

### 1.1.1 KENNZAHLEN ALS SIGNALGEBER

Die regelmäßige Beschäftigung mit den Unternehmenszahlen ist eine Grundvoraussetzung für eine wirtschaftliche Unternehmensführung. Doch die sich ergebende Zahlenflut muss auswertbar bleiben und die Steuerung des Unternehmens erleichtern. Die Aufgabe von Kennzahlen ist es, die Zahlen so miteinander zu verbinden, dass sich daraus Entscheidungen ableiten lassen.

So zeigt die Tanknadel eines PKWs den Treibstoffvorrat ab. Wenn dieser in Beziehung zu den bisherigen Verbrauchswerten des Fahrzeugs und der aktuellen Fahr situation gestellt wird, ergibt sich daraus die Kennzahl Reichweite. Mit Hilfe dieser Kennzahl ist auch ein Fahrer, der die einzelnen Daten seines aktuellen Fahrzeugs nicht kennt, in der Lage, über die Notwendigkeit eines Tankstopps zu entscheiden.

Durch die Bildung von Kennzahlen wird das Zahlenmaterial also transparenter, die Aussagekraft konzentriert und die Fehlertoleranz erhöht. Weil bei Kennzahlen mehrere absolute Werte zueinander in Beziehung gesetzt werden, vereinfachen sie die Vergleichbarkeit. Ohne weitere Umrechnung können sie direkt zum Vergleich mit anderen Unternehmen oder als internes Steuerungselement verwendet werden. Wie vielseitig die Möglichkeiten zur Bildung und zum Einsatz von Kennzahlen ist, mag folgendes Beispiel aus dem Einzelhandel verdeutlichen.

Um die Kundschaft auch zu den Stoßzeiten ausreichend bedienen zu können, greift das Unternehmen häufig auf Aushilfen zurück. Die Kosten hierfür können nicht durch Preiserhöhungen aufgefangen werden. Da die Gewinne zurückgehen, stellt sich die Frage, ob die Kosten für die Aushilfen gerechtfertigt sind. Nur auf der Kenntnis der absoluten Zahlen kann hierüber keine Aussage getroffen werden:

Periode	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli
Aushilfen	4.200	4.400	5.300	4.500	5.500	6.300	6.000

Werden die Kosten für die Aushilfen in Relation zum Umsatz gesetzt, ergibt sich ein anderes Bild:

Periode	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	Summe
Umsatz	101.500	101.000	101.500	101.000	101.500	102.000	100.500	709.000
Aushilfen	4.200	4.400	5.300	4.500	5.500	6.300	6.000	36.200
Kennzahl Aushilfen / Umsatz	4,1	4,36	5,22	4,46	5,42	6,18	5,97	5,11

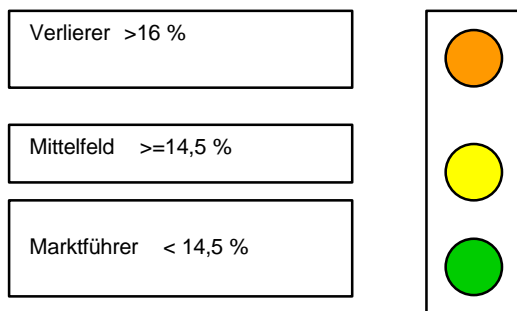
Da alternativ zu den Aushilfen auch mit Festangestellten gearbeitet werden kann, ist es sinnvoll, diese Kosten gemeinsam zu betrachten. Damit werden auch verschiedene Filialen untereinander vergleichbar.

Periode	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	Summe
Umsatz	101.500	101.000	101.500	101.000	101.500	102.000	100.500	709.000
Aushilfen	4.200	4.400	5.300	4.500	5.500	6.300	6.000	36.200
Angestellte	10.500	11.500	11.500	11.580	11.580	11.620	11.620	79.900
Personalkosten / Umsatz	14,48	15,74	16,55	15,92	16,83	17,57	17,53	16,38

Der Anteil der Personalkosten schwankt im betrachteten Zeitraum maximal zwischen 15,74 und 17,53 %, also um "nicht einmal" 2 %. Ohne weitere Informationen fällt eine Bewertung dieser Zahlen fällt schwer. Durch die Umwandlung in eine abstrakte Kennzahl kann jetzt aber ein Vergleich, Benchmarking genannt, mit anderen Händlern der gleichen Branche erfolgen.

Ein solcher Benchmark vergleicht möglichst viele gleichartige Unternehmen, bildet die relevanten Kennzahlen und liefert häufig nicht nur den Durchschnittswert, sondern eine klassische Dreiteilung: Marktführer, Mittelfeld und Verlierer.

Damit bieten sich automatisch die Signalgeber für eine Frühwarn-Ampel an:

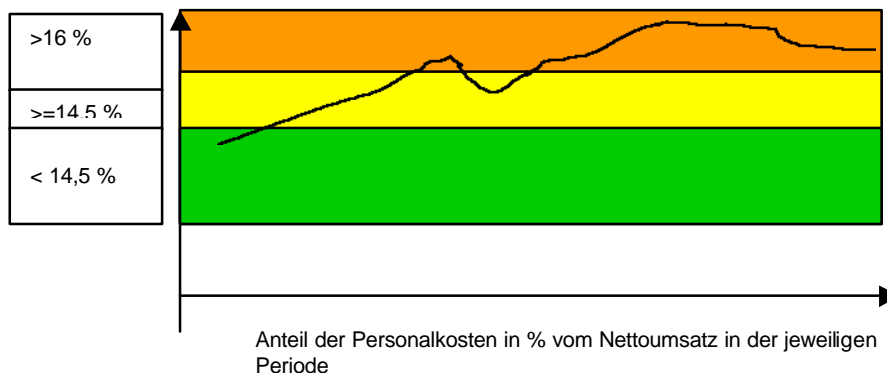


Werden die Signalgeber auf die ermittelten Zahlen angewandt, ergeben sich klare Handlungshinweise:

Periode	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	Summe
Umsatz	101.500	101.000	101.500	101.000	101.500	102.000	100.500	709.000
Aushilfen	4.300	4.400	5.300	4.500	5.500	6.300	6.000	36.200
Aushilfen / Umsatz	10.500	11.500	11.500	11.580	11.580	11.620	11.620	79.900
Personalkosten / Umsatz	14,48	15,74	16,55	15,92	16,83	17,57	17,53	16,38
Signal	grün	gelb	rot	gelb	rot	rot	rot	rot

Eine Erweiterung der Ampel auf die Zeitachse und Kombination mit den Werten verdeutlicht, wann das –Unternehmen handeln muss und ob die erzielten Ergebnisse ausreichen.

Grenzwerte nach dem Ampelprinzip



Das Ampel-Prinzip können Sie für jede Zielkontrolle verwenden, so z.B. :

- ◆ Anzahl der Sport-Termine pro Monat
- ◆ Anzahl der gerauchten Zigaretten
- ◆ Sparquote pro Monat
- ◆ Lebenshaltungskosten pro Monat

Natürlich auch in der betrieblichen Praxis:

Bereich / Indikator	Rhythmus	Vorgabe der Signalwerte				Empfehlung
		wöchent- lich monatlich jährlich	grün	gelb		
<b>1 Finanzkraft</b>						
Finanzielle Reichweite laut Finanzplan	monatlich	>4	>2	<3	Mon.	Muss
... Eigene Signalwerte durchschnittliches Zahlungsziel	monatlich	<15	<=30	>30	Tage	
... Eigene Signalwerte Fälligkeitsstruktur der Offenen Posten prüfen	monatlich					
max. Ausfallrisiko	monatlich	<8	<=15	>15	%	
... Eigene Signalwerte erweiterter Deckungsgrad	jährlich	>100	>=90	<90	%	Muss
Cash flow (Absolut)	monatlich					Muss
Cash-flow-Umsatzrendite	jährlich	>=5	<5	<3,5	%	Muss
Kapitaldienstquote	jährlich	<=15	>15	>25	%	vor Bankgespräch
dynamische Verschuldungsquote	jährlich	<3	<=3.5	>3,5	%	vor Bankgespräch
Eigenkapitalquote	jährlich	>20	>=10	<10	%	
<b>2 Unternehmens-Ergebnis</b>						
Wertschöpfung	monatlich				EUR	Muss
Personalkosten + Unternehmerlohn	monatlich	<50	<=60	>60	%	Muss
... Eigene Signalwerte laufende Betriebskosten	monatlich	<35	<=50	>50	%	Muss
... Eigene Signalwerte Zinsen	monatlich	<5	<=10	>10	%	Muss
... Eigene Signalwerte						

operatives Betriebsergebnis ... Eigener Plan	monatlich				EUR	Muss
Betriebsergebnis im Vergleich zum Plan	monatlich	+/- 5	+/- 10	> +/- 10	EUR % im Vergleich zum Plan	Muss
Einzelpositionen der Gewinn- und Verlust-Rechnung	monatlich	+/- 5	+/- 10	> +/- 10	% im Vergleich zur Vorperiode	
Gesamtkapital-Rentabilität	jährlich	>12	<=12	<10	%	Muss
Fremdkapital-Zinssatz im Vergleich zur Gesamtkapital-Rentabilität	jährlich	<		> oder =		Muss
Eigenkapital-Rentabilität	jährlich	>20	<=20	<15	%	Muss
<b>3 Produktivität</b>						
<b>3.1 Personal</b>						
Wertschöpfung pro Mitarbeiter	jährlich	+/- 5	+/- 10	> +/- 10	% im Vergleich zur Vorperiode	
Pro-Kopf-Umsatz pro Leistungsträger	monatlich	+/- 5	+/- 10	> +/- 10	% im Vergleich zur Vorperiode	
Verwaltungseffizienz	monatlich	+/- 5	+/- 10	> +/- 10	% im Vergleich zur Vorperiode	
Personalkosten je Mitarbeiter	monatlich	+/- 5	+/- 10	> +/- 10	% im Vergleich zur Vorperiode	