

Key Performance Indicators (KPI) in der Internen Revision am Beispiel der Logistik

ergänzend zum gleichnamigen Artikel in der ZIR 1/2012 vom

DIIR - Arbeitskreis „Revision in der Logistik“ erstellt

Einführung

Die folgenden Informationen beziehen sich auf die Ausführungen des Artikels „Key Performance Indicators (KPI) in der Internen Revision am Beispiel der Logistik“, der vom Arbeitskreis „Revision der Logistik“ des DIIR verfasst und in der Zeitschrift für Interne Revision (ZIR), 47. Jahrgang, Ausgabe Februar, Nr. 1/2012 veröffentlicht wurde.

Die einzelnen Anhänge geben umfangreiche Beispiele und Erläuterungen, sie erheben allerdings nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

Inhalte

A1 Finanzkennzahlen.....	4
Ergebnis-KPI	4
Rentabilitäts-KPI.....	6
Liquiditäts-KPI	8
Solvenz-KPI.....	10
Cash flow-KPI.....	12
Finanzstruktur-KPI.....	14
Wertorientierte KPI	16
A2 Produktivitäts- / Leistungs-KPI.....	18
A3 Qualitäts-KPI.....	22
A4 Revisionspezifische KPI.....	28

A1 Finanzkennzahlen

Ergebnis-KPI

Beispiele:

Earnings before Taxes (EBT)

Earnings before Interest and Taxes (EBIT)

Earnings before Interest, Taxes and Amortization (EBITA)

Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)

Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

Außerordentliches Ergebnis

Ergebnis aus nicht fortgeführten Geschäftsbereichen

Aperiodisches Ergebnis

Net Operating Profit After Taxes (NOPAT)

Diese Kennzahlen zielen auf das Unternehmensergebnis oder isolierte Bestandteile desselben ab. Der Ergebnisbeitrag eines Unternehmensteils ist einer der Schlüsselfaktoren für den nachhaltigen Erfolg aber auch Ausdruck von Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse. Die Kennzahlen werden in der Dimension Geldeinheiten, z. B. in EUR gemessen und sind damit absolute Größen. Die Kenngrößen EBT, EBIT etc. gehören zu den sog. Pro-Forma-Kennzahlen, die im Zusammenhang mit der IFRS-Rechnungslegung entstanden sind.

Die konkreten Kennzahlenwerte in den einzelnen Unternehmen (-steilen) schwanken in ihrer Niveauhöhe deutlich. Einflussfaktoren sind insbesondere die Branche des Unternehmens, der Zeitpunkt der Untersuchung (Saisonalität) aber auch die Größe des Unternehmens, da es absolute Werte sind. Zu Vergleichszwecken ist daher als Orientierung auf die spezifischen Durchschnitts- oder Best-Practice-Werte zurückzugreifen sowie die Entwicklung im Zeitablauf über mehrere Jahre/ Quartale einzubeziehen.

Tab1

Name	Ermittlung	Deutung
Earnings before Taxes (EBT)	Jahresüberschuss oder -fehlbetrag + Steuern vom Einkommen und Ertrag (-Steuererstattung) = EBT	Das EBT ist eine Vor-Steuer-Größe. Für die absolute Höhe gibt es keine generalisierbare Vorgabe. Die Form der Entwicklung im Zeitvergleich ("+" oder "-") hat eine bedeutsame Aussagekraft. Sie kann noch gesteigert werden, wenn dem EBT eine Umsatz- oder Kapitalgröße gegenübergestellt wird, so dass sich die Rentabilitäten ergeben, die auch einen Vergleich unterschiedlich großer Unternehmenseinheiten aussagekräftig ermöglicht.
Earnings before Interest and Taxes (EBIT)	EBT + Zinsaufwand = EBIT	Diese Kennzahl repräsentiert als Leistungsmaß die operative Ertragskraft eines Unternehmens, unabhängig von der Kapitalstruktur und Ertragssteuerbelastung. Sie eignet sich insbesondere für Vergleiche von Unternehmen (als Ganzes oder für einzelne Geschäftsbereiche, Profit Center, Segmente usw.)
Earnings before Interest, Taxes and Amortization (EBITA)	EBT + Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte einschließlich des Goodwill = EBITA	Das EBITA wird vor allem dann verwendet, wenn entsprechend hohe Abschreibungen das "einfache" EBIT schmälern. Durch die Einführung des impairment tests könnte der EBIT-Wert von einer stark schwankenden "Amortization" Komponente beeinflusst werden. Die Kennzahl dient hauptsächlich zum Vergleich von intern und extern gewachsenen Unternehmen. Letztere verfügen infolge der Akquisition oftmals über hohe Goodwill Positionen.
Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)	EBITA + Abschreibungen auf Sachanlagen = EBITDA	Diese Kennzahl repräsentiert die operative Selbstfinanzierungskraft eines Unternehmens, unabhängig von Kapitalstruktur und Abschreibungspolitik. Sie gilt daher als eine der wichtigsten Maßgrößen für die eigentliche Profitabilität.
Außerordentliches Ergebnis	Fragestellung: welche Höhe weist der Teil des bilanziellen Erfolges aus, der sich nicht auf die gewöhnliche Geschäftstätigkeit bezieht? (als Vor-Steuer-Größe) Wie groß ist der aus außerordentlichen Geschäften resultierende Vor-Steuer-Gewinn oder -Verlust?	Typischerweise zeichnen sich außerordentliche Erträge und Aufwendungen dadurch aus, dass sie nach ihrer Art und Höhe ungewöhnlich sind und/oder eher selten anfallen, also nicht regelmäßig zu erwarten sind. Für die interne Revision könnten außerordentliche Aufwendungen ein Indikator für wesentliche Änderungen der Geschäftstätigkeit sein, wodurch sich z.B. die Prozessabläufe und das interne Kontrollumfeld ändern. Eine Klärung des Sachverhaltes sollte in die Prüfungsplanung mit aufgenommen werden.
Ergebnis aus nicht fortgeführten Geschäftsbereichen	+ Erträge (-Aufwendungen) jeweils bezogen auf den aufgegebenen Geschäftsbereich + Gewinne (-Verluste) aus der Zeitbewertung auf aufgebene Geschäftsbereiche entfallende Vermögenswerte + Gewinne (-Verluste) aus der Veräußerung aufgebener Geschäftsbereiche = Ergebnis aus nicht fortgeführten Geschäftsbereichen (IFRS 5)	Mit dieser Kennzahl soll zur Transparenz des Jahresabschlusses beigetragen werden, insbesondere zur Aussagefähigkeit hinsichtlich der Prognostizierbarkeit zukünftiger Ertragskraft. Durch die strategische und operative Geschäftsfeldpolitik des Managements ist diese Kennzahl stark beeinflussbar. Wird die Kennzahl im Unternehmen benutzt, so sollte die interne Revision hinsichtlich einer plausiblen Ermittlung prüfen.
Aperiodisches Ergebnis	Fragestellung: welche Höhe weist das aperiodische Ergebnis auf? In welchem Umfang sind in der Berichtsperiode unregelmäßige, nicht planbare Erfolgsbestandteile wie Wechselkursänderungen, versicherungsmathematische Berechnungen etc. zu berücksichtigen?	Es gelten gleichermaßen die Ausführungen zu obiger Kennzahl.
Net Operating Profit After Taxes (NOPAT)	EBIT - Ertragssteuern = NOPAT	Das NOPAT repräsentiert den Gewinn, als ob das Unternehmen ausschließlich eigenkapitalfinanziert sei und daher auch keinen Steuervorteil durch die Absetzbarkeit von Fremdkapitalzinsen hätte.

Rentabilitäts-KPI

EBIT-Marge

EBITDA-Marge

Umsatzrentabilität

Eigenkapitalrentabilität

Gesamtkapitalrentabilität

Return on Investment (ROI)

Return on invested capital (ROIC)

Return on capital employed (ROCE)

Return On Net Assets (RONA)

Risk Adjusted Return On Capital (RAROC)

Cost-Income Ratio (CIR)

Diese Kennzahlen beruhen weitgehend auf den unter 2.1.1 dargestellten absoluten Kennzahlen und werden ins Verhältnis zu einer anderen Größe gesetzt. So wird bei der EBIT-Marge das EBIT ~~im~~ ins Verhältnis zum Umsatz gesetzt. Das Ergebnis ist ein Prozentwert, der zum Vergleich auch unterschiedlich großer Unternehmenseinheiten herangezogen werden kann. Die Einflüsse der Saisonalität und Unternehmensbranche auf diese Kennzahlen stellen jedoch Einschränkungs- bzw. Ausschlussfaktoren für ein weitergehendes Benchmarking dar.

Tab. 2

Name	Ermittlung	Deutung
EBIT-Marge	$\frac{\text{EBIT} \times 100}{\text{Umsatz}}$	<p>Die EBIT-Marge gehört zu den umsatzbasierten Rentabilitätskennzahlen. Sie ist ein relatives Maß für die operative Ertrags- und Selbstfinanzierungskraft eines Unternehmens. Zur Aussagekraft siehe Kennzahl EBIT unter 2.1.1. Da es eine relative Kenngröße ist, eignet sie sich für Rentabilitätsvergleiche beispielsweise der Unternehmenseinheiten innerhalb eines Geschäftsbereichs. Es gelten gleichermaßen die Ausführungen zu obiger Kennzahl.</p>
EBITDA-Marge	$\frac{\text{EBITDA} \times 100}{\text{Umsatz}}$	
Umsatzrentabilität	$\frac{\text{Jahresüberschuss} \times 100}{\text{Umsatz}}$	<p>Üblicherweise wird der Jahresüberschuss als Zielreferenz verwendet. Teilweise wird dieser bereinigt um das Zins- oder außerordentliche Ergebnis. Je größer ihr Wert, desto besser ist die auf den Umsatzprozess zurückzuführende Ergebnissituation zu beurteilen.</p>
Eigenkapitalrentabilität	$\frac{\text{Jahresüberschuss} \times 100}{\text{Durchschnittliches Eigenkapital}}$	<p>Diese Kennzahl ist ein Indikator für die Güte der Verwendung von Eigenkapitalmitteln durch die Unternehmensleitung. Die Messgröße kommt einer Verzinsung gleich, die als benchmark mit alternativen Investitionsobjekten verglichen werden kann. So sollte die Kennzahl über dem Kapitalmarktzinssatz liegen.</p>
Gesamtkapitalrentabilität	$\frac{(\text{Jahresüberschuss} + \text{Fremdkapitalzinsen}) \times 100}{\text{Durchschnittliches Gesamtkapital}}$	<p>Die Gesamtkapitalrentabilität gibt prozentual an, welcher Erfolg mit dem Gesamtkapital erzielt wurde oder werden wird, je nach Blickrichtung der Analyse.</p>
Return On Investment (ROI)	<p>Variante A (weite Fassung): $\frac{(\text{Bilanzielles Jahresergebnis} + \text{Fremdkapitalzinsen}) \times 100}{\text{Durchschnittliches Gesamtvermögen bzw. -kapital}}$</p> <p>Variante B (enge Fassung): $\frac{(\text{operatives Ergebnis vor Steuern und Zinsen}) \times 100}{\text{Durchschnittlich investiertes Vermögen}}$</p>	<p>Der ROI gibt prozentual den Gewinn an, der mit dem investierten Kapital erzielt wurde. Sie ist eine in der Praxis am häufigsten verwendeten ein-periodenbezogenen Kapitalrentabilitätsgrößen. Variante A repräsentiert eine Nach-Steuer-Größe auf Gesamtunternehmensbasis während Variante B eine Vor-Steuer-Größe mit Konzentration auf das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit darstellt. Bei Vergleichen ist daher besonders auf Berechnungskonsistenz zu achten.</p>
Return on invested capital (ROIC)	$\frac{\text{NOPAT} \times 100}{\text{Durchschnittlich investiertes Kapital}}$	<p>Zur Definition des NOPAT siehe 2.1.1. Das ROIC gibt die Verzinsung des durchschnittlich investierten Kapitals wieder. Es zeigt an, wie rentabel betriebsnotwendige Vermögen eingesetzt wurde und bietet sich z.B. bei der Rentabilitätsberechnung von Investitionen.</p>
Return on capital employed (ROCE)	$\frac{\text{EBIT} \times 100}{\text{Durchschnittlich gebundenes Kapital}}$	<p>Im Mittelpunkt der Kennzahl ROCE steht der unmittelbare Bezug des Ergebnisses der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit im Verhältnis zum dafür erforderlichen Vermögen. Die Verwendung der Kennzahl bietet sich rechtsform- und steuersystemübergreifend an, nicht zuletzt im internationalen Umfeld.</p>
Return On Net Assets (RONA)	$\frac{\text{EBIT} \times 100}{\text{Durchschnittliche "Net Assets"}}$	<p>Die Kennzahl RONA zeigt die relative Ertragskraft des betriebsnotwendigen Vermögens. "Net Assets" sind definiert als Umlaufvermögen abzüglich unverzinsliches kurzfristiges Fremdkapital zuzüglich des Anlagevermögens.</p>

Liquiditäts-KPI

Liquidität 1. Grades

Liquidität 2. Grades

Liquidität 3. Grades

Working Capital

Cash-burn rate

Die Kennzahlen zur Liquidität 1., 2. und 3. Grades setzen den Zahlungsmittelbestand bzw. die kurzfristigen Vermögensgegenstände ins Verhältnis zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Diese Schlüsselindikatoren belegen einerseits die Finanzierung des Umlaufvermögens durch Eigen- oder Fremdkapital. Riskant könnte insbesondere eine Situation werden, in der das kurzfristige Vermögen kleiner als die kurzfristigen Verbindlichkeiten sind. Andererseits spiegeln sie die Fähigkeit zur Generierung von Zahlungsmittelüberschüssen durch die Geschäftstätigkeit wider.

In Kombination mit der Kennzahl „Working Capital“ können bspw. Rückschlüsse auf die Güte des Forderungs- und Vorratsbestandsmanagement gezogen werden und somit auf die Effizienz wesentlicher Geschäftsprozesse. In Konzernstrukturen können sich weitere Finanzierungsformen und -strategien eröffnen, die für Analysen und Rückschlüsse aus den Kennzahlen zu berücksichtigen sind. So wird sich bspw. durch die Einrichtung eines Cash Pools mit der Konzernmuttergesellschaft im Regelfall der stichtagsbezogene Bestand an Zahlungsmitteln in einer Unternehmenseinheit deutlich reduzieren, während die kurzfristigen Forderungen zunehmen. Dadurch reduziert sich die Liquidität 1. Grades, während dieser Sachverhalt keine Auswirkungen auf die Liquidität 2. Grades hat.

Tab. 3

Name	Ermittlung	Deutung
Liquidität 1. Grades	$\frac{\text{Zahlungsmittel} \times 100}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$	<p>Diese Kennzahl gehört zu den sogenannten kurzfristigen Deckungsgraden und entstammt der bestandsorientierten Liquiditätsanalyse. Sie nimmt (bilanz-) stichtagsbezogen eine Gegenüberstellung von flüssigen Mitteln und kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen vor. Insbesondere bei einer Analyse durch Außenstehende auf der Basis von Jahresabschlussdaten ist die Kennzahl begrenzt aussagefähig, da sich Kapital- und Vermögenspositionen stichtagsbezogen bereits deutlich verändert haben können.</p> <p>Je größer der Prozentsatz, desto stabiler erscheint die Liquidität gesichert. Im allgemeinen sollte der Wert 100% übersteigen. Liegt er darunter, müsste kurzfristig auf weiteres Kapital (z.B. Bankkredite) zurückgegriffen werden.</p>
Liquidität 2. Grades	$\frac{\text{Monetares Umlaufvermögen} \times 100}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$	<p>Das monetäre Umlaufvermögen ergibt sich als Summe aller kurzfristigen Vermögensgegenstände abzüglich des Lagerbestands. Im allgemeinen wird für die Liquidität 2. Grades ein Wert von etwa 100% gefordert.</p>
Liquidität 3. Grades	$\frac{\text{Kurzfristiges Umlaufvermögen} \times 100}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$	<p>In welchem Umfang sind die kurzfristigen Verbindlichkeiten in ihrer Höhe durch das kurzfristige Umlaufvermögen gedeckt? Im allgemeinen wird für die Liquidität 2. Grades ein Wert von etwa 200% gefordert.</p>
Working Capital	$\begin{aligned} &\text{Umlaufvermögen} \\ &- \text{erhaltene Anzahlungen} \\ &- \text{kurzfristige Verbindlichkeiten} \\ &= \text{Working Capital} \end{aligned}$	<p>Das Working Capital, auch Netto-Umlaufvermögen genannt, ist den bestandsorientierten horizontalen Liquiditätskennzahlen zuzuordnen. Es zeigt die Differenz zwischen verzinlichem Umlaufvermögen (deshalb abzgl. Erhaltener Anzahlungen) und kurzfristigem Fremdkapital auf. Somit stellt das Working Capital den langfristig finanzierten Teil des Umlaufvermögens dar. Bei einem anzustrebenden (niedrigen) positiven Wert bedeutet dies eine Deckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten durch das ebenfalls kurzfristig gebundene Vermögen. Als Zielwert wird oftmals ein Wert angestrebt, bei dem die kurzfristigen Verbindlichkeiten ca. 75% des Umlaufvermögens umfassen sollen. Im Rahmen der Optimierung des Kapitaleinsatzes in den Unternehmen im Sinne einer nachhaltigen Verringerung der Kapitalbindung kommt dem Working Capital als Ansatzpunkt zur Ergebnissteigerung zunehmende Bedeutung bei. Neben der Renditestigerung werden zusätzliche Finanzmittel für mögliche Expansionsvorhaben frei. Im Mittelpunkt stehen die kunden- und wettbewerbsorientierte Dimensionierung der Lagerbestände für Fertigprodukte sowie die geschäftsprozessbezogene Optimierung der Lagerbestände für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie unfertige Erzeugnisse. In analoger Weise sind die Forderungsbestände hinsichtlich eines effizienten Forderungsmanagements zu prüfen. Gleichfalls könnten mit Lieferanten längere Zahlungsziele vereinbart werden, um das Working Capital zu optimieren. Ein vergleichsweise hohes Working Capital kann für die interne Revision ein Indikator für Ineffizienzen in den Schlüsselprozessen Vertrieb, Einkauf und Produktion sein.</p>
Cash-burn rate	$\frac{\text{Liquide Mittel}}{\text{Negativer Cash Flow (pro Periode)}}$	<p>Die Kennzahl stellt auf eine Einschätzung ab, wann bei einem Unternehmen die Liquidität aufgebraucht ist. Diese vor allem für junge, stark wachsende Unternehmen vorgeschlagene Kennzahl dient als ein Indikator zur Insolvenzprognose. Es zeigt die Zeitspanne, in der ein Unternehmen sein Startkapital verbraucht, bevor es eigene positive Cash Flows aus den Geschäftsaktivitäten erzielt. In die Analyse sind jedoch weitere, im Rechnungswesen noch nicht abgebildete Faktoren wie zukünftige Großaufträge einzubeziehen.</p>

Solvenz-KPI

Statischer Verschuldungsgrad

Dynamischer Verschuldungsgrad

Zinsdeckungsquote

Diese Kennzahlen geben Informationen zur Finanzierungsstruktur eines Unternehmens. So setzt die Kennzahl „statischer Verschuldungsgrad“ das Fremdkapital zum Eigenkapital ins Verhältnis. Der errechnete Prozentwert sollte im Regelfall zwischen 200% und 300% liegen. Ein höherer Wert könnte für das Unternehmen insbesondere in einer Rezession bestandsgefährdend werden.

Tabelle 4

Name	Ermittlung	Deutung
Statischer Verschuldungsgrad	$\frac{\text{Fremdkapital} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$	<p>Dieser Typ eines Verschuldungsgrades ist den Kennzahlen der statischen Kapitalstrukturanalyse zuzuordnen, die sich - auch als Finanzierungsanalyse bezeichnet - mit der Art und der Überlassungsdauer des zur Verfügung gestellten Kapitals beschäftigt. Ziel ist es, Aussagen über Finanzierungsrisiken und Kreditwürdigkeit zu gewinnen.</p> <p>Je höher der statische Verschuldungsgrad ist, umso eher wird die Solidität der unternehmerischen Finanzierungsfrage kritisch bewertet werden. Das Unternehmen ist im Fall einer Krisensituation ggf. nicht in der Lage, seine vertraglich fixierten Kreditvereinbarungen nachzukommen. Die angemessene Höhe ist u.a. abhängig von der Branche und der Rechtsform des Unternehmens. Werte zwischen 200-300% werden üblicherweise als Zielwerte angesetzt.</p>
Dynamischer Verschuldungsgrad	$\frac{\text{Netto-Finanzschulden}^*}{\text{Cash Flow}}$	<p>Der dynamische Verschuldungsgrad setzt eine Bestandsgröße und eine Stromgröße in Beziehung, um die Kreditwürdigkeit im Sinne der Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens zu kennzeichnen. Er stellt ein weit verbreitetes finanzielles Risiko-Maß dar.</p> <p>Der Cash Flow nimmt dabei die Rolle eines Indikators der Verschuldungsfähigkeit ein und zeigt - unter bestimmten begrenzenden Annahmen - auf, in welchem Zeitraum voraussichtlich die Verbindlichkeiten aus selbst erwirtschafteten Finanzmitteln getilgt werden könnten. Zu den eingrenzenden Annahmen zählt beispielsweise, dass der Cash Flow nicht für Investitionen, Dividenden- und Zinszahlungen benötigt wird (oder sie werden vorher bereits im Ausgangs-Cash Flow subtrahiert) und dass der Schuldenstand sich nicht durch andere Unternehmensaktivitäten erhöht.</p>
Zinsdeckungsquote	$\frac{\text{EBIT} \times 100}{\text{Zinsaufwand}}$	<p>Die Kennzahl Zinsdeckungsquote verdeutlicht die Höhe des erwirtschafteten Gewinns pro Zinsaufwand. Ein hoher Kennzahlenwert besitzt den Charakter einer Sicherheitsspanne für den Fall eines Gewinnrückgangs. Eine generelle Vorgabe zur Größenordnung kann z.B. deshalb nicht gegeben werden, da die Belastung mit Fremdkapitalzinsen in starkem Maße von der Finanzierungsstrategie des Unternehmens beeinflusst wird. Bei gezielter Nutzung des Leverage-Effekts kann trotz steigender Zinslast die Zinsdeckungsquote sogar steigen, solange das EBIT stärker wächst, d.h. die Gesamtkapitalrendite den durchschnittlichen Fremdkapitalzinssatz übersteigt.</p>
<p>*) Erläuterung Netto-Finanzschulden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anleihen + Verbindlichkeiten gegenüber Banken + Akzeptverbindlichkeiten + übriges verzinsliches Fremdkapital - liquide Mittel - Wertpapiere des Umlaufvermögens <p>= Netto-Finanzschulden</p>		

Cash flow-KPI

Cash flow

Brutto- oder Netto Cash flow

Free Cash flow (FCF)

Operativer Cash flow (OCF)

Bei keiner anderen betriebswirtschaftlichen Kennzahl ist das Ausmaß unterschiedlicher Definitionen so groß wie bei den Cash Flow-Kenngrößen. Diese Vielfalt macht es im Einzelfall notwendig, nach der exakten Ermittlung zu fragen. Dem Cash Flow wird eine hohe Relevanz zur Beurteilung der Finanz- und Ertragskraft des betrachteten Unternehmens beigemessen. Durch die weitgehende Eliminierung bilanzpolitischer Störfaktoren wie die Wahl der Abschreibungssätze lassen sich nahezu unverzerrte Rückschlüsse ziehen, die auch im Rahmen eines Benchmarking mit anderen Unternehmen verwendet werden können.

Tab. 5

Name	Ermittlung	Deutung
Cash Flow	<p>nach DVFA/SG Schema:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Jahresüberschuss / - fehlbetrag + Abschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens - Zuschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens + Erhöhungen (-Minderungen) der langfristigen Rückstellungen + Erhöhungen (-Minderungen) der Sonderposten mit Rücklageanteil + Latente Ertragsteuer-Aufwendungen (-Erträge) + Andere nicht auszahlungswirksame Aufwendungen (-Erträge) <p>von wesentlicher Bedeutung</p> <p>= Cash Earnings</p> <p>+ Bereinigung zahlungswirksamer Aufwendungen (-Erträge)</p> <p>aus Sondereinflüssen</p> <p>= Cash Earnings nach DVFA/SG</p>	<p>Die Kennzahl gibt an, welchen Mittelzufluss ein Unternehmen in einer Periode (meist 12 Monate) aus dem Umsatzprozess erwirtschaftet hat und was somit unterjährig für Investitionen in das Anlage- und Umlaufvermögen, Tilgungszahlungen, Gewinnausschüttungen, Eigenkapital-Rückzahlungen und Aufstockung der Liquiditätsbestände verwendet werden kann. Dieser Finanzmittelüberschuss ist eine Stromgröße, d.h. er steht nicht (bilanz-)stichtagsbezogen als konkrete Liquidität zur Verfügung. Durch die Positionen, die bis zur Cash Flow-Bestimmung addiert und subtrahiert werden, erfolgt eine deutliche "Neutralisierung", so dass wesentliche bilanzpolitische Gestaltungsmöglichkeiten in ihrer Wirkung "rückgängig gemacht" werden. Hieraus leitet sich im Kern die extrem weite Verbreitung und Nutzung dieser Kennzahl ab. Allgemein gilt der Grundsatz: "je größer desto besser". Allerdings unter besonderer Berücksichtigung der Höhe der Abschreibungen. Ein positiver Cash Flow, der sich z.B. aus einem Jahresfehlbetrag und hohen Abschreibungen ergibt, ist nicht unkritisch als "positiver" Indikator für die unternehmerische Erfolgs- und Finanzstärke zu werten.</p> <p>Der Cash Flow als umsatzbasierter Einzahlungsüberschuss zeigt, in welchem Umfang Finanz-Finanzmittel aus der unternehmerischen Tätigkeit selbst generiert werden.</p> <p>Um die unternehmens- bzw. konzerninterne Planung, Steuerung und Kontrolle zu stärken, kann diese Kennzahl auch ein wichtiger Baustein im Führungsinstrumentarium selbständig agierender Unternehmensteile sein.</p>
Brutto- oder Netto Cash Flow	<p>Jahresüberschuss (+) oder -fehlbetrag (-)</p> <p>+ Abschreibungen / - Zuschreibungen</p> <p>+ Erhöhung (-Verminderung) der langfristigen Rückstellungen</p> <p>= Netto Cash Flow</p> <p>+ Steuern vom Einkommen und Ertrag (-Steuererstattung)</p> <p>= Brutto Cash Flow</p>	<p>Die Netto Cash Flow-Betrachtung ist stärker verbreitet im angelsächsischen Raum während der Brutto Cash Flow eher in der deutschen Rechnungslegung verwendet wird.</p> <p>Im übrigen gelten gleichermaßen die Ausführungen zu obiger Kennzahl.</p>
Free Cash Flow (FCF)	<p>Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit</p> <p>- Cash Flow aus Investitionstätigkeit</p> <p>= Free Cash Flow</p>	<p>Der Free Cash Flow bringt zum Ausdruck, in welchem Umfang nach der Berücksichtigung der Fortführung des laufenden Geschäfts (in Form von notwendigen Re-Investitionen in das Anlage- und Umlaufvermögen) noch weitere "freie" Finanzmittel verbleiben.</p> <p>Bei normaler Geschäftstätigkeit sollte der Free Cash Flow auf Dauer im Durchschnitt mehrerer Zeiträume positiv sein. Nur dann generiert das Unternehmen einen finanziellen Mehrwert.</p>
Operativer Cash Flow (OCF)	<p>Cash Flow</p> <p>+ neutrale, aperiodische und außergewöhnliche Aufwendungen</p> <p>- neutrale, aperiodische und außergewöhnliche Erträge</p> <p>= Operativer Cash Flow</p>	<p>Der Operative Cash Flow beschreibt den Überschuss der laufenden, operativen Einzahlungen über die laufenden, operativen Auszahlungen des Unternehmens. Ermittelt wird eine finanzwirtschaftlich relevante Strömungsgröße, die dynamische Liquidität der Periode. Der OCF ist ein Maßstab für die Fähigkeit des Unternehmens, aus eigener Kraft durch die betriebsbedingte Tätigkeit Liquidität zu generieren und stellt damit den Innenfinanzierungsspielraum, das selbst erwirtschaftete Zahlungsmittelreservoir dar.</p>

Finanzstruktur-KPI

Anlagendeckungsgrad I

Anlagendeckungsgrad II

Anlagendeckungsgrad III

Eigenkapitalquote

Leverage-Index

Gearing ratio

Die Kennzahlen Anlagendeckungsgrad I bis III erlauben Rückschlüsse auf den langfristigen Finanzierungsgrad des Unternehmens und daraus ggf. resultierende Risiken. Eine Ausprägung der auch als „Goldene Bilanzregel“ bekannten Kennzahl „Anlagendeckungsgrad III“ unter 100% deutet auf eine zu kurzfristige Finanzierung der langfristigen Vermögensgegenstände hin und könnte somit – insbesondere bei Einzelgesellschaften – bestandsgefährdend werden.

Tab. 6

Name	Ermittlung	Deutung
Anlagendeckungsgrad I	$\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Anlagevermögen}}$	<p>In welchem Umfang ist das dauerhaft im Unternehmen gebundene Anlagevermögen durch das zeitlich ebenfalls dauerhaft zur Verfügung stehende Eigenkapital gedeckt?</p> <p>Der Anlagendeckungsgrad I ist den sogenannten statisch-langfristigen Kennzahlen der bilanziellen Liquiditätsanalyse zuzurechnen. Er stellt auf das Prinzip der fristenkongruenten Investitionsfinanzierung in Form einer horizontalen Kennzahl mit einer Gegenüberstellung ausgewählter bilanzieller Kapitalgrößen (im Zähler) und Vermögensgrößen (im Nenner). Dauerhaft im Unternehmen gebundene Vermögensteile (hier fokussiert auf das Anlagevermögen) sollten eigenfinanziert sein, also mit vergleichbarem langem Zeithorizont zur Verfügung stehen. Anzustreben ist ein Kennzahlenwert, der über 100% liegt. Beträgt die Kennzahl weniger als 100%, so sind Teile des Anlagevermögens durch Fremdkapital finanziert, so dass eventuell während der Nutzung der dauerhaft benötigten Vermögensgegenstände eine (Anschluss-)finanzierung erforderlich wird. Diese ist u.U. nur zu einem höheren Zins möglich. Dadurch können Liquiditätsengpässe und/oder Rentabilitätsprobleme entstehen. Falls keine weiteren Finanzierungsquellen bestehen, sind im Extremfall sogar kurzfristig liquidierbare Vermögensteile zu veräußern, wodurch finanzielle Verluste entstehen könnten.</p> <p>Um die laufende Geschäftstätigkeit nicht zu gefährden, ist daher auf die Übereinstimmung der Bindungsdauer von investiertem Vermögen und entsprechender Kapitalüberlassungsdauer zu achten.</p>
Anlagendeckungsgrad II	$\frac{(\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}) \times 100}{\text{Anlagevermögen}}$	<p>Es gelten gleichermaßen die Ausführungen zu obiger Kennzahl. Der Kennzahlenwert sollte über dem des "Anlagendeckungsgrades I" liegen. Das langfristige Fremdkapital hat eine Restlaufzeit von mehr als einem Jahr.</p>
Anlagendeckungsgrad III	$\frac{(\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}) \times 100}{\text{Anlagevermögen} + \text{langfristig gebundenes Umlaufvermögen}}$	<p>Es gelten gleichermaßen die Ausführungen zu obiger Kennzahl.</p> <p>Das langfristige gebundene Umlaufvermögen ist unternehmensindividuell zu bestimmen.</p>
Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$	<p>Wie groß ist die relative Ausstattung des Unternehmens mit Haftungssubstanz bzw. wie hoch ist die prozentuale (sogenannte) Verlustabsorptionstfähigkeit? Ziel ist eine Aussage über Finanzierungsrisiken und die Kreditwürdigkeit.</p> <p>Je höher der Kennzahlenwert, umso solider finanziert gilt das Unternehmen. In diesem Sinne repräsentiert diese Kennzahl die finanzielle Stabilität und die Unabhängigkeit des Unternehmens von Fremdkapitalgebern. Sie gilt auch als Maßgröße für die Fähigkeit, finanzielle Risiken aufzufangen. Gefordert werden teilweise Eigenkapitalquoten von 25% oder auch 33,3%.</p> <p>Die angemessene Höhe ist jedoch unter anderem abhängig von der Branche und der Rechtsform des Unternehmens.</p>
Leverage-Index	$\frac{\text{Eigenkapitalrentabilität}}{\text{Gesamtkapitalrentabilität}}$	<p>Wie effektiv ist die Kapitalstruktur des betrachteten Unternehmens?</p> <p>Nimmt der Index einen Wert kleiner oder größer 1 an, weichen also beide Renditen voneinander ab, so deutet dies auf eine "Leverage-Chance" bzw. "Leverage-Gefahr" hin. Solange die Gesamtkapitalrentabilität des Unternehmens über dem zu zahlenden Zinssatz für Fremdkapital liegt, kann die Eigenkapitalrentabilität durch einen steigenden Verschuldungsgrad "nach oben" gehoben werden. Dieser "positive" Effekt kann sich entsprechend aber auch in das Gegenteil verwandeln, z.B. in Krisensituationen, wenn die Gesamtkapitalrentabilität unter der Fremdkapitalrentabilität liegen kann. Dann ist das Fremdkapital durch Zinszahlungen zu bedienen, die den Gewinnanteil der Eigenkapitalgeber spürbar mindern.</p>

Wertorientierte KPI

Economic Value Added (EVA)

Weighted Average Cost of Capital (WACC)

EAC

Die wertorientierten Kenngrößen, insbesondere der „Economic Value Added“ (EVA), erlauben die Ermittlung des Wertbeitrags eines Unternehmens über eine Mindestverzinsung hinaus. Letztere bezieht sich auch auf das eingesetzte Eigenkapital. Die „Weighted Average Cost of Capital“ werden oftmals als **Ab**diskontierungsfaktor zur Berechnung des Kapitalwerts von Investitionsmaßnahmen verwendet. Deren sachgerechte Ermittlung könnte bspw. im Rahmen der Prüfung von wesentlichen Investitionen in Sachanlagen nachvollzogen werden.

Tab. 7

Name	Ermittlung	Deutung
<p>Economic Value Added (EVA)</p>	<p>NOPAT - (WACC x Capital Employed)</p> <p>Zur Definition des NOPAT s. 2.1.1, WACC s.u.</p>	<p>Das "Capital Employed" ist das für das betriebsnotwendige Vermögen investierte verzinsliche Kapital mit der Korrektur, dass den Buchwerten u.a. die stillen Reserven und der Goodwill hinzuzählt werden. Die Kennzahl EVA liefert eine Antwort auf die Frage nach der Größe des periodisierten Betrages (typischerweise bezogen auf ein Jahr) der Wertsteigerung des Unternehmens, der über eine vergleichbare Mindestverzinsung hinausgeht. EVA zählt zur Kategorie der Residualgewinngrößen und misst den "wirklichen" ökonomischen Gewinn eines Unternehmens, entsprechend dem Shareholder-Value Gedanken. Im Kern wird der sogenannte unternehmerische Übergewinn ermittelt, also ein Maß, das die Überverzinsung des eingesetzten Kapitals über eine vergleichbare Mindestverzinsung darstellt. Eine generalisierende Vorgabe ist nicht bestimmbar. Als Orientierung können unternehmens- / konzernintern oder -extern Best-Practice-Werte herangezogen werden.</p>
<p>Weighted Average Cost of Capital (WACC)</p>	$WACC = \left[KEK \times \frac{EK}{EK + FK} \right] + \left[KFK \times \frac{FK}{EK + FK} \right]$ <p>mit:</p> <p>EK = Eigenkapital</p> <p>FK = Fremdkapital (zins tragend)</p> <p>KEK = Kosten des Eigenkapitals</p> <p>KFK = Kosten des Fremdkapitals</p>	<p>Die Berechnung des WACC ergibt sich als gewogenes arithmetisches Mittel aus Eigenkapitalkostensatz und Fremdkapitalkostensatz. Die durchschnittlichen Kosten des Eigenkapitals können mit Hilfe des Capital Asset Pricing Model (CAPM) ermittelt werden. Auf dieses wird hier nicht weiter eingegangen.</p> <p>Die Kenngröße WACC stellt ein Maß für die Mindestrendite auf das investierte Kapital dar. Sie findet z.B. auch Anwendung als Diskontierungsfaktor (der Cash Flows) bei der Ermittlung des Kapitalwertes im Rahmen von dynamischen Investitionsrechnungen und im Falle von Unternehmensbewertungen.</p> <p>Grundsätzlich ist die Höhe des WACC abhängig von dem risikofreien Fremdkapitalzinssatz, branchenspezifischen Faktoren (ausgedrückt durch den Beta-Faktor im CAPM) und der Kapitalstruktur des Unternehmens. Der Zahlenwert liegt typischerweise in der Spannweite zwischen 7% und 12%. Im Einzelfall kann wegen einer höheren Risikoprämie auch die Schwelle von 12% überschritten werden.</p>

A2 Produktivitäts- / Leistungs-KPI

Tab. 8

Name	Ermittlung	Deutung
Beschaffungseffizienz	Kosten der Beschaffungsabteilung pro Periode x 100 Beschaffungsvolumen pro Periode	Diese Kennzahl stellt die Relation der Kosten der Beschaffung zum Beschaffungsvolumen dar und soll die Wirtschaftlichkeit des Beschaffungsbereichs verdeutlichen. Wobei gilt: Beschaffungsvolumen = Bestellmengen x Einstandspreis. Kosten der Beschaffungseinheit = Summe der bewerteten Ressourcen, deren Inanspruchnahme der Beschaffungsabteilung zuzurechnen ist
Fehlieferrungsquote (diese Kennzahl wird nach herrschender Meinung auch als Qualitätskennzahl verstanden und wird daher im Punkt Serviceniveau-KPI's dargestellt)		
Fehlanslieferungsquote (diese Kennzahl wird nach herrschender Meinung auch als Qualitätskennzahl verstanden und wird daher im Punkt Serviceniveau-KPI's dargestellt)		
Fertigungstiefe	$\frac{\text{Wertschöpfung} \times 100}{\text{Gesamtleistung}}$	Diese Kennzahl gibt prozentual Auskunft, über die Höhe der ökonomische Eigenleistung des Unternehmens. Unter Brutto-Wertschöpfung ist die Gesamtleistung der laufenden Periode abzüglich bezogener Güter und Dienstleistungen zu verstehen. Werden hier auch die Abschreibungen abgezogen, so bezeichnet man dies als Netto-Wertschöpfung.
Lieferbereitschaftsgrad (diese Kennzahl wird nach herrschender Meinung auch als Qualitätskennzahl verstanden und wird daher im Punkt Serviceniveau-KPI's dargestellt)		
KPIs ggf. aus der Materialwirtschaft ergänzen	sind z.T. bereits in unseren Ausführungen integriert	sind z.T. bereits in unseren Ausführungen integriert

Tab. 9

Name	Ermittlung	Deutung
Anlagenverfügbarkeit	$\frac{\text{Hauptnutzungszeit} \times 100}{\text{Betriebszeit}}$	<p>Diese Kennzahl des Prozesscontrollings bezieht sich auf den Bereich der Anlagenwirtschaft. Sie stellt ab prozentual, in welchem Umfang eine betrachtete Anlage etc. für den Leistungserstellungsprozess zur Verfügung stehen. Die Betriebszeit setzt sich aus drei Zeitkomponenten zusammen: Hauptnutzungszeiten (Fertigungszeiten), Nebennutzungszeiten (z.B. Rüst- und Umstelzeiten) und Stillstandszeiten (z.B. Instandhaltungs-, Wartungs- und Reparaturzeiten sowie Leerlaufzeiten). Je höher die Nutzungszeit und je geringer die unplanmäßigen Unterbrechungen sind, desto wirtschaftlicher können die maschinellen Kapazitäten genutzt werden.</p>
Anlagenausfallrate	$\frac{\text{Ausfallzeit} \times 100}{\text{Betriebszeit}}$	<p>Diese Kennzahl des Prozesscontrollings bezieht sich auf den Bereich der Anlagenwirtschaft. Sie stellt ab prozentual, in welchem Umfang eine betrachtete maschinelle Anlage etc. ausfallbedingt für den Leistungserstellungsprozess nicht zur Verfügung stehen. Hinsichtlich der Zeit-Komponenten der Betriebszeit siehe die Kennzahl Anlagenverfügbarkeit. Je höher die Nutzungszeit ist und je geringer die unplanmäßigen Unterbrechungen sind, desto wirtschaftlicher können die maschinellen Kapazitäten genutzt werden.</p>
Instandhaltungskostenintensität	$\frac{\text{Instandhaltungskosten in einer Periode} \times 100}{\text{Kalkulatorische Perioden-Abschreibung der jew. Anlage}}$	<p>Diese Kennzahl vermittelt einen Einblick in die periodenbezogene Relation laufender Kosten der Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit zum Wert der kalkulatorischen Abschreibungen. Bei Abweichungen kann z.B. eine ggf. verfehlte Wirtschaftlichkeit frühzeitig erkannt werden, um rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten.</p>
Kapazitätsauslastungsgrad (Variante A)	$\frac{\text{Effektive Produktionsstunden} \times 100}{\text{besonmögliche Produktionsstunden}}$ oder $\frac{\text{Effektive-Produktionsstunden} \times 100}{\text{Plan-Ausbringungsmenge}}$	<p>Diese Kennzahl des Prozesscontrollings bezieht sich auf den Bereich der Anlagenwirtschaft. Sie stellt ab prozentual, in welchem Umfang der betrieblichen Produktionspotenziale und verdeutlicht vorhandene Leistungsvermögen de facto eingesetzt wurde. Je höher der Kapazitätsauslastungsgrad ist, desto geringer die Belastung des einzelnen Produktionsobjektes mit den zu verrechnenden Betriebsaufwandskosten.</p>
Kapazitätsauslastungsgrad (Variante B) Engpasspezifischer Deckungsbeitrag	$\frac{\text{Ist-Ausbringungsmenge} \times 100}{\text{Plan-Ausbringungsmenge}}$ $\frac{\text{Deckungsbeitrag je Stück}}{\text{Engpassbeanspruchung je Stück}}$	<p>siehe oben</p> <p>Diese Kennzahl ist eine operative Größe. Der Deckungsbeitrag je Stück = Differenz zwischen dem Preis und den variablen Stückkosten des betrachteten Absatzobjektes. Die Engpassbeanspruchung je Stück = für eine Einheit des Absatzobjektes benötigte Engpass- oder Verbrauchskapazität. Die Größe "Deckungsbeitrag je Stück" stellt den bei kurzfristiger Betrachtung ökonomisch anzulegenden Erfolgsmaßstab für Produkte und Dienstleistungen als Absatzobjekte eines Unternehmens dar. Dieser Vorteilhaftigkeitswert wird im Nenner rechnerisch bezogen quasi gewichtet auf die jeweils benötigte Kapazität.</p>

Tab. 10

Name	Ermittlung	Deutung
Durchlaufzeit	Belegungszeiten + Übergangszeiten + Liegezeiten	Diese Kennzahl repräsentiert eine Aussage hinsichtlich der durchschnittlichen Zeitspanne, die bei der Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung zwischen dem Beginn des ersten Arbeitsvorgangs und dem Ende des letzten Arbeitsvorgangs liegt. Es gilt: Belegungszeiten = z.B. Bearbeitungs-, Rüst- und Prüfzeiten; Übergangszeiten = z.B. Transportzeiten; Liegezeiten = z.B. Zwischenlagerungszeiten sowie ablauf-, störungs- und personalbedingte Wartezeiten.
Lagerreichweite (wertmäßige Grund-Variante)	Durchschnittlicher (Tages-)Bestand x 360 Tage Durchschnittlicher (Tages-)Bedarf	Diese Kennzahl zeigt z.B. im Falle von Handelsunternehmen die durchschnittliche Zeit an, bis die Lagerbestände verkauft sind. Die Lagerreichweite vermittelt jeweils betrachten Objekt, d.h., für welchen Zeitraum die im Lager vorrätigen Güter ausreichen. Ihr kommt somit die Funktion eines Kosten- als auch Werttreibers zu. Je höher der Kennzahlenwert der Lagerreichweite im Einzelfall ist, desto stabiler erscheint die Versorgung gesichert, umso höher ist jedoch auch die damit verbundene Kapitalbindung. Zu den entsprechenden Kapitalkbindungskosten kommen die sonstigen variablen und fixen Kosten für die Bereitstellung und Nutzung des Lagers hinzu.
Lagerreichweite (Spezial-Variante für Fertigerzeugnis-Lager)	Durchschnittlicher Lagerbestandswert x 360 Tage Netto-Umsatz oder Herstellungskosten des Umsatzes	siehe oben
Lagerreichweite (mengenmäßige Variante)	Durchschnittliche Lagerbestandsmenge x 360 Menge der verkauften Einheiten	siehe oben
Lagerumschlag (wertmäßige Grundvariante)	Durchschnittlicher (Tages-)Bedarf Durchschnittlicher (Tages-)Bestand	Diese Kennzahl gibt Auskunft über die Effizienz des Lagerhaltungs-Managements, d.h. wie oft der durchschnittliche Lagerbestand im Betrachtungszeitraum erneuert wird. Sie vermittelt rechnerisch die Intensität, mit der eine Bestandsgröße im betriebswirtschaftlichen Leistungsprozess eingesetzt wird. Dem Lagerumschlag kommt sowohl die Funktion eines Kosten- als auch Werttreibers zu.
Lagerumschlag (Spezialvariante für Fertigerzeugnis-Lager)	Netto-Umsatz oder Herstellungskosten des Umsatzes Durchschnittlicher Lagerbestandswert	siehe oben
Lagerumschlag (mengenmäßige Variante)	Menge der verkauften Einheiten Durchschnittliche Lagerbestandsmenge	siehe oben
Materialumschlag (mengenmäßige Variante)	Durchschm. (Tages-)Materialbestand x 360 Tage Durchschnittlicher (Tages-)Bedarf	Diese Kennzahl zeigt z.B. im Falle von Handelsunternehmen die durchschnittliche Zeit an, bis die Lagerbestände verkauft sind und vermittelt somit eine entsprechende Information zur Versorgungslage. Ihr kommt somit die Funktion eines Kosten- als auch eines Werttreibers zu.
Materialumschlagszeit (wertmäßige Variante)	Durchschm. Lagerwert des Materialbestandes x 360 T. Durchschnittlicher Lagerwert des Materialbedarfs	Diese Kennzahl dient als Maßstab zur exakteren Gemeinkostenzuordnung auf die Kostenträger gemäß der in Anspruch genommenen Ressourcen indirekter betrieblicher Leistungsbereiche. Zum anderen können mit dieser Kennzahl wichtige Kosteninformationen für preispolitische Entscheidungen - auf Vollkostenbasis - gewonnen werden. Beispiel: Kosten der Auftragsbearbeitung in Relation zur Anzahl der bearbeiteten Aufträge.
Prozesskostensatz	Prozesskosten pro Periode Prozessmenge pro Periode	Diese Kennzahl informiert über die gesamten zurechenbaren Kosten, die während einer bestimmten Laufzeit einer Maschine entstehen. Der Maschinenstundensatz bildet den zentralen Baustein der Bezugsgrößenkalkulation im Rahmen der Kostenträgerrechnung. Vor allem, wenn die Kostenstrukturen je nach gewählten Produktionsverfahren - z.B. durch unterschiedliche Automatisierungsgrade bzw. Kapitalintensität - oder bei alternativen Standorten stark variieren, stellt diese Kennzahl einen wichtigen Entscheidungsparameter in der ökonomischen Vergleichsrechnung dar.
Maschinenstundensatz	Maschinenabhängige Kosten Maschinenlaufzeit	Diese Kennzahl erhält bei betrieblichen Engpasssituationen wie z.B. in Bezug auf Maschinen, Lagerflächen, gewichtsbezogene Transportmittelpotenziale und Personal eine besondere Relevanz. Mehrkosten je Stück = Differenz zwischen den variablen Stückkosten auf einer alternativen maschinellen Anlage (oder z.B. Fremdbezug) und denen auf der derzeitigen Engpassanlage. Engpassentlastung je Stück = durch die Verlagerung frei werdende Engpasskapazität je Stück.
Engpasspezifische Mehrkosten	Mehrkosten je Stück Engpassentlastung je Stück	

Tab. 11

Name	Ermittlung	Deutung
"Umsatz pro ..." KPIs	<p>Umsatz</p> <p>Ökonomische Bezugsgröße (Gesamtumfang)</p>	<p>Diese Kennzahlen messen die wirtschaftliche Ergiebigkeit einer sog. Bezugs- oder Inputgröße (gemessen in Mengeneinheiten) im Hinblick auf eine marktbezogene Leistungsgröße, hier den Umsatz (gemessen in Geldeinheiten). Diese Kenngrößen werden also im Sinne von Effizienzgrößen als Steuerungsinstrumente zur Koordinierung von betrieblichen Teileinheiten eingesetzt. Auch werden diese Kennzahlen u.U. in Form von Anreizgrößen als Bestandteil der Entlohnungsfindung verwendet.</p>
"Deckungsbeitrag pro..." KPIs	<p>Deckungsbeitrag</p> <p>Ökonomische Bezugsgröße</p>	<p>Diese Kennzahlen messen die wirtschaftliche Ergiebigkeit einer sog. Input- bzw. Bezugsgröße (gemessen in mengeneinheiten) hinsichtlich auf eine kurzfristige Erfolgsgröße, hier den Deckungsbeitrag (gemessen in Geldeinheiten). Es sind hierbei mehrere Varianten zu differenzieren: Deckungsbeitrag pro Absatzprojekt, Deckungsbeitrag pro Einsatzzeinheit, Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter, Deckungsbeitrag pro Kundenbesuch.</p>
Auftragsreichweite	<p>Auftragsbestand (in €) x 360 Tage</p> <p>Umsatz (in €) pro Jahr</p>	<p>Diese Kennzahl misst, wie lange mit den vorliegenden Aufträgen die Kapazität ausgelastet werden kann. Die Auftragsreichweite ist eine kombiniert vertriebs- und produktionsorientierte Kennzahl mit einer besonderen Relevanz eines Frühwarn- bzw. Früherkennungsindikators. Eine hohe Auftragsreichweite deutet marktseitig auf eine attraktive Erfüllung der Nachfragerwünsche hin; fertigungsseitig signalisiert sie Stabilität für die Kapazitätsauslastung.</p>

A3 Qualitäts-KPI

Die Qualitätskennzahlen sind statistische Kennziffern und spielen insbesondere bei Produktions- und Logistikprozessen wie z. B. zur Verbesserung der Prozess- und Produktqualität sowie im betrieblichen Umweltinformationsmanagement eine wichtige Rolle.

Die in den folgenden Unterpunkten dargestellten Kennzahlen sind den Büchern „Controlling Kennzahlen“ von Hans-Ulrich Krause und Dayanand Arora, „Controlling“ von Hans Jung, „Handbuch Logistik“ von Dieter Arnold u.a. sowie „Kennzahlensysteme der Distributionslogistik“ von Jan Nölker entnommen

„Nutzen“ des Einsatzes von KPI

Tab. 12

Name	Ermittlung	Deutung
Ressourcen-Einsparungsgrad (zeitraumbezogene Variante)	Ressourcen-Verbrauchsmenge pro Periode in t Ressourcen-Verbrauchsmenge pro Periode in t-1	Diese Kennzahl misst die Veränderung des mengenmäßigen Einsatzes bestimmter Ressourcen im Vergleich zum vorherigen Betrachtungszeitraum. siehe oben
Ressourcen-Einsparungsgrad (stückbezogene Variante)	Ressourcen-Verbrauchsmenge pro Outputeinheit in t Ressourcen-Verbrauchsmenge pro Outputeinheit in t-1	Diese Kennzahl gibt Auskunft darüber, in welcher Höhe durch den Erstellungsprozess des Unternehmens - jenseits der beabsichtigten Produkte und Dienstleistungen - bestimmte (ökologisch besonders relevante) Stoffe an das natürliche Umfeld abgegeben werden. siehe oben
Produktionsbegleitende Schadstoffemissionswerte (zeitraumbezogene Variante)	Menge der Emissionsart pro Periode	
Produktionsbegleitende Schadstoffemissionswerte (stückbezogene Variante)	Menge der erstellten Outputeinheiten pro Periode	
Entsorgungskostenanteil	Entsorgungskosten pro Periode Herstellkosten pro Periode	Diese Kennzahl gibt Auskunft über den prozentualen Anteil der Entsorgungskosten an den gesamten Herstellkosten. Diese Kennzahl soll dazu beitragen, die Transparenz über die relative Bedeutung der Entsorgungskosten zu erhöhen, die während des Produktionsprozesses anfallen wie z.B. Abfall und Abwasser oder während bzw. am Ende des Produkt-Nutzungsprozesses wie z.B. aufgrund von gesetzlicher Rücknahmeverpflichtungen für Ersatz-/Verschleißteile sowie der Altprodukte.
Recyclingquote	Recycelte Input-Menge (Verbrauch) für ein Objekt x 100 Gesamte Input-Menge (Verbrauch) für ein Objekt	Diese Kennzahl gilt als Indikator für nachhaltiges Wirtschaften im Sinne einer gezielten Rückführung von Materialien und Energie aus Produktions- und Konsumprozessen wieder in die Produktion.

Tab. 13

Name	Ermittlung	Deutung
Abholservice Servicegrad des Lieferanten (siehe hierzu auch Produktivitätskennzahlen - Supply-Chain-KPI's)	N.N.: siehe z.B. Deutsche Post	N.N.: siehe z.B. Deutsche Post Der Servicegrad repräsentiert eine quantifizierte Aussage zur Qualität des gesamten Lieferservice. Dieser Kennzahl wird eine wichtige Rolle zugesprochen, da z.B. der Lieferant mit seiner Dienstleistung in hohem Maße die Reputation des Herstellers mitbestimmt.
Lieferbereitschaftsgrad	Zahl der termingerechten Lieferungen (pro Periode) x 100 Zahl aller Lieferungen (pro Periode)	Diese Kennzahl repräsentiert - je nach absatz- oder beschaffungssseitiger Fragestellung - einen zeitpunktbezogenen (Aus-)Lieferungsbereitschaftsgrad bzw. (An-)Lieferungsbereitschaftsgrad. Die Kennzahl zählt zu den zentralen Beurteilungsindikatoren der Versorgungssicherung in zeitlicher Hinsicht.
Lieferbereitschaftsgrad (mengenbezogen)	vollständig und fristgerecht ausgeführte Lieferungen Gesamtzahl der Bestellungen	Diese Kennzahl repräsentiert quantifizierbare Aussagen zum Lieferservice.
Lieferbereitschaftsgrad (mengenbezogen)	Sofort auslieferbare Mengen Insgesamt bestellte Mengen	Diese Kennzahl repräsentiert quantifizierbare Aussagen zum Lieferservice.
Lieferbereitschaftsgrad (auftragsbezogen)	Anzahl Aufträge, die aus den Lagerbeständen erfolgt sind Gesamtzahl der Aufträge	Diese Kennzahl repräsentiert quantifizierbare Aussagen zum Lieferservice.
Lieferzuverlässigkeit/-beschaffenheit	Termingerecht und einwandfrei geliefertes Produktvolumen gesamtangefordertes Produktvolumen	Negative Abweichungen vom Soll-Wert gelten als Signal für unzureichende Lieferantenleistungen und müssen im Sinne einer Frühwarnung regelmäßig kontrolliert und überprüft werden
Lieferzuverlässigkeit	Termingerecht und vollständig geliefertes Produktvolumen gesamtangefordertes Produktvolumen	
Lieferzuverlässigkeit und -beschaffenheit	Termingerecht und einwandfrei u. vollst. gelief. Produktvol. gesamtangefordertes Produktvolumen	

Tab. 14

Name	Ermittlung	Deutung
Fehlanelieferungsquote	Zahl der Fehlanelieferungen x 100 Gesamtanzahl der Anlieferungen (pro Periode oder je Lieferant)	Diese Kennzahl ist ein zentraler Beurteilungsindikator der Lieferantengüte hinsichtlich dem unternehmerischen Versorgungssicherungsziel in qualitativer und mitunter auch zeitlicher Hinsicht.
Fehlauselieferungquote	Zahl der Fehlauselieferungen Gesamtzahl der Auslieferungen (pro Periode oder Abnehmer)	Diese Kennzahl ist ein zentraler Beurteilungsindikator der Qualität des Auslieferungs- und Distributionssystems eines Unternehmens. Aus Sicht der Abnehmer stellt es ein Kriterium im Rahmen der Ratingsysteme zur Lieferantenqualität dar. Darüber hinaus verdeutlicht diese Kenngröße beim Kunden, ob das Erreichen des eigenen unternehmerischen Versorgungssicherungsziels in qualitativer und mitunter auch zeitlicher Hinsicht gewährleistet ist.
Fehlieferrungsquote (Lieferantenseitig)	Zahl nicht korrekter Lieferungen (Lieferant) x 100 Gesamtzahl der Lieferungen (Lieferant)	Diese Kennzahl dient der Beurteilung der Lieferantenqualität und der Lieferantenauswahl. Unter fehlerhaften Lieferungen sind die Lieferungen von fehlerhaften bzw. defekten Artikeln, die Lieferung von falschen Artikeln, unvollständigen Lieferungen sowie verfrühte oder verspätete Lieferungen zu subsumieren.
Fehlieferrungsquote (Kundenseitig)	Zahl nicht korrekter Auslieferungen x 100 Gesamtzahl der Auslieferungen	Diese Kennzahl beschreibt den Anteil der fehlerhaften Auslieferungen an einen Kunden. Diese stellt ein Maß zur Erfassung der Versorgungssicherheit des Marktes dar. Weiter dient diese Kennzahl zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens. Unter fehlerhaften Lieferungen sind hier die Lieferungen von fehlerhaften bzw. defekten Artikeln, die Lieferung von falschen Artikeln, unvollständigen Lieferungen sowie verfrühte oder verspätete Lieferungen zu subsumieren.

Tab15

Name	Ermittlung	Deutung
Fehllieferungsquote (abwicklungsabhängig)	abwicklungsabhängige Reklamationen gesamtangefordertes Produktvolumen	Dieser Kennzahl gibt Auskunft über nicht einwandfreie Lieferungen bezogen auf einzelne Fehlergrößen
Fehllieferungsquote (versandabhängig)	versandabhängige Reklamationen gesamtangefordertes Produktvolumen	Dieser Kennzahl gibt Auskunft über nicht einwandfreie Lieferungen bezogen auf einzelne Fehlergrößen.
Fehllieferungsquote (transportabhängig)	transportabhängige Reklamationen gesamtangefordertes Produktvolumen	Dieser Kennzahl gibt Auskunft über nicht einwandfreie Lieferungen bezogen auf einzelne Fehlergrößen.
Lagerumschlagfähigkeit	permanenter Lagerbestand des Produktvolumens gesamte Produktlagerungsanzahl	Diese Kennzahl gibt an, inwieweit ein bestimmtes Lager fähig ist, ein bestimmtes Produkt, zu einer bestimmten Zeit an den Beschaffer zu liefern. Je größer die Kennzahl ist, desto wichtiger ist das Produkt und damit auch die Wahrscheinlichkeit, dass der Lieferant termingerechtere ausliefern kann.
Rückstandsquote	Rückstandsmenge gesamtes Produktvolumen	Diese Kennzahl zeigt, welcher Teil des Produktvolumens einer Periode aus den vorhandenen Lagerbeständen der Lieferanten nicht termingerechtere liefern kann. Je höher diese Quote ist, desto höher ist auch das Risiko, den Lieferanten mit der Belieferung zu beauftragen. Bei Überschreiten einer im Voraus gesetzten Toleranzgrenze wird der Lieferant nicht mehr beauftragt.

Tab. 16

Name	Ermittlung	Deutung
Servicezeit des Lieferanten		
Lieferzeit (allgemein)	Zeitspanne ab Auftragserteilung bis Empfang durch den Abnehmer	Diese Kennzahl repräsentiert quantifizierbare Aussagen zum Lieferservice
"Lieferantentreue"	Anzahl verfallener Liefertermine Gesamtzahl der Liefertermine	Diese Kennzahl ist zeit- und produktspezifisch differenziert und zeigt das Ausmaß der Lieferantentreue. Negative Veränderungen dieser Kennzahl beeinflussen die Rentabilität und sorgen für Produktionsausfälle beim Beschaffer.
Lieferzeit (Produktvolumen)	Lieferzeit angeliefertes Produktvolumen	Diese Kennzahl zeigt, wieviel Zeit der Lieferant zur Auslieferung eines bestimmten Produktvolumens benötigt. Abweichung von der Soll-Ist-Größe gelten gerade bei "just-in-time-Lieferungen" als Warnung ersten Grades.
Lieferzeit (Auftrag)	Auftragsabwicklungszeit angeliefertes Produktvolumen	Diese Kennzahl dient der Untersuchung der Ursachen einer erhöhten Lieferzeit für den Aspekt Auftragsabwicklungszeit. Anhand dieser Größe lässt sich messen, welche Komponente die Hauptursache für eine hohe Lieferzeit darstellt und welche die größte Abweichung vom Soll-Wert aufweist.
Lieferzeit (Transport)	Transportzeit ausgeliefertes Produktvolumen	Diese Kennzahl dient der Untersuchung der Ursachen einer erhöhten Lieferzeit für den Aspekt Versandzeit. Anhand dieser Größe lässt sich messen, welche Komponente die Hauptursache für eine hohe Lieferzeit darstellt und welche die größte Abweichung vom Soll-Wert aufweist. Ein häufiges Überschreiten der Soll-Größe Transportzeit weist auf eine mangelnde Lieferantenleistung hin.
Lieferzeit (Versand)	Versandzeit angeliefertes Produktvolumen	Diese Kennzahl dient der Untersuchung der Ursachen einer erhöhten Lieferzeit für den Aspekt Transportzeit. Anhand dieser Größe lässt sich messen, welche Komponente die Hauptursache für eine hohe Lieferzeit darstellt und welche die größte Abweichung vom Soll-Wert aufweist.

A4 Fragenkatalog zur Gewinnung von revisionspezifischen KPI

Personal

▶ Mitarbeiter

- Wieviel Prüfer pro 1000 Mitarbeiter?
- Existiert ein Branchenbenchmark und wo liegt dieser?
- Aktuelle Prüferanzahl im Vergleich zum Branchenbenchmark
- Tatsächliche Mitarbeiterzahl vs. geplante Mitarbeiterzahl
- Tatsächliche Fähigkeiten der Mitarbeiter vs. benötigte Fähigkeiten der Mitarbeiter (Studienrichtung, Sprachen, Erfahrung, IT etc.)
- Anteil an externer Unterstützung
- Fluktuationsquote
- Tatsächliche Verweildauer in der Abteilung vs. geplante Verweildauer
- Verteilung intern vs. extern eingestellter Mitarbeiter
- Durchschnittlicher Reiseanteil der Prüfer (Gesamt)
- Reiseanteil auf Einzelprüferbasis
- Krankenstandsquote (Gesamt)
- Krankenstandsquote (auf Einzelprüferbasis)
- Anzahl der Überstunden (Gesamt)
- Anzahl der Überstunden (auf Einzelprüferbasis)

▶ Training

- Anteil Mitarbeiter mit einer Zusatzqualifikation im Bereich Revision (CIA, CISA, etc.)
- Ausrichtung Training/ Anpassung an aktuelle Themen
- Ist-Trainingstage pro Mitarbeiter
- Kosten der Trainings (Gesamt)
- Kosten der Trainings (auf Einzelprüferbasis)
- Geplante Trainingsmassnahmen vs. Ist-Trainingsmassnahmen

- Individuelle Planung von Trainingsmassnahmen
- ▶ Mitarbeiterbeschaffung/ Entlohnung
 - Derzeitiges Gehaltsniveau
 - Welches Gehaltsniveau ist erforderlich um für Mitarbeiter attraktiv zu sein?
 - Existiert ein Branchenbenchmark?
 - Wie ist die Entlohnung an die Zielerreichung gekoppelt?
- ▶ Mitarbeiterzufriedenheit
 - Grad der Mitarbeiterzufriedenheit
 - Wesentliche Faktoren für Mitarbeiterzufriedenheit
 - In welchen Intervallen wird die Mitarbeiterzufriedenheit gemessen?
- ▶ Zielerreichung
 - Existiert ein Zielerreichungssystem?
 - Welche Ziele werden gesetzt z. B. Unternehmensziele, individuelle Ziele etc.?
 - Bestimmung des Zielerreichungsgrads
 - In welchen Intervallen werden die Ziele und die Zielerreichung besprochen?
- ▶ Personal Strategie
 - Inhouse vs. Extern
 - Ausrichtung Training/ Anpassung an zukünftige Themen
 - Gewollte Fluktuation in andere Unternehmenseinheiten

Finanzen/ Budget

▶ Budget

- Wie hoch ist das aktuelle Gesamtbudget?
- Wie hat sich das Gesamtbudget über die letzten fünf Jahre entwickelt?
- Ist die Interne Revision ausreichend mit finanziellen Mitteln ausgestattet?
- Gesamtkosten pro Prüfung
- Ist-Kosten vs. Plankosten (Abweichungen)

▶ Personalkosten

- Gesamt Personalkosten
- Anteil Personalkosten am Gesamtbudget
- Durchschnittliche Kosten pro Prüfer (Tag, Jahr)
- Gesamt Trainingskosten
- Anteil Trainingskosten am Gesamtbudget
- Trainingskosten pro Mitarbeiter
- Tatsächlich geleistete Prüferstunden vs. geplante Prüferstunden
- Welche Potentiale zur Personalkostenreduktion wurden identifiziert?

▶ Reisekosten

- Gesamt Reisekosten
- Anteil Reisekosten am Gesamtbudget
- Reisekosten pro Prüfung
- Welche Potentiale zur Reisekostenreduktion wurden identifiziert?

Produktivität

▶ Berichte

- Erstattete Berichte vs. Geplante Berichte (Gesamt)
- Erstattete Berichte vs. Geplante Berichte (auf Einzelprüferbasis)
- Durchlaufzeit der Berichte (Gesamt)
- Durchlaufzeit der Berichte (auf Einzelprüferbasis)

▶ Prüfungen

- Durchschnittliche Gesamtdauer einer Prüfung (Vorbereitung, Prüfung, Nachbereitung)
- Anzahl der Prüfungen pro Prüfer
- Anzahl der Feststellungen auf Prioritätsbasis (Gesamt)
- Anzahl der Feststellungen auf Prioritätsbasis (auf Einzelprüferbasis)

▶ Zeiten

- Wie werden Zeiten verschrieben?
- Auf welche Objekte können Zeiten verschrieben werden?
- Sind die Objekte ausreichend, um detailliert genug Zeiten erfassen zu können?
- In welchen Intervallen werden die Zeitverschreibungen analysiert?
- Welche Maßnahmen wurden aus der Analyse abgeleitet?
- Verhältnis produktiver zu unproduktiver Stunden

Qualitätssicherung

▶ Berichte

- Existiert ein Standard für die Revisionsberichte?
- Anzahl und Ergebnisse der Qualitätskontrollen der Revisionsberichte (Gesamt)
- Anzahl und Ergebnisse der Qualitätskontrollen der Revisionsberichte (auf Einzelprüferbasis)

▶ Kunden

- In welcher Form werden Befragungen der Auditees über abgeschlossene Prüfungen durchgeführt?
- Welche Ergebnisse ergeben diese Befragungen?

Kunden

- ▶ Kundenzufriedenheit
 - Welche KPI wurden definiert, um die Kundenzufriedenheit zu messen?
 - Was sind die Ergebnisse auf KPI-Einzelbasis?
 - Gesamtergebnis der Kundenzufriedenheit
 - Anzahl von Beschwerden

- ▶ Interaktion mit Kunden
 - Anzahl von Kundenanfragen
 - Anzahl von Kundenbesuchen
 - Wie wird Revisionsmarketing betrieben?

- ▶ Senior Management
 - Anzahl von Sonderwünschen/ Ad Hoc-Audits durch Vorstand/ Geschäftsführung
 - Verteilung geplante Prüfungen zu Ad Hoc-Audits
 - Feedbackergebnis vom Vorstand/ Geschäftsführung zu Qualität der IR
 - Anzahl von Meetings mit dem Senior Management um Ziele, Risiken und Ergebnisse zu besprechen
 - Anzahl von Meeting mit dem Audit Committee (falls vorhanden)

IT-Unterstützung - Werkzeuge

▶ IT-Tools

- Existiert ein Audit Management System und ist dieses effizient?
- Wie oft werden Datenanalyse Tools eingesetzt (ACL, IDEA, etc.)?
- Ist Continuous Monitoring im Einsatz und was sind die Erfahrungen und Ergebnisse
- Existiert eine IT-gestützte, risikoorientierte Prüfungsplanung und wie ist die Planungsqualität
- Wie werden Revisionsprozesse IT-seitig unterstützt?

▶ IT-Kenntnisse

- Prozentualer Anteil an Prüfern mit guten IT-Kenntnissen (ERP, operative Systeme etc.)
- In welchen IT-Bereichen fehlt eigenes IT Know-How und muss extern zugekauft werden?
- Ist das Training im IT-Bereich auf individueller Basis ausreichend und wie hoch (Trainingstage)?

▶ Kostenreduktion durch IT-Einsatz

- Höhe der Kostenreduktion durch den Einsatz von IT-Tools
- Wo gibt es noch Potential zur Kostensenkung durch den Einsatz von IT?

Wissensmanagement

▶ Mitarbeiter

- Wie wird das Wissen unter den Mitarbeitern ausgetauscht?
- Finden regelmäßig Abteilungsbesprechungen statt in denen Wissen, Erfahrungen und Informationen ausgetauscht werden?
- Herrscht ein Klima, in dem Wissen bereitwillig ausgetauscht wird?
- Haben die Revisionsmitarbeiter das Gefühl immer mehr Wissen zu erlangen und zu wachsen?

▶ Tools, Training

- Existiert eine (IT-) Plattform für den Wissensaustausch?
- Wie oft werden neue Bücher oder Informationsmaterial angeschafft und zugänglich gemacht?
- In welchem Maße werden IT-Systeme des Unternehmens zur Informationsgewinnung genutzt?
- Werden Datenbanken und Tools verwendet zum Benchmarking von Geschäftsprozessen und was sind die Ergebnisse?
- Wissensstand
- Anzahl identifizierter Wissenslücken und eingeleitete Massnahmen zur Behebung (Gesamt)
- Anzahl identifizierter Wissenslücken und eingeleitete Massnahmen zur Behebung (auf Einzelprüferbasis)
- Wie werden neues Wissen und neue Erkenntnisse verwendet?

▶ Checklisten, Best Practices

- Anzahl angepasster oder neu definierter Checklisten
- Anzahl neu definierter Best Practices und wurden diese allen Beteiligten zugänglich gemacht

Prüfungsqualität

▶ Allgemein

- Wie wird die Prüfungsqualität definiert?
- Wird die Prüfungsqualität kontrolliert?
- In welchen Intervallen findet das Monitoring der Prüfungsqualität statt?
- Ergebnisse des Monitorings auf Gesamtbasis
- Ergebnisse des Monitorings auf Einzelprüferbasis

▶ Feststellungen

- Anzahl der Feststellungen auf Prioritätsbasis (Gesamt)
- Anzahl der Feststellungen auf Prioritätsbasis (auf Einzelprüferbasis)
- Einsparungen durch Prüfungsfeststellungen
- Rückerstattungen durch Prüfungsfeststellungen
- Anzahl von Feststellungen und Empfehlungen bei denen Prüfer und geprüfter Bereich unterschiedlicher Auffassung sind
- Status umgesetzter Empfehlungen durch das Management

▶ Externe Beurteilungen

- Existiert eine Qualitätsbeurteilung der Prüfung durch die geprüften Bereiche?
- Was sind die Resultate?
- Existiert eine Qualitätsbeurteilung der Prüfer durch die geprüften Bereiche?
- Was sind die Resultate und die daraus abgeleiteten Massnahmen?
- Wie zeitnah werden die Feedback Fragebögen den geprüften Bereichen übersandt?
- Wie hoch ist die Rücklaufquote der Feedback Fragebögen?
- Was ist das Ergebnis von Befragungen des Senior Managements?

▶ Prüfungsintervall

- Tatsächliches Prüfintervall relevanter Prüfungsobjekte/ Locationen vs. geplantes Prüfintervall