichkeit, die betriebliche Entwicklung und damit die Planentwicklung anhand weniger Indikatoren zu verfolgen und frühzeitig über Abweichungen informiert zu werden. Hierzu ist es allerdings sehr wichtig, individuell festgelegte

Kennzahlen in regelmäßigen Abständen zu erstellen und deren Entwicklung mit vordefinierten Planwerten in Soll-Ist-Vergleichen zu analysieren.

Nichtsdestotrotz sollte die Auswahl geeigneter Kennzahlen sehr akribisch erfolgen. Es muss immer im Kontext der unternehmensindividuellen Ziele und Prozesse sowie unter Berücksichtigung des Nutzens der Kennzahl, des Aufwands bei der Datenbeschaffung und mit Blick auf die Adressaten der Berichte entschieden werden, welche Kennzahlen für die Steuerung des (Leasing-)Instituts brauchbar bzw. sinnvoll einsetzbar und vor allen Dingen auch valide und effizient ermittelbar sind.

In der Praxis bewährt hat sich zudem eine Reduktion auf wenige, beispielsweise 10 bis 15 wichtige und aussagekräftige Fokuskennzahlen. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass die zentralen Erkenntnisse nicht in einer Informationsflut der unzähligen Kennzahlen untergehen. Es gilt die Faustregel, je höher die Hierarchieebene ist, umso stärker sind auch die Kennzahlen aggregiert.

Ausgehend von den identifizierten Fokuskennzahlen kann relativ einfach ein Kennzahlensystem aufgebaut werden, welches in Form von unterordneten Kennzahlen ausgewählte Wirkungszusammenhänge aufzeigt und eine deutlich höhere Detailtiefe bietet. Hierdurch können insbesondere tiefgreifendere Informationen erhoben werden sowie darauf aufbauende Steuerungsimpulse begründet und verifiziert werden.

Bei der weiteren Verwendung der Kennzahlen werden diese häufig grafisch aufbereitet, beispielsweise in Form von Diagrammen. Sofern die Kennzahlen in tabellarischer Form weitergegeben werden sollen, können mit Hilfe von Trendpfeilen oder der Hervorhebung starker Abweichungen mittels der sog. Ampel-Logik, bei der starke Zuwächse grün, Stagnationen gelb und starke Einbrüche rot hervorgehoben werden, die Übersichtlichkeit und die schnelle und zielgerichtete Information der Berichtsadressaten deutlich erhöht werden.