

Claudia Ossola-Haring (Hg.)

Handbuch Kennzahlen zur Unternehmensführung



Claudia Ossola-Haring (Hg.)

Handbuch Kennzahlen zur Unternehmensführung

Kennzahlen richtig verstehen, verknüpfen
und interpretieren



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-636-03065-8 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86880-080-7 | E-Book-Ausgabe (PDF)

E-Book-Ausgabe (PDF): © 2009 by mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH, München.
www.mi-wirtschaftsbuch.de

Print-Ausgabe: © 2006 by mi-Fachverlag, Redline GmbH, Landsberg am Lech.
Ein Unternehmen von Süddeutscher Verlag | Mediengruppe.

Lektorat: Michael Schickerling, Landsberg am Lech
Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Köln
Satz: Jürgen Echter, Landsberg am Lech
Druck: Himmer, Augsburg
Printed in Germany

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

Vorwort	7
1 Bilanz	9
1.1 Mittelverwendung (Anlage- und Umlaufvermögen).....	11
1.2 Mittelherkunft (Fremd- und Eigenkapital).....	21
1.3 Finanzen, Kapital, Liquidität	51
1.4 Gewinnverwendung, Investitionen, Wachstum.	95
1.5 Erträge und Aufwendungen, Gewinn- und Verlustrechnung	113
2 Unternehmensbereiche	147
2.1 Forschung und Entwicklung	149
2.2 Unternehmensanalyse und -organisation	162
2.3 Marketing und Verkauf	198
2.4 Produktion und Einkauf	318
2.5 Logistik und Materialwirtschaft.....	376
2.6 Personal.....	464
Benutzerhinweise CD-ROM.....	557
Register	559
Autoreninformation.....	565

Vorwort

Kennzahlen müssen sein, denn Daten alleine sprechen nicht – sie müssen übersetzt werden. Und genau diese Arbeit erledigen Kennzahlen.

1. Wenn du deine Ergebnisse nicht misst, kannst du nicht sagen, ob du erfolgreich warst oder nicht.
2. Wenn du Erfolg nicht erkennst, wirst du ihn nicht anerkennen.
3. Wenn du Erfolg nicht anerkannt, wirst du wahrscheinlich den Misserfolg anerkennen.
4. Wenn du Erfolg nicht erkennst, kann du nichts aus deinem Tun lernen.
5. Wenn du deine Fehler nicht erkennst, kannst du sie nicht korrigieren.
6. Wer keine Ergebnisse offen legt, kann auch nicht auf breite Unterstützung hoffen.
7. Was gemessen wird, wird angepackt.

(David Osborne und Ted Gaebler, *Reinventing Government*, 1992)

Angestaubte Weisheiten? Von wegen! Diese Aussagen sind aktueller denn je. Denn die Kommunikation des Unternehmens intern, also beispielsweise mit den Mitarbeitern, aber auch extern, also beispielsweise mit Eigenkapitalgebern, Fremdkapitalgebern, Kommunen, Investoren, Kunden oder Lieferanten, wird immer wichtiger. Dazu gehört auch eine neue Ergebnisoffenheit. Denn die Zeiten der austernähnlich verschwiegenen »Patrone« in Unternehmen ist vorbei. Und zwar schon deshalb, weil Gesetze eine erheblich größere Offenheit als früher verlangen. So muss beispielsweise ein Lagebericht einer Kapitalgesellschaft auch über Risiken und Risikoversorge Auskunft geben.

Vor allem aber wollen Kapitalgeber – sowohl die Eigenkapital als auch die Fremdkapital Gebenden – wissen, was mit ihrem Geld geschieht, ob es sinnvoll und zukunftssträchtig angelegt ist.

Bei dieser Kommunikation helfen Kennzahlen, denn ihre Entwicklung stellt die Dynamik eines Unternehmens in nachvollziehbarer Weise dar. Quantitative Informationen haben eine besondere Aussagekraft, vor allem bezüglich des Erreichens der gesetzten Ziele. Kennzahlen als Informationsinstrumente über die Entwicklung von Soll- und Ist-Werten

sollten in jedem Controlling ein unverzichtbarer Baustein sein. Und ein im eigentlichen Wortsinn, also wohl verstandenes, ausgewogenes Controlling seinerseits ist die Basis von guter Unternehmensführung.

Kennzahlen sensibilisieren Sie als Unternehmer und schärfen Ihre Wahrnehmung für die wichtigen Aspekte Ihres unternehmerischen Handelns, aber sie machen Sie auch aufmerksam auf die Tatsachen, die Sie aufgrund der Hektik des Tagesgeschäfts aus den Augen verlieren. Kennzahlen ersparen Ihnen viel Zeit, denn sie erklären komplexe Situationen und Vorgänge plastisch und leicht(er) begreifbar. Mit Kennzahlen können Sie messen, ob Sie Ihre Ziele erreicht haben oder erreichen werden.

Dieses Buch – nunmehr in der 3. Auflage – hilft Ihnen, den Zusammenhang zwischen Offenheit, Lernfähigkeit, Erfolg und Zukunftsaussichten Ihres Unternehmens so darstellen zu können, dass die interessierten anderen ihn besser verstehen als bisher. Viel Erfolg dabei!

Ihringen, im März 2006

Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring

Teil 1

Bilanz

1.1 Mittelverwendung (Anlage- und Umlaufvermögen)

1.1.1 Anlagendeckung I (Deckungsgrad A) (in Prozent)

$$\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Anlagevermögen}}$$

Kennzahlen-Aussage

Gemeint ist mit dieser Aussage die Kapitalverwendung im Unternehmen, also inwieweit das Anlagevermögen – das dazu bestimmt ist, dem Unternehmen dauernd zu dienen – durch Eigenkapital gedeckt ist, das auch langfristig im Unternehmen verbleiben soll.

Je höher der Anlagendeckungsgrad, desto besser, da dann auch Teile des Umlaufvermögens mit finanziert sind.

Diese Kennzahl dient auch als grober Maßstab für die Stabilität der Unternehmensfinanzierung.

Kennzahlen-Herkunft

Zum Eigenkapital gehören Grund- oder Stammkapital (gezeichnetes Kapital) der Firma zuzüglich Rücklagen, Gewinnvortrag und Jahresüberschuss.

Zum Anlagevermögen zählen Grundstücke und Gebäude, Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie Beteiligungen.

Alle Positionen sind aus der Bilanz oder Inventur ersichtlich.

Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Der Anlagendeckungsgrad hat sich erhöht:

- Es wurden weniger Gewinne ausgeschüttet/entnommen
- Die Rücklagen wurden aufgestockt
- Anlagevermögen wurde verkauft

Handlungsempfehlungen:

- Anlagenverkaufspolitik überprüfen (namentlich bei Grundstücken)
- Dauerhaftigkeit der geringen Gewinnausschüttungsmöglichkeiten prüfen

Der Anlagendeckungsgrad hat sich verringert:

- Eine Betriebserweiterung wurde mit Kredit finanziert
- Zu hohe private Entnahmen und/oder Gewinnausschüttungen
- Es wurde ein Verlust erwirtschaftet

Handlungsempfehlungen:

- Entnahme-/Ausschüttungspolitik überprüfen
- Möglichkeiten zur zusätzlichen Eigenkapitalaufnahme (zum Beispiel stille Gesellschaft) prüfen

Kennzahlen-Kombinationen

- Working Capital
- Anlagendeckung II (Deckungsgrad B)

1.1.2 Anlagendeckung II (Deckungsgrad B) (in Prozent)

$$\frac{(\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}) \times 100}{\text{Anlagevermögen}}$$

Kennzahlen-Aussage

Diese Kennzahl nennt man auch die Goldene Bilanzregel. Gefordert wird, dass langfristig gebundenes Vermögen mit langfristig verfügbarem Kapital finanziert wird. Hingegen sollte kurzfristig gebundenes Vermögen, also Umlaufvermögen, möglichst mit kurzfristig verfügbarem Kapital verbunden sein.

Eine Quote kleiner als 100 % kann nur vorübergehend toleriert werden. Eine Quote von über 100 % erschließt weitere Handlungsmöglichkeiten im kurzfristigen Finanzierungsbereich.

Aber erst im Zeitvergleich (mehrere Bilanzjahre) lassen sich konkrete Hinweise auf mögliche Tendenzen entnehmen.

Kennzahlen-Herkunft

Zum Eigenkapital zählen Grund- oder Stammkapital, Kapital- und/oder Gewinnrücklagen, Gewinnvortrag und Jahresüberschuss.

Langfristige Fremdverbindlichkeiten sind alle die Verbindlichkeiten, die später als ein Jahr fällig werden. Hierzu gehören insbesondere (Hypotheken-)Darlehen und Rückstellungen (Pensionsrückstellungen).

Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Der Anlagendeckungsgrad II hat sich erhöht:

- Kurzfristige Bankkredite wurden langfristig umgeschuldet
- Das Eigenkapital hat sich verbessert
- Es wurden Maschinen verkauft
- Es wurde Anlagevermögen geleast (möglicherweise auch über das Sale-and-lease-back-Verfahren)

Der Anlagendeckungsgrad II hat sich verringert:

- Die Betriebserweiterung wurde nicht in vollem Umfang langfristig finanziert
- Es wurde Kapital entnommen
- Es wurde ein Verlust erwirtschaftet

Kennzahlen-Kombinationen

- Anlagendeckungsgrad I
- Eigenkapitalquote
- Fremdkapitalquote

1.1.3 Anlagevermögensstruktur (in Prozent)

$$\frac{\text{Anlagevermögen} \times 100}{\text{Bilanzsumme (= Gesamtkapital)}}$$

Kennzahlen-Aussage

Diese Kennzahl sagt aus, wie hoch der Anteil des Anlagevermögens an der Bilanzsumme ist. Damit werden natürlich Aussagen auch zur Finanzierungsstruktur im Unternehmen gemacht.

Um hier aussagekräftige Werte zu erhalten, sollte die Kennzahl nach (für das Unternehmen individuell wichtigen) Einzelpositionen des Anlagevermögens unterschieden werden, also zum Beispiel:

- bebaute Grundstücke mit Geschäfts- und Wohngebäuden,
- bebaute Grundstücke mit Fabrikgebäuden,

- unbebaute Grundstücke,
- Maschinen und maschinelle Anlagen,
- Werkzeuge,
- Betriebs- und Geschäftsausstattung,
- Beteiligungen,
- Wertpapiere.

Kennzahlen-Herkunft

Das Anlagevermögen – in Einzelpositionen – kann aus der Bilanz entnommen werden. Ebenso kann die Bilanzsumme direkt dort abgelesen werden.

Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Die Anlagevermögensstruktur hat sich erhöht:

- Neu-Investitionen im Anlagevermögen
- Neue Produktionsverfahren

Die Anlagevermögensstruktur hat sich verringert:

- Investitionen werden aufgeschoben
- De-Investitionen im Anlagevermögen
- Aufgabe von Produktionsverfahren

Kennzahlen-Kombinationen

- Produktionskennzahlen
- Finanzierungskennzahlen

1.1.4 Umlaufvermögensstruktur (in Prozent)

$$\frac{\text{Umlaufvermögen} \times 100}{\text{Bilanzsumme (= Gesamtkapital)}}$$

Kennzahlen-Aussage

Diese Kennzahl sagt aus, wie hoch der Anteil des Umlaufvermögens an der Bilanzsumme ist. Damit werden natürlich Aussagen auch zur Finanzierungsstruktur im Unternehmen gemacht.

Um hier aussagekräftige Werte zu erhalten, sollte die Kennzahl nach (für das Unternehmen individuell wichtigen) Einzelpositionen des Umlaufvermögens unterschieden werden, also zum Beispiel:

- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe,
- Vorräte,
- halbfertige Erzeugnisse,
- fertige Erzeugnisse,
- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Kennzahlen-Herkunft

Das Umlaufvermögen – in Einzelpositionen – kann aus der Bilanz entnommen werden. Ebenso kann die Bilanzsumme direkt dort abgelesen werden.

Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Die Umlaufvermögensstruktur hat sich erhöht:

- Erhöhte Einkäufe
- Schlechtere Absatzlage
- Schlechtere Zahlungsmoral
- Vermehrter Verkauf auf Ziel

Die Umlaufvermögensstruktur hat sich verringert:

- Erhöhte Verkäufe
- Geringere Lagerung
- Verminderte Einkäufe
- Änderung der Zahlungsbedingungen

Kennzahlen-Kombinationen

- Logistik- und Lagerkennzahlen
- Finanzierungskennzahlen

1.1.5 Anlagevermögensänderung (in Prozent)

$$\frac{\text{Zugang Anlagevermögen} \times 100}{\text{Zugang Bilanzsumme (= Gesamtvermögen)}}$$

Kennzahlen-Aussage

Diese Kennzahl sagt aus, wie hoch der Anteil des Anlagevermögenszugangs an der Erhöhung der Bilanzsumme (Gesamtvermögenszugang) ist. So wird die Investitionstätigkeit (bei Unterteilung nach einzelnen Bilanzpositionen) eines Unternehmens beurteilt.

Um hier aussagekräftige Werte zu erhalten, sollte die Kennzahl nach (für das Unternehmen individuell wichtigen) Einzelpositionen des Anlagevermögens unterschieden werden, also zum Beispiel:

- bebaute Grundstücke mit Geschäfts- und Wohngebäuden,
- bebaute Grundstücke mit Fabrikgebäuden,
- unbebaute Grundstücke,
- Maschinen und maschinelle Anlagen,
- Werkzeuge,
- Betriebs- und Geschäftsausstattung,
- Beteiligungen,
- Wertpapiere.

Kennzahlen-Herkunft

Das Anlagevermögen – in Einzelpositionen – kann aus der Bilanz entnommen werden. Der Zugang wird durch den Vergleich der Vorjahreswerte mit den aktuellen Werten ermittelt. Ebenso wird mit dem Zugang des Gesamtvermögens (Bilanzsumme) verfahren.

Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Der Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen hat sich erhöht:

- Neuinvestitionen im Anlagevermögen
- Neue Produktionsverfahren
- Verringertes Umlaufvermögen

Der Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen hat sich verringert:

- Investitionen werden aufgeschoben
- De-Investitionen im Anlagevermögen
- Aufgabe von Produktionsverfahren
- Erhöhtes Umlaufvermögen (Produktion auf Lager)

Kennzahlen-Kombinationen

- Produktionskennzahlen
- Lagerkennzahlen
- Finanzierungskennzahlen

1.1.6 Umlaufvermögensänderung (in Prozent)

$$\frac{\text{Zugang Umlaufvermögen} \times 100}{\text{Zugang Bilanzsumme (= Gesamtvermögen)}}$$

Kennzahlen-Aussage

Diese Kennzahl sagt aus, wie hoch der Anteil des Umlaufvermögenszugangs an dem Gesamtvermögenszugang ist. Damit werden natürlich Aussagen auch zur Absatzsituation im Unternehmen gemacht.

Um hier aussagekräftige Werte zu erhalten, sollte die Kennzahl nach (für das Unternehmen individuell wichtigen) Einzelpositionen des Umlaufvermögens unterschieden werden, also zum Beispiel:

- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe,
- Vorräte,
- halbfertige Erzeugnisse,
- fertige Erzeugnisse,
- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Kennzahlen-Herkunft

Das Umlaufvermögen – in Einzelpositionen – kann aus der Bilanz entnommen werden. Der Zugang wird durch den Vergleich der Vorjahreswerte mit den aktuellen Werten ermittelt. Ebenso wird mit dem Zugang des Gesamtvermögens (Bilanzsumme) verfahren.

Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Der Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen hat sich erhöht:

- Erhöhte Einkäufe
- Schlechtere Absatzlage
- Schlechtere Zahlungsmoral
- Vermehrter Verkauf auf Ziel
- Abbau im Anlagevermögen

Der Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen hat sich verringert:

- Erhöhte Verkäufe
- Geringere Lagerung
- Verminderte Einkäufe
- Änderung der Zahlungsbedingungen
- Aufstockung im Anlagevermögen

Kennzahlen-Kombinationen

- Logistik- und Lagerkennzahlen
- Finanzierungskennzahlen
- Produktionskennzahlen

**1.1.7 Umschlagsdauer der Vorräte (Lagerumschlagsdauer)
(in Tagen)**

$$\frac{\text{Durchschnittliches Vorratsvermögen} \times 360 \text{ Tage}}{\text{Materialaufwand}}$$

Kennzahlen-Aussage

Diese Kennziffer ermöglicht eine Aussage über die Verweildauer eines Produkts im Lager in Tagen.

Bei Handelsunternehmen spricht eine kurze Verweildauer für ein marktgängiges Sortiment. Bei Produktionsunternehmen ist eine derart klare Aussage nicht möglich, da der Fertigungsgrad der unfertigen Erzeugnisse meist unbekannt ist.

Je kürzer die Lagerdauer, desto kürzer sind der Kapitaleinsatz und das Lagerisiko, desto geringer sind die Kosten für die Lagerhaltung (Zinsen, Schwund, Verwaltungskosten), desto höher sind Wertschöpfung, Gewinn und Rentabilität. Umgekehrt ist eine längere Lagerumschlagsdauer als

Warnsignal für das Lagerrisiko und die damit verbundenen Kosten zu werten.

Kennzahlen-Herkunft

Das Vorratsvermögen setzt sich zusammen aus dem Bestand an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, unfertigen und fertigen Erzeugnissen des Vorjahres und des laufenden Jahres – zusammengezählt sowie durch 2 dividiert.

Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Der Lagerumschlag hat sich beschleunigt:

- Die Nachfrage ist gestiegen
- Es wurden neue Absatzmärkte erschlossen
- Es besteht ein günstiges Verhältnis der Kosten zu den Erträgen

Der Lagerumschlag hat sich verlangsamt:

- Es wurde am Markt vorbei produziert
- Es wurden zu hohe Bestände aufgebaut
- Unfertige Erzeugnisse wurden Ihnen nicht »just in time« geliefert

Kennzahlen-Kombinationen

- Lagerumschlag (Lagerabholung, Lageranlieferung) in Prozent
- Umschlagshäufigkeit Lager (in Euro)
- Durchschnittlicher Lagerbestand (in Euro)
- Lagerdauer
- Lagerzinsfuß (in Euro)
- Lagerbestandsstruktur (in Prozent)
- Mindestbestand/Lager
- Meldebestand/Lager
- Lagerschwund (in Prozent)
- Just-in-Time-Anlieferungen (in Prozent)

1.1.8 Debitorenlaufzeit (Kundenziel) (in Tagen)

$$\frac{\text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen} \times 360}{\text{Umsatzerlöse}}$$

Kennzahlen-Aussage

Diese Kennzahl informiert über die von den Kunden durchschnittlich in Anspruch genommene Kreditdauer (Zahlungsziel).

Je kürzer die Dauer, desto besser ist die eigene Liquidität, desto geringer sind Zinsbelastung und Wagnis (Forderungsausfall!), desto höher sind Wirtschaftlichkeit und Rentabilität.

Kennzahlen-Herkunft

Den Forderungsbestand erhalten Sie aus der Liste »offene Posten« oder der Finanzbuchhaltung.

Entsprechend den Bankusancen für Zinsberechnung an 360 Tagen im Jahr sollten Sie für diese Kennzahl auch 360 Tage und nicht 365 Tage nehmen.

Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Die Zielinanspruchnahme ist kürzer geworden:

- Das Skonto wurde erhöht
- Das Mahnwesen wurde verbessert
- Umstellung des Rechnungseinzugs auf Lastschriftverfahren
- Factoring bei größerem Umsatz
- Einsatz von »electronic banking«

Die Zielinanspruchnahme ist länger geworden:

- Die zu schwache Marktposition wird vom Käufer ausgenutzt
- Die Bonität einzelner Kunden hat sich verschlechtert
- Mängelrügen aufgrund schlechter Produktqualitäten

1.2 Mittelherkunft (Fremd- und Eigenkapital)

1.2.1 Fremdkapitalanteil (Anspannungskoeffizient) (in Prozent)

$$\frac{\text{Fremdkapital (ohne Pensionsrückstellungen)} \times 100}{\text{Gesamtkapital (= Bilanzsumme)}}$$

Kennzahlen-Aussage

Diese Kennzahl gibt Auskunft, in welcher Höhe der Betrieb mit Fremdkapital arbeitet. Je höher der Anteil an Fremdkapital ist, desto weniger sind Banken bereit, Kredite zu gewähren, und desto geringer wird die Konkurrenzfähigkeit.

Kennzahlen-Herkunft

Aus der Bilanz kann die Höhe der Bankverbindlichkeiten entnommen werden, ferner alle Verbindlichkeiten, Anzahlungen von Kunden und Rückstellungen.

Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Der Fremdkapitalanteil hat sich ermäßigt:

- Erwirtschaftete Gewinne wurden nicht ausgeschüttet
- Das Kapital wurde erhöht
- Die Rücklagen wurden aufgestockt

Der Fremdkapitalanteil hat sich erhöht:

- Die Gewinne haben sich verschlechtert
- Die Privatentnahmen wurden höher
- Die Einkaufspreise haben sich verschlechtert

Kennzahlen-Kombination

- Dynamischer Verschuldungsgrad

1.2.2 Fremdkapitalstruktur (Verschuldungskoeffizient) (in Prozent)

$$\frac{\text{Fremdkapital} \times 100}{\text{Bereinigte Bilanzsumme (= Eigenkapital)}}$$

Kennzahlen-Aussage

Diese Kennzahl sagt aus, wie hoch der Anteil des Fremdkapitals an der um die Fremdkapitalpositionen bereinigten Bilanzsumme ist. Je höher der Anteil des Fremdkapitals, desto weniger gut ist die Kreditfähigkeit des Unternehmens.

Diese Kennzahl dient auch als grober Maßstab für die Stabilität der Unternehmensfinanzierung.

Für Kapitalgesellschaften dient diese Kennzahl als Indiz für eine (drohende) Überschuldung (Insolvenzgrund), wobei in diesen Fällen die bereinigte Bilanzsumme ein weiteres Mal um die eigenkapitalersetzenden Gesellschafterdarlehen bereinigt werden sollte.

Kennzahlen-Herkunft

Alle Daten sind in dem Jahresabschluss enthalten.

Bei Kapitalgesellschaften (GmbHs/AGs) gehören auch Gesellschafterdarlehen zum Fremdkapital.

Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Die Fremdkapitalstruktur hat sich erhöht:

- Es wurden mehr Gewinne ausgeschüttet/entnommen
- Rücklagen wurden aufgelöst
- Es wurden vermehrt Rückstellungen gebildet
- Es wurde Fremdkapital außer der Reihe aufgenommen

Handlungsempfehlungen:

- Überprüfen Sie die Gesamtkapitalrendite
- Überprüfen Sie, inwieweit die Kennzahl durch bilanzpolitische, aber nicht erfolgswirksame Maßnahmen (Bilanzverlängerung/Bilanzverkürzung) beeinflusst wurde

Die Fremdkapitalstruktur hat sich verringert:

- Es wurde Fremdkapital zurückbezahlt und nicht ersetzt
- Entnahmen und/oder Gewinnausschüttungen haben sich verringert
- Es wurde ein Gewinn erwirtschaftet

Handlungsempfehlung:

- Möglichkeiten zur zusätzlichen Eigenkapitalaufnahme (zum Beispiel stille Gesellschaft) prüfen

Kennzahlen-Kombinationen

- Anlagendeckungskennzahlen
- Weitere Strukturkennzahlen

1.2.3 Rückstellungsstruktur (in Prozent)

$$\frac{\text{Rückstellungen} \times 100}{\text{Bilanzsumme}}$$

Kennzahlen-Aussage

Diese Kennzahl sagt aus, wie hoch der Anteil der Rückstellungen an der Bilanzsumme ist. Je höher der Anteil der Rückstellungen (die als Fremdkapital anzusehen sind), desto weniger gut, da dann auf lange Sicht hohe Zahlungsverpflichtungen mit entsprechenden Liquiditätsabflüssen auf das Unternehmen zukommen können.

Kennzahlen-Herkunft

Alle Daten sind in dem Jahresabschluss enthalten. Bei Kapitalgesellschaften (GmbHs) gehören auch Pensionsrückstellungen für Gesellschafter-Geschäftsführer-Pensionszusagen zu den Rückstellungen.

Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Der Rückstellungsanteil hat sich erhöht:

- Es wurden vermehrt Rückstellungen gebildet, weil Schadensfälle drohen
- Es wurden Pensionszusagen gegeben, deren Finanzierung über Rückstellungen erfolgt

Der Rückstellungsanteil hat sich verringert:

- Rückstellungen wurden aufgelöst, weil Schadensfälle eingetreten (gleichzeitiger Mittelabfluss) sind
- Rückstellungen wurden aufgelöst, weil Schadensfälle nicht eingetreten sind
- Gesellschafter-Geschäftsführer (GmbH) hat auf Teile seiner über Rückstellung finanzierten Pensionszusage verzichtet
- Pensionsrückstellungen mussten wegen verdeckter Gewinnausschüttung (GmbH) zwangsweise (teilweise) aufgelöst werden

Kennzahlen-Kombination

- Weitere Strukturkennzahlen

1.2.4 Kurzfristige Verbindlichkeiten-Struktur (in Prozent)

$$\frac{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten} \times 100}{\text{Bilanzsumme}}$$

Kennzahlen-Aussage

Diese Kennzahl sagt aus, wie hoch der Anteil der kurzfristigen Verbindlichkeiten an der Bilanzsumme ist. Je höher der Anteil der kurzfristigen Verbindlichkeiten, desto weniger gut, da das Ausfallrisiko zunimmt und entsprechende Forderungsausfälle die Liquidität des Unternehmens negativ beeinflussen.

Kennzahlen-Herkunft

Alle Daten sind in dem Jahresabschluss enthalten.

Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Der Anteil der kurzfristigen Verbindlichkeiten hat sich erhöht:

- Das Waren- und Produktsortiment läuft gut (Verkauf auf Ziel)
- Die Kundenstruktur hat sich verändert hin zu mehr Großkunden, die besondere Zahlungsziele in Anspruch nehmen
- Die Zahlungsmoral der Kunden ist im Allgemeinen schlechter geworden
- Das Mahnwesen ist unzureichend organisiert

Handlungsempfehlungen:

- Überprüfen Sie das Mahnwesen
- Überprüfen Sie die Möglichkeiten des Factoring (Forderungsverkauf)
- Reduzieren Sie – wo immer möglich – die Zielvereinbarungen
- Bieten Sie Skonti an, um die Zahlungseingänge zu beschleunigen

Der Anteil der kurzfristigen Verbindlichkeiten hat sich verringert:

- Verbesserte Zahlungsmoral
- Verbessertes Mahnwesen
- Factoring
- Rückläufige Bestellungen
- Schlechtgängiges Sortiment
- Ausfall von A-Kunden

Handlungsempfehlungen:

- Überprüfen Sie das Angebotssortiment
- Überprüfen Sie die Kundenstruktur

Kennzahlen-Kombinationen

- Weitere Strukturkennzahlen
- Marketingkennzahlen
- Produktionskennzahlen

1.2.5 Eventualverbindlichkeitenquote (in Prozent)

$$\frac{\text{Drohverlust-Rückstellungen} + \text{Bürgschaften} + \text{Garantien} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

Kennzahlen-Aussage

Diese Kennzahl gibt Auskunft, in welcher Höhe das Unternehmen mit Eventualverbindlichkeiten in Bezug auf das Gesamtkapital belastet ist. Zu den Eventualverbindlichkeiten zählen alle Verbindlichkeiten des Unternehmens, die unter einer aufschiebenden oder auflösenden Bedingung stehen. Dazu gehören Rückstellungen wegen drohender Verluste (nur handelsrechtlich zulässig), Bürgschaftsverpflichtungen und Garantien.

Je höher der Anteil an Eventualverbindlichkeiten, desto weniger gut, da dann auf lange Sicht hohe Zahlungsverpflichtungen mit entsprechenden Liquiditätsabflüssen auf das Unternehmen zukommen können.

Kennzahlen-Herkunft

Die Daten sind aus dem Jahresabschluss (unter Umständen auch dem Anhang und/oder dem Lagebericht) zu entnehmen.

Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Die Eventualverbindlichkeitenquote hat sich erhöht:

- Es wurden vermehrt Rückstellungen gebildet, weil Schadensfälle drohen
- Es wurden seitens des Unternehmens Bürgschaften (zum Beispiel auch für Gesellschafter) übernommen
- Es wurden vermehrt Garantiezusagen gegeben (öffentliche Aufträge, Zulieferer, Produkthaftung ...)

Die Eventualverbindlichkeitenquote hat sich verringert:

- Rückstellungen wurden aufgelöst, weil Schadensfälle eingetreten sind (gleichzeitiger Mittelabfluss)
- Rückstellungen wurden aufgelöst, weil Schadensfälle nicht eingetreten sind
- Bürgschaftsverträge sind entfallen oder ausgelaufen. Oder das Unternehmen wurde aus einer Bürgschaft in Anspruch genommen (gleichzeitiger Mittelabfluss)

Kennzahlen-Kombinationen

- Rückstellungsstruktur
- Fremdkapitalstruktur
- Fremdkapitalquote

1.2.6 Fremdkapitalumschlag

$$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Fremdkapital}}$$

Kennzahlen-Aussage

Ein hoher Kapitalumschlag erlaubt niedrigere Umsatzrenditen. Die Fremdkapitalumschlagshäufigkeit gibt an, wie oft Fremdkapital in Form von Erlösen zurückgeflossen ist. Je rascher der Umschlagsprozess vor sich geht, desto geringer ist die notwendige Fremdkapitalaufnahme.

Diese Kennzahl sagt in dieser Form nichts darüber aus, wie günstig (oder teuer) das Fremdkapital »eingekauft« wurde. Hier sollte also unbedingt parallel auch eine Zinsbetrachtung des aufgenommenen Fremdkapitals stattfinden.

Bei hoher Fremdkapitalumschlagshäufigkeit kann man mit einem verhältnismäßig niedrigen Kapitaleinsatz zu einer entsprechend hohen Rendite und infolge des raschen Kapitalrückflusses zu einer günstigen Liquidität gelangen. Diese Kennzahl sollte deshalb bei der Vereinbarung von Kreditverträgen (Rückzahlung) mit ins Kalkül einbezogen werden. Zu bedenken ist, dass eine vorfristige Ablösung ebenfalls Geld kosten kann.

Bei einem geringen Fremdkapitalumschlag müssen folglich die vereinbarten Rückzahlungsspannen vergleichsweise länger sein.

Kennzahlen-Herkunft

Den Umsatz entnehmen Sie aus der Gewinn- und Verlustrechnung. Das Fremdkapital steht in der Bilanz.

Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Der Fremdkapitalumschlag ist gestiegen:

- Der Umsatz hat sich verbessert
- Fremdkapital wurde zurückgeführt
- Zinsen sind gestiegen, deshalb keine Neuverschuldung

Der Fremdkapitalumschlag ist gesunken:

- Der Umsatz ist geringer geworden
- Es wurde zusätzliches Fremdkapital aufgenommen
- Zinsen sind gefallen, deshalb »Vorratskreditfinanzierung«

Kennzahlen-Kombinationen

- Eigenkapitalrentabilität
- Eigenkapitalumschlag
- Umsatzrentabilität

1.2.7 Kreditorenumschlag

$$\frac{\text{Umsatz}}{\text{(Durchschnittlicher) Kreditorenbestand}}$$

Kennzahlen-Aussage

Ein hoher Kapitalumschlag erlaubt niedrigere Umsatzrenditen. Die Kreditorenumschlagshäufigkeit gibt an, wie oft der durchschnittliche Kreditorenbestand in Form von Erlösen zurückgeflossen ist.

Kennzahlen-Herkunft

Den Umsatz entnehmen Sie aus der Gewinn- und Verlustrechnung. Den durchschnittlichen Kreditorenbestand erhalten Sie, indem Sie den Kreditorenbestand der Vorberichtsperiode (oder zu Beginn der laufenden Berichtsperiode) und den der laufenden Berichtsperiode addieren und danach durch 2 dividieren.

Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Der Kreditorenumschlag ist gestiegen:

- Der Umsatz hat sich verbessert
- Es bestehen kaum Außenstände
- Mahnwesen wurde verbessert
- Veränderungen in der Kundenstruktur

Der Kreditorenumschlag ist gesunken:

- Der Umsatz ist geringer geworden
- Die Außenstände nehmen zu

Handlungsempfehlungen:

- Mahnwesen reorganisieren
- Skonti einführen (oder erhöhen)
- Factoring (Forderungsverkauf) als Möglichkeit prüfen

Kennzahlen-Kombinationen

- Eigenkapitalrentabilität
- Eigenkapitalumschlag
- Umsatzrentabilität

1.2.8 Fremdkapitalrentabilität (Einzelfirmen und Personengesellschaften) (in Prozent)

$$\frac{(\text{Jahresüberschuss} - \text{Unternehmerlohn}) \times 100}{\text{Durchschnittliches Fremdkapital}}$$

Kennzahlen-Aussage

Die Rentabilität des Fremdkapitals ist dann ausreichend, wenn der durchschnittlich zu zahlende Zinssatz plus einer angemessenen Prämie für das allgemeine Risiko des Unternehmers erwirtschaftet wird. Bei einer Personengesellschaft sollte auch ein angemessener Unternehmerlohn verdient worden sein.

Diese Kennziffer dokumentiert also, ob sich der Einsatz des Fremdkapitals rentiert hat. Die Fremdkapitalrendite sollte langfristig deutlich unter dem Kapitalmarktzins liegen.

Kennzahlen-Herkunft

Um Zufallsschwankungen auszuschalten, rechnet man beim Fremdkapital mit dem Durchschnittswert aus Anfangsbestand und Schlussbestand des Geschäftsjahres.

Der landesübliche Zins ist der Kapitalmarktzins für langfristig angelegte Gelder. Informationen hierzu erteilt Ihnen jede Bank. Die Risikoprämie liegt in der Regel zwischen 5 % bis 10 %.

Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Die Fremdkapitalrentabilität hat sich verbessert:

- Der Gewinn hat sich erhöht, nicht aber auch das Fremdkapital
- Das Kapital hat sich durch außergewöhnliche Rückzahlungen reduziert

Die Fremdkapitalrentabilität hat sich verschlechtert:

- Der Gewinn ist gesunken
- Die Beschaffung von (neuem) Fremdkapital verursachte hohe Kosten

Kennzahlen-Kombinationen

- Gesamtkapitalrentabilität
- Stille-Gesellschafter-Rentabilität
- Eigenkapitalrentabilität

1.2.9 Fremdkapitalrentabilität (Kapitalgesellschaften) (in Prozent)

$$\frac{\text{Jahresüberschuss} \times 100}{\text{Fremdkapital}}$$

Kennzahlen-Aussage

Die Rentabilität des Fremdkapitals ist dann ausreichend, wenn der landesübliche Zinssatz plus einer angemessenen Prämie für das allgemeine Risiko des Unternehmens erwirtschaftet wird. Diese Kennziffer dokumentiert also, ob sich der Einsatz des Fremdkapitals rentiert hat. Die Fremdkapitalrendite sollte langfristig deutlich unter dem Kapitalmarktzins liegen.

Bei dieser Kennzahlenbildung sollte nur das »echte« Fremdkapital, also das von außen bezogene, angesetzt werden. Für Gesellschafterdarlehen