

Unternehmenssteuerung mit Betriebs-Kennzahlen

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen eignen sich hervorragend als Führungsinstrument im Unternehmen. Hierbei ist es jedoch wichtig, den richtigen Umgang mit den vorliegenden Zahlen zu beherrschen und den Aufwand zur Gewinnung relevanter Daten nicht zu übertreiben. Im Folgenden werden hierzu einige Empfehlungen gegeben.

Sinn und Unsinn von Kennzahlen

Was kann ein mittelständischer Unternehmer tun, was sollte er vermeiden, um betriebswirtschaftliche Kennzahlen als wertvolles Führungsinstrument einsetzen zu können?

Sinnvoll ist es, Kennzahlen in kurzen Zeitabständen und möglichst aktuell zu errechnen und dabei unter Umständen Ungenauigkeiten in Kauf zu nehmen. Unsinnig ist es hingegen, bis zum Herbst des Folgejahres auf die endgültige Bilanz zu warten und die dann zwar etwas genaueren Auswertungen nur einmal im Jahr und viel zu spät zu erhalten.

Sinn macht es, Kennzahlen mit möglichst wenig Verwaltungsaufwand und damit schnell und wirtschaftlich zu errechnen. Unsinnig ist es, viel Zeit und Geld zu investieren, nur um eine mathematische Genauigkeit zu erreichen, die an der Aussage der Kennzahl überhaupt nichts ändert. Sinnvoll ist es auch, eine betriebswirtschaftliche Kennzahl im Zusammenhang mit anderen zu sehen und zu interpretieren. Wenig Sinn macht es, eine einzige Kennzahl isoliert betrachten und analysieren zu wollen.

Die Palette der zu errechnenden Kennzahlen darf man jedoch nicht zu groß werden lassen. Unsinnig ist es zu glauben, dass sehr viele Kennzahlen ein Problem besser lösen helfen als eine gezielte Auswahl.

Hilfreich für Entscheidungen ist es, ein Unternehmen permanent mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Kennzahlen zu führen und aus Zeitreihen und Zeitvergleichen Entwicklungstendenzen abzuleiten. Wenig sinnvoll ist es, einen einzigen Monat zu analysieren und zu glauben, die gewonnenen Erkenntnisse reichten für das nächste halbe Jahr.

Sinnvoll ist es, die eigenen Kennzahlen mit Branchendurchschnitten zu vergleichen, um zu sehen, wo die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Wettbewerb liegen. Unsinnig ist es, „im eigenen Saft zu

schmoren“ und zu glauben, dass Anregungen von außen unnötig sind.

Welche Kennzahlen werden benötigt?

Von diesen Überlegungen ausgehend, sollte ein System monatlich zu aktualisierender betriebswirtschaftlicher Kennzahlen eingerichtet werden, dass die Bereiche

- Rentabilität
- Produktivität
- Kalkulation und
- Finanzierung

beleuchtet. Dazu kann man folgende Kennzahlen auswählen:

Rentabilitätskennzahlen

Aus einer optimierten betriebswirtschaftlichen Auswertung sind monatlich unmittelbar abzulesen bzw. abzuleiten

- der Rohgewinn I in % der Betriebsleistung ist die erste Zwischenerfolgsgröße beim Einstieg in eine Rentabilitätsanalyse. Was bleibt von der Betriebsleistung, wenn die Fremdleistungen und die Kosten des Material- und Wareneinsatzes abgezogen werden? Ein niedriger Rohgewinn I ist die Folge einer hohen Kostenbelastung durch Subunternehmer und/oder einer hohen Materialintensität.
- der Rohgewinn II in % der Betriebsleistung entsteht aus dem Rohgewinn I nach Abzug der Personalkosten. Mit dieser Kennzahl wird die Belastung des Betriebes durch die beiden im Handwerk dominierenden Kostengruppen auf einen Blick erkennbar. Der Rohgewinn II muss groß genug sein, die übrigen Kosten sowie einen angemessenen betriebswirtschaftlichen Gewinn abzudecken.
- das vorläufige Ergebnis in % der Betriebsleistung in der kurzfristigen Erfolgsrechnung kommt dem betriebswirtschaftlichen Ergebnis recht nahe und ist damit eine der wichtigsten Messzahlen für die Rentabilität der betrieblichen Leistung. Diese sollte im Zeitablauf eher steigen als zurückgehen. Sie sollte ebenfalls deutlich über den Branchenvergleichswerten liegen, denn diese sind Durchschnitte aus guten, mittelmäßigen und schlechten Betrieben.

Produktivitätskennzahlen

Unter Verwendung von Informationen aus der Lohn- und Gehaltsbuchhaltung lassen sich errechnen

- die Handwerksleistung pro Kopf. Diese Kennzahl stellt die handwerkliche Leistung des Unternehmens den produktiv Beschäftigten gegenüber. Dabei wird ein Mitarbeiter mit 1,0 bewertet, wenn er dem Betrieb mit der tariflichen Arbeitszeit zur Verfügung steht. Eine kürzere Betriebszugehörigkeit oder eine Teilzeitbeschäftigung führen zu einem entsprechenden reduzierten Ansatz. Lehrlinge werden ihrer Leistung entsprechend – in der Regel mit 0,3 – bewertet.
- der Rohgewinn I je 1 Euro Personalkosten. Die Kosten des Produktionsfaktors Arbeitskraft sind bei der Messung der Produktivität bisher außer Betracht geblieben. Gerechnet wurde pro Kopf, unabhängig davon, ob die Personalkosten pro Beschäftigten hoch oder niedrig sind. Hier wird diesem Gesichtspunkt, der für die Unternehmensanalyse nicht zu vernachlässigen ist, Rechnung getragen. Teurere Mitarbeiter müssen auch eine höhere Leistung erbringen, Kostensteigerungen beim Personal müssen durch eine entsprechend steigende Betriebsleistung aufgefangen werden. Dabei ist es sinnvoll, nicht auf die Gesamtleistung, sondern auf den Rohgewinn Bezug zu nehmen. So lassen sich Zeiten mit unterschiedlicher Materialintensität besser vergleichen.

Kennzahlen zur Kalkulation

Wichtig ist auch die regelmäßige Beobachtung und Gegenüberstellung

- des kalkulierten Stundenverrechnungssatzes und des
 - realisierten Stundenverrechnungssatzes.
- Die erforderlichen Informationen können monatlich den konsequent fortgeschriebenen Nachkalkulationen entnommen werden, für die ein praktikables System in einer der vorigen Ausgaben beschrieben wurde.

Finanzierungskennzahlen

Dies ist ein Bereich, der tendenziell der Auswertung fertiger Jahresabschlüsse vorbehalten ist. Monatlich interessant und zu errechnen ist aber die Vorleistung des Betriebes in Euro.

Ein Handwerksbetrieb ist kein Kreditinstitut! Es sollte darauf geachtet werden, dass der Betrieb nicht zu lange auf Zahlungen wartet, auf die er nach der Leistungserstellung einen Anspruch hat. Wird die Vorleistung im Zeitablauf größer und weicht sie von branchenüblichen Werten nach oben ab, sind folgende Maßnahmen denkbar:

- vertragliche Vereinbarung von Abschlagszahlungen für Teilleistungen
- konsequente Überwachung der Außenstände

Autor

Diplom-Volkswirt Axel Jürgensen ist tätig als Unternehmensberater in Raisdorf.

Tafel 1 Vergleich von Kennzahlen über einen längeren Zeitraum

	Dezember 2001	Betriebsvergleich	Januar 2002	Februar 2002	März 2002
Rentabilität					
Rohgewinn I	61,3 %	60,2 %	58,4 %	59,6 %	
Rohgewinn II	17,9 %	15,2 %	14,8 %	16,0 %	
Ergebnis	1,2 %	-0,1 %	-0,2 %	0,5 %	
Produktivität					
Pro-Kopf-Leistung	77.600 €	68.350 €	64.200 €	64.500 €	
Rohgewinn I / PK	0,72 €	0,67 €	0,67 €	0,69 €	
Kalkulation					
Kalkulierter Satz	33,10 €	31,50 €	33,10 €	33,10 €	
Realisierter Satz	33,55 €	31,95 €	32,95 €	33,40 €	
Finanzierung					
Vorleistung	127.900 €	202.300 €	194.350 €	147.700 €	

Tafel 2 Checkliste für die Analyse eines schlechten Rohgewinns I

	Trifft zu		
	ja	nein	prüfen
Betriebsleistung zu niedrig			
• erzielte Preise • Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter			
Material- und Wareneinsatz sowie Fremdleistungen hoch			
• hoher Anteil an Subunternehmerleistungen – Vergabe von Auftragsteilen an Kollegen – schlüsselfertige Angebote • hoher Handelswarenteil • materialintensive Aufträge • hochwertiges Material • ungünstige Einkaufskonditionen • mangelnde Ausnutzung von Skonti und Rabatten • Material vergessen zu berechnen • viele Nachbesserungen • Diebstahl		•	•

Tafel 3 Checkliste für die Analyse schlechter Produktivitätskennzahlen

	Trifft zu		
	ja	nein	prüfen
Höhe der Leistung			
• Einheitspreise zu niedrig • Kalkulationsfehler bei den Massen • Ausführungsmängel (viele Nachbesserungen) • Ablauf auf den Baustellen mangelhaft			
Mitarbeiterbezogene Probleme			
• geringe körperliche Leistungsfähigkeit • Qualifikation von Mitarbeitern unzureichend • häufiger Wechsel von Mitarbeitern			
Markunwägbarkeiten und allgemeine Risiken			
• geringe Materialintensität der Aufträge • Auslastung des Betriebes schlecht • hoher Krankenstand • ungünstige Witterungsbedingungen			

- Aufbau oder Verbesserung eines Mahnwesens
- Überprüfung der Bonität und Streuung der Kunden
- Einforderung von Zahlungsbürgschaften
- Anbieten von Zahlungsbedingungen.

die Lage versetzt, mit einem Blick Stärken und Schwachstellen zu erkennen (Tafel 1).

Interpretation der Kennzahlen

Erklärungen für unbefriedigende Kennzahlen und Maßnahmen zur Verbesserung der betrieblichen Situation sind dabei am besten mit Checklisten wie den folgenden in den Griff zu bekommen. Ist Ihr Rohgewinn I niedriger als der Durchschnitt? Wenn ja, bestimmen Sie die Ursachen nach Tafel 2. Sind Ihre Produktivitätskennzahlen niedriger als der Durchschnitt, dann gehen Sie entsprechend Tafel 3 vor.

Das Kennzahlensystem

Um diese zu Kennzahlen verdichteten Informationen über die Situation und die Entwicklung des Betriebes schnell und einfach erfassen zu können, werden die Daten sortiert und auf ein querformatiges DIN A4-Blatt gebracht. So wird der Unternehmer in