



# Kennzahlen zur Unternehmensüberwachung

**Der Spruch „Was Du nicht messen kannst, kannst Du nicht lenken“ von Peter F. Drucker hat zumindest in der finanziellen Unternehmensführung seine Berechtigung. Für viele Unternehmer und Geschäftsführer ist die periodisch zu erstellende Jahres- oder Zwischenrechnung ein lästiges Muss, um gegenüber einer staatlichen Behörde oder einem Kreditgeber Rechenschaft ablegen zu können. Doch eine gut gegliederte Jahresrechnung und vor allem ihre systematische Auswertung birgt mehr als nur was „unterm Strich“ übrigbleibt.**

Für die Führung und Überwachung der wichtigsten finanziellen Eckwerte eines Unternehmens gibt es eine Reihe von Kennzahlen, welche sich einfach berechnen aber auch auswerten lassen. Insbesondere bei regelmässiger Wiederholung der Analysen lassen sich interessante Aussagen ableiten. Manchmal ist von Unternehmern zu vernehmen, dass ihnen ein Blick auf das Bankkonto und den Auftragsordner genügt, um eine Standortbestimmung machen zu können. Dennoch führt die (regelmässige) Auswertung von Kennzahlen immer wieder zu nachhaltig positiven Verhaltensänderungen in der Unternehmensführung.

## 1. Liquiditätskontrolle

Eine laufende Liquiditätsüberwachung ist unabdingbar. Ungenügende Liquidität (Unterdeckung) kann die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens derart stark einschränken, dass interessante Geschäfte oder Projekte mangels flüssiger Mittel nicht (weiter-)verfolgt werden können. Wie praktisch alle Kennzahlen variieren auch Liquiditätskennzahlen branchenabhängig und reagieren stark auf aktuelle Unternehmensentwicklungen. Eine angespannte Liquidität muss nicht immer Ausdruck eines negativen Geschäftsverlaufs sein, sondern kann auch bei starkem Wachstum mit entsprechend hohem Kapitalbedarf durchaus vorkommen. Eine gezielte Auswertung ist daher unablässig, um letztlich die richtigen Massnahmen einleiten zu können.

Um die Liquidität zu bestimmen, werden üblicherweise drei Liquiditätsgrade überprüft:

$$\text{Liquiditätsgrad 1: } \frac{\text{flüssige Mittel} \times 100}{\text{kurzfr. Fremdkapital}} = x \%$$

Der Liquiditätsgrad 1 zeigt die stichtagsbezogene Zahlungsfähigkeit und stellt dar, welche kurzfristigen Verbindlichkeiten das Unternehmen sofort bezahlen könnte. Die Kennzahl sollte, je nach Branche, als Faustregel mindestens zwischen 15-30% liegen. Sollte der

Liquiditätsgrad 1 darunter liegen, ist dies Indiz dafür, dass schnellstmöglich Massnahmen eingeleitet werden müssen.

$$\text{Liquiditätsgrad 2: } \frac{(\text{flüssige Mittel} + \text{Wertpapiere} + \text{kurzfr. Forderungen}) \times 100}{\text{kurzfr. Fremdkapital}} = x \%$$

Der Liquiditätsgrad 2 zeigt auf, ob die kurzfristig verfügbaren Mittel zur Begleichung der kurzfristigen Verbindlichkeiten ausreichen. Das Ergebnis sollte mindestens 100% betragen. Diese Kennzahl weist bereits auf potentielle Engpässe hin, bevor sie im Liquiditätsgrad 1 ersichtlich werden. Die frühzeitige Erkennung und entsprechende Massnahmen können damit akuten Liquiditätsproblemen vorbeugen.

$$\text{Liquiditätsgrad 3: } \frac{\text{Umlaufvermögen} \times 100}{\text{kurzfr. Fremdkapital}} = x \%$$

Der Liquiditätsgrad 3 setzt das Umlaufvermögen ins Verhältnis zum kurzfristigen Fremdkapital. Abgeleitet von der goldenen Bilanzregel, also Anlagevermögen mit längerfristigem Kapital zu finanzieren, sollte die Kennzahl zumindest 100% betragen, da ansonsten zur Deckung kurzfristiger Verbindlichkeiten langfristiges Anlagevermögen veräussert werden müsste. Eine Faustregel besagt, dass ein gesundes Unternehmen einen Liquiditätsgrad 3 von 200% anstreben sollte.

Wesentlich für die Berechnung der Liquiditätskennzahlen ist der Zeitpunkt. Die Basiszahlen reflektieren lediglich einen Stichtag und bilden daher künftig zu bilanzierende Zahlungsströme nicht ab. Gerade die Liquiditätsberechnung zum Ende eines Berichtsjahres ist meist nicht aussagekräftig, da bedingt durch den Jahresabschluss kurzfristige Einnahmen und Ausgaben die Kennzahlen wesentlich beeinflussen können. Optimaler wäre eine monatliche oder in angespannten Situationen gar wöchentliche Liquiditätsanalyse/-planung. Mittels einiger Vorkehrungen kann dieser Analyseprozess innert weniger Minuten durchgeführt werden, sodass das operative Geschäft nicht beeinträchtigt wird.

## 2. Debitorenkontrolle zur Liquiditätssteuerung

Es kann durchaus vorkommen, dass Unternehmen trotz ausreichendem Liquiditätsgrad 2 (wie oben beschrieben) ihre Bankkonten sowie Kontokorrente der Hausbanken laufend beanspruchen müssen. Die Liquidität hängt nämlich auch entscheidend von der regelmässigen Fakturierung und der Einhaltung von Zahlungsfristen seitens der Kunden ab. Auch hierzu gibt es nützliche Instrumente, mithilfe derer man die Debitorenentwicklung besser überwachen kann.

Das Debitorenziel reflektiert die durchschnittliche Anzahl Tage zwischen Fakturierung und Zahlungseingang und lässt sich mittels Debitorenumschlag herleiten:

$$\text{Debitorenumschlag: } \frac{\text{Verkaufsumsatz (gem. Erfolgsrechnung)} \times 100}{\text{Durchschnittlicher Debitorenbestand}} = x \text{ mal}$$

$$\text{Debitorenziel: } \frac{365}{\text{Debitorenumschlag}} = x \text{ Tage}$$

Das Debitorenziel zeigt auf, wie lange es durchschnittlich dauert, bis Kunden ihre Rechnungen begleichen. Nebst der Kundenseite ist es auch wichtig die lieferantenseitigen Zahlungsfristen zu prüfen. Gewährt man Kunden z.B. eine Zahlungsfrist von 30 Tagen, erhält aber von Lieferanten nur eine Zahlungsfrist von 14 Tagen, ergibt sich ein Finanzierungsbedarf von 16 Tagen. Lagerungszeiten erhöhen den Finanzierungsbedarf noch zusätzlich. Alle drei Zahlen zusammengefasst zeigen auf, wie lange das eigene Kapital im Umlaufvermögen gebunden ist. Daraus lässt sich schliessen, dass Debitoren- und Kreditorenmanagement sehr wichtige Instrumente in der finanziellen Führung sind und es sich durchaus lohnen kann, Zahlungsfristen zu verhandeln. Mit einer Reihe weiterer Massnahmen, wie z.B. Vorauszahlungen, Teilzahlungen, Lieferantenlager im eigenen Lager etc. lässt sich die Liquidität noch gezielter steuern.

## 3. Rentabilitätskennzahlen

Langfristiger Erfolg zeichnet sich, nebst ausreichender Liquidität, durch eine gute Rentabilität aus. Unter Rentabilität versteht man das Verhältnis zwischen dem erzielten Monats-, Jahres- oder Projektergebnis (Ertrag minus Aufwand), also dem „was unterm Strich übrig bleibt“, und dem dafür eingesetzten Kapital (Eigen- und ggf. Fremdkapital). Hierzu gibt es eine Vielzahl an mehr oder weniger komplexen Kennzahlen. Im folgenden Abschnitt werden zwei gängige aufgezeigt.

$$\text{Eigenkapitalrendite: } \frac{\text{Unternehmensgewinn} \times 100}{\text{Durchschnittliches Eigenkapital}} = x \%$$

$$\text{Gesamtkapitalrendite: } \frac{\text{Unternehmensgewinn (vor Zinsen, Steuern)} \times 100}{\text{Durchschnittliches Gesamtkapital}} = x \%$$

Ist die Gesamtkapitalrendite höher als der Fremdkapitalzinssatz (Bankzinsen, Darlehenszinsen), dann sollten Eigenkapitalzinsen, unter Vorbehalt von Steuereffekten, höher ausfallen als Fremdkapitalzinsen. Mit dem im Einsatz stehenden Fremdkapital wird damit ein positiver Beitrag geleistet. Dieser positive Beitrag erscheint insbesondere bei dem aktuell tiefen Zinsniveau als selbstverständlich. Für Unternehmens- oder auch Projektfinanzierungen gelten jedoch Zinsaufschläge. Weiter muss auch das eingesetzte Eigenkapital risikogerecht verzinst werden. Die von den Banken gewährten Darlehen, z.B. basierend auf der privaten Pfandstellung durch ein Grundstück, reflektieren nicht das für ein Unternehmen geltende Zinsniveau.

Die Eigenkapitalrendite ist ein wichtiger Indikator, der vor allem bei einem Branchenvergleich interessante Aussagen zulässt. Oft liefern Verbände, Banken oder Unternehmensberater interessante Vergleichswerte. Verfügt eine Firma über einen niedrigen Eigenkapitalanteil, kann die Eigenkapitalrendite zwar hoch ausfallen, erhöht aber zugleich die Gefahr, vorrangige Fremdkapitalzinsen auch ohne Gewinnerwirtschaftung tilgen zu müssen. Es dürfte für ein solches Unternehmen schwierig werden, im Bedarfsfall eine Zwischenfinanzierung von Dritten zu erhalten. Ein ausgewogenes Verhältnis von Fremd- und Eigenkapital wird auch von den Banken bei der Kreditvergabe geprüft.

## 4. Cashflow

Nebst den relativen Kennzahlen Liquiditätsgrad und Rendite ist für Investoren insbesondere die absolute Finanzkraft eines Unternehmens wichtig. Damit ist nicht der Kontosaldo gemeint, sondern die Zusammensetzung des Mittelflusses (Cash Flow), welcher den Kontostand beeinflusst. Grundsätzlich wird eine Veränderung der flüssigen Mittel (Kasse, Post, Bank), unter Ausklammerung von Wertänderungen des Finanzmittelbestands (z.B. Wechselkursschwankungen), durch Betriebs-, Investitions- und Finanzierungstätigkeiten beeinflusst, also:

$$\begin{aligned} &+ \text{Cash Flow aus Betriebstätigkeit} \\ &+ \text{Cash Flow aus Investitionstätigkeit} \\ &+ \text{Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit} \\ \hline &= \text{Veränderung des Finanzmittelbestands} \end{aligned}$$

Die einzelnen Cash Flows lassen sich auf unterschiedliche Weise ermitteln, anschliessend wird die indirekte Methode aufgezeigt:

## Indirekte Cash-Flow-Berechnung:

+ Jahresüberschuss / - Jahresverlust  
 + Nicht zahlungswirksame Aufwendungen aus Betriebstätigkeit  
 - Nicht zahlungswirksame Erträge aus Betriebstätigkeit  
 = Cash Flow oder Mittelfluss aus Betriebstätigkeit

+ Einzahlungen aus Veräusserung von Anlagevermögen  
 - Auszahlungen aus Investitionen ins Anlagevermögen  
 = Cash Flow oder Mittelfluss aus Investitionstätigkeit

+ Einzahlungen von Kapitalgebern  
 - Auszahlungen an Kapitalgeber  
 = Cash Flow oder Mittelfluss aus Finanzierungstätigkeit

Diese vereinfachte Berechnung erlaubt es, eine Veränderung der flüssigen Mittel während eines Geschäftsjahres zu differenzieren. Dieser lässt Rückschlüsse darauf zu, ob und in welchem Ausmass ein Unternehmen aus eigener Kraft finanzielle Mittel erwirtschaftet. Für potentielle Investoren ist typischerweise der Free Cash Flow (Mittelfluss aus Betriebstätigkeit und Investitionstätigkeit) wichtig, da er darüber Auskunft gibt, wie viel Geld für Rendite- resp. Kreditrückzahlungen übrig bleibt.

## 5. Deckungsbeitragsrechnungen

Führt ein Unternehmen eine Vielzahl an Produkten, Produktgruppen und mehrere Unternehmensbereiche, wird die exakte Zuordnung von Erfolgsbeiträgen rasch äusserst komplex. Die Deckungsbeitragsrechnung greift diese Problematik auf und ermöglicht es, den Wertbeitrag je Produkt, Produktgruppe etc. zu kalkulieren, sodass Unternehmer ihr Portfolio gezielter analysieren und optimieren können. Der Deckungsbeitrag berechnet sich prinzipiell folgendermassen:

Deckungsbeitrag (DB): Erlös – variable Kosten

Der Deckungsbeitrag drückt aus, wie viel Wert eine Einheit (z.B. Produkt) schafft, um anfallende Fixkosten zu decken. Die differenzierte Fixkostenzuordnung ermöglicht eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.

**Unsere Erfahrung zeigt, dass gerade erfolgreiche Unternehmer sich regelmässig mit ihrem Zahlenwerk auseinandersetzen. Gerne zeigen wir Ihnen, wie eine für die Bedürfnisse Ihres Unternehmens massgeschneiderte, einfache und pragmatische Lösung aussieht und unterstützen Sie gerne bei der Berechnung und Auswertung.**

*Kontakt: Fabian Marxer (+423 388 29 31, [fabian.marxer@axalo.com](mailto:fabian.marxer@axalo.com))*

## Anbei ein Beispiel zur Veranschaulichung:

	Bereich I		Bereich II	
	Produktgruppe A		Produktgruppe B	Produktgruppe C
	Produkt IA1	Produkt IA2	Produkt IB1	Produkt IIC1
Erlös	500	600	700	800
Variable Herstellungskosten	400	450	500	500
<b>DB I</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>200</b>	<b>300</b>
Produktfixe Kosten	50	40	80	30
<b>DB II</b>	<b>50</b>	<b>110</b>	<b>120</b>	<b>270</b>
Produktgruppenfixe Kosten	20		40	50
<b>DB III</b>	<b>140 (50+110-20)</b>		<b>80</b>	<b>220</b>
Bereichsfixe Kosten	30			10
<b>DB IV</b>	<b>190 (140+80-30)</b>			<b>210</b>
Unternehmensfixe Kosten	100			
<b>Unternehmenserfolg</b>	<b>300 (190+210-100)</b>			

Die in ihren Grundsätzen simple Berechnung birgt aufgrund der Skalierungsmöglichkeit diverse Schwierigkeiten bei der Umsetzung sowie Auswertung. Durch eine saubere Erfassung der Grundlagen können meist bedeutende Erkenntnisse gewonnen werden, welche zu Wertsteigerungen führen.

Generell gilt es bei der Analyse von Deckungsbeiträgen, den Blick für das Gesamtunternehmen nicht zu verlieren. So kann es durchaus für das Unternehmen wertsteigernd sein, ein bestimmtes Produkt mit negativen Deckungsbeiträgen anzubieten, sofern die direkt von diesem Produkt abhängigen Güter (z.B. Komplementärgüter) diese Fehlbeträge kompensieren können.

## 6. Fazit

Es gibt unzählige Kennzahlen, die für die Unternehmensüberwachung und -steuerung eingesetzt werden können. Wesentlich ist es jedoch, dass eine gezielt auf das Unternehmen angepasste Auswahl getroffen wird und diese Kennzahlen regelmässig analysiert werden. Der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse kommt eine zentrale Bedeutung zu. Nur dadurch können korrekte Massnahmen ergriffen werden. Weiter können längere Betrachtungszeiträume als auch der Vergleich mit Branchen Kennzahlen einen erheblichen Mehrwert stiften. Gepaart mit dem auf Erfahrungen beruhenden Bauchgefühl eines jeden Unternehmers lässt sich eine nützliche Standortbestimmung vornehmen.