Kennzahlen – Segen oder Fluch?

Wer kennt sie nicht, die Geschichte dieses Kaufmanns, der erzählt: «Ich kaufe meine Artikel für 2 Franken ein und verkaufe sie für 4 Franken. Und von diesen 2 Prozent Marge lebe ich ganz gut!» – Kennzahlen sind zuweilen Glücksache, sie können Ihnen aber für Ihr Geschäft oder Ihr Projekt sehr nützlich sein, wenn sie richtig und über einen längeren Zeitraum eingesetzt werden.

Hat Ihnen Ihr Treuhänder bei der Besprechung des Jahresabschlusses auch schon gesagt: «Ihre Kennzahlen sind gut!» – Sie fühlten sich in Ihrer Arbeit bestätigt, haben aber nur «Bahnhof» verstanden. Genau hier sollen Sie einhaken und diesen Kennzahlen auf den Grund gehen. Denn sie bieten Ihnen eine gute Führungsgrundlage. Wichtig ist, dass Sie zuerst ein ganzes Set von Kennzahlen erarbeiten, und dies möglichst über einen längeren Zeitraum in der gleichen Weise. Danach finden Sie für Ihre Firma heraus, welche die wirklich relevanten Werte sind. Diese verfolgen Sie dann genau, und möglichst auch monatlich oder quartalsweise.

Ertragslage

Diese Werte zeigen Ihnen Indikationen über die Erfolgsrechnung. Immer wichtig ist die Bruttomarge I und Bruttomarge II. Darin widerspiegelt sich zum Beispiel auch der Konkurrenzkampf, das Preisgefüge in Ihrer Branche oder die Währungseinflüsse.

Rentabilität

In diesem Bereich sehen Sie, wie das eingesetzte (Eigen-)Kapital rentiert. Ein Unternehmen ist zwangsläufig mit mehr Risiken behaftet, als ein Guthaben auf dem Postcheck- oder Bankkonto. Damit muss auch die Eigenkapitalrentabilität viel höher liegen als der Zinssatz, der vom Geldinstitut gutgeschrieben wird.

Liquidität

Bevor Sie heute kein Geld mehr in der Kasse haben, um die Löhne zu bezahlen, behalten Sie die Liquidität auf mittlere und längere Sicht im Auge. Damit sorgen Sie vor, nicht in einen Zahlungsengpass zu geraten.

Sicherheit

Ihr Unternehmen steht auf sicheren Füssen, wenn die Eigenkapitalbasis solide ist. Im Zahlenbeispiel liegt diese Basis bei 30%. Das ist ein guter Anfang, je nach Branche aber noch auszubauen. Der Anlagendeckungsgrad von > 100% sagt aus, dass sie die Maschinen (Anlagevermögen mit mehrjähriger Nutzungsdauer) mit langfristigem Fremdkapital und Eigenkapital finanziert haben. Auch dies ist ein Hinweis darauf, dass Sie nicht plötzlich in einen Liquiditätsengpass geraten, wenn eine Kreditlimite gekürzt wird.

Leistungskennzahlen

Dieser Bereich eignet sich sehr gut für die Budgetierung des Umsatzes und danach für den monatlichen Soll-Ist-Vergleich je Mitarbeiter und über die ganze Firma. Vor allem Handwerksbetriebe erhalten damit ein einfaches Controlling-Mittel, um Fehlentwicklungen im Betrieb sofort zu entdecken.

Frühindikatoren

Der Auftragsbestand ist ein wichtiger Indikator, damit Sie wissen, welche Verkaufsanstrengungen Sie unternehmen müssen oder wie Ihre Preispolitik aussehen soll. Im Baugewerbe ist auch zentral, ob die Aufträge erst in einigen Monaten zur Ausführung gelangen oder ob Ihr Betrieb dauernd ausgelastet ist.

Beurteilung der Kennzahlen

Die Musterfirma präsentiert sich von der Rentabilität her gut (siehe Zahlentabelle, grün markiert). Wichtig anzumerken ist, dass der ausgewiesene Gewinn aber durch ausserordentliche Erträge zustandekommt. Neben einer guten Eigenkapitalquote ist die Firma auf der Fremdkapitalseite falsch finanziert. So sind die langfristig genutzten Maschinen durch kurzfristige Bankkredite finanziert. In einer vertieften Diskussion muss eruiert werden, ob die Bruttomargen im Konkurrenzvergleich im richtigen Verhältnis stehen. Die Kennzahlen über mehrere Jahre zeigen Tendenzen auf. Es schlummern sicher Erfolgsreserven, die geweckt werden müssen.

Sonst geht es Ihnen wie dem anderen Unternehmer, der schreibt: «Dieses Geschäft arbeitet ohne Gewinn. Es war zwar nicht so vorgesehen, hat sich aber so ergeben.»

Thomas Keel, dipl. Wirtschaftsprüfer
Senior Partner, Mitglied der
Fachkommission Swiss GAAP FER
Keel+Partner AG, St. Gallen

Christian Zanettin, lic.oec. HSG
dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner
Keel+Partner AG, St. Gallen

Hans Keel, lic. oec. HSG
dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner
KS Treuhand AG, Altstätten

Andy Fehr, dipl. Treuhandexperte
Partner, KS Treuhand AG, Altstätten

Finanzzahlen der Musterfirma

Aktiven	TCHF	%
Bank	30	6
Debitoren	120	26
Vorräte	100	21
Maschinen	220	47
Total Aktiven	***470***	***100***

Passiven	TCHF	%
Bankkontokorrent kurzfr.	200	43
Kreditoren	90	19
Trans. Passiven	40	9
Eigenkapital	125	27
Gewinn	15	3
Total Passiven	***470***	***100***

Erfolgsrechnung	TCHF	%
Umsatz	850	100
Wareneinkauf	-360	-42
Bruttogewinn I	*490*	*58*
Personalaufwand	-380	-45
Bruttogewinn II	*110*	*13*
Betriebskosten	-60	-7
Abschreibungen	-42	-5
EBIT	*8*	*1*
Zinsaufwand	-10	-1
Ausserordentl. Ertrag	20	2
Steuern	-3	0
Gewinn	***15***	***2***

Mitarbeiter: 5

Kennzahlen

Ertragslage	
Bruttomarge I	58%
Bruttomarge II	13%
EBIT %	1%
Gewinnmarge %	2%
Rentabilität	
Cash flow	57 TCHF
Cash flow-Umsatz-Relation	7%
Cash flow-Eigenkapital-Relation	41%
Eigenkapital-Rentabilität (ROE)	11%
Gesamtkapital-Rentabilität (ROI)	5%
Liquidität	
Liquidität auf kurze Sicht	9%
Liquidität auf mittlere Sicht	45%
Liquidität auf längere Sicht	76%
Debitoren-Zahlungsfrist	52 Tage
Sicherheit	
Eigenkapitalquote	30%
Anlagendeckungsgrad	64%
Leistungskennzahlen	
Verrechenbare Stunden	7000 Std.
Erlös pro Stunde pro MA	121 CHF
Wertschöpfung pro MA	98 TCHF
Personalkosten pro MA	76 TCHF
Frühindikatoren	
Auftragsbestand	300 TCHF

Thomas Keel, dipl. Wirtschaftsprüfer
Senior Partner, Mitglied der
Fachkommission Swiss GAAP FER
Keel+Partner AG, St. Gallen

Christian Zanettin
lic.oec. HSG, dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner
Keel+Partner AG, St. Gallen

Hans Keel
lic. oec. HSG, dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner
KS Treuhand AG, Altstätten

Andy Fehr
dipl. Treuhandexperte
Partner
KS Treuhand AG, Altstätten

KEEL UND PARTNER

9001 St.Gallen
Kesslerstrasse 9
Telefon 071 228 29 00
Telefax 071 228 29 29
info@k-partner.ch www.k-partner.ch

- Wirtschaftsprüfung
- Buchführung
- Rechnungslegung
- Steuerberatung
- Unternehmensberatung

Ks TREUHAND AG

9450 Altstätten
Bahnhofstrasse 14
Telefon 071 757 07 07
Telefax 071 757 07 08
info@kstreuhand.ch www.kstreuhand.ch