

LexWARE

J. Hilmar Vollmuth

Praxiswissen für Unternehmer **Kennzahlen**



Inhalt

Teil 1: Praxiswissen Kennzahlen

Grundlagen	7
■ Was sagen Kennzahlen aus?	8
■ Warum mit Kennzahlen arbeiten?	16
Kennzahlen strategisch einsetzen	19
■ Kennzahlen zusammenstellen – welche und wie viele?	20
■ Kennzahlen für das Controlling	30
■ Vergleichsrechnungen für Bilanzanalyse und Bilanzkritik	34
■ Wo auch weiche Daten zählen	39

Mit Kennzahlen messen und bewerten	45
■ Kennzahlen aus der Bilanz gewinnen	46
■ Kennzahlen zur Vermögenslage	51
■ Kennzahlen zur Kapitalstruktur	57
■ Kennzahlen zur Liquidität	60
■ Cashflow-Kennzahlen	66
■ Kennzahlen für Finanzierungsregeln	70
■ Um was geht es bei der Gewinnanalyse?	71
■ Wie Sie die Rendite beurteilen	78
■ Return on Investment (ROI) – eine der wichtigsten Renditekennzahlen	84
■ Die Wertschöpfung – eine erweiterte Erfolgsgröße	91
■ Mit Kennzahlen Aktien beurteilen	94
■ Fallbeispiel: Erfolgs- und Finanzanalyse	102

Teil 2: Training Kennzahlen

Mit Kennzahlen arbeiten	129
■ Die Bedeutung von Kennzahlen verstehen	131
■ Arten von Kennzahlen kennen lernen	135
■ Grundlegendes Bilanzwissen beherrschen	139
■ Das Zahlenmaterial aufbereiten	147
Bilanzkennzahlen: Vermögen, Liquidität und Erfolg optimieren	149
■ Kennzahlen zur Vermögensstruktur	151
■ Kennzahlen zur Kapitalstruktur	157
■ Kennzahlen zu Finanzierung und Liquidität	163
■ Kennzahlen zu Ertragslage und Rentabilität	175
Marketing- und Vertriebskennzahlen beherrschen	187
■ Kennzahlen zum Umsatz	189
■ Kennzahlen zur Marktposition	199
■ Kennzahlen zum Preis	203
■ Kennzahlen zu Vertrieb und Marketing	209

Personalkennzahlen analysieren und nutzen	215
■ Kennzahlen zur Personalstruktur	217
■ Kennzahlen zur Arbeitszeit	223
■ Kennzahlen zum Personalaufwand	226
Materialwirtschaft und Fertigung optimal steuern	229
■ Kennzahlen zu Einkauf und Lieferanten	231
■ Kennzahlen zur Lagerwirtschaft	235
■ Kennzahlen zu Fertigung und Produktion	237
■ Formelsammlung	239
■ Stichwortverzeichnis	247

Was sagen Kennzahlen aus?

Jedes Unternehmen benötigt aussagefähige Daten, die seinen Führungskräften helfen sollen, die festgelegten Ziele zu verfolgen, die richtigen Entscheidungen zu fällen und für die Zukunft Verbesserungen anzusteuern. Informationen dazu können Kennzahlen liefern. Das sind Zahlen, die messbare, betriebswirtschaftlich relevante Daten zusammenfassen und in einen größeren Zusammenhang stellen. Wie in einem Brennglas bündeln sie dabei mehrere oder schwer überschaubare Daten zu einer aussagekräftigen Größe. Mit Kennzahlen können Sie Ihr Unternehmen bewerten, Ergebnisse des Jahresabschlusses mit dem Vorjahr vergleichen oder sich an anderen Unternehmen messen. Mit Kennzahlen lassen sich

- betriebliche Vorgänge messen,
- betriebliche Sachverhalte beurteilen,
- komplexe Sachverhalte kurz und prägnant darstellen,
- Maßstäbe für die Zukunft festlegen und
- kritische Erfolgsfaktoren festmachen.

Beispiel



Kennzahlen für die Erfolgs- oder Finanzanalyse sind wohl die bekanntesten Messgrößen. Sie liefern z. B. Vergleichsdaten darüber, wie sich das Unternehmen finanziert, wie rentabel das Eigenkapital arbeitet oder wie angespannt die Schuldenlage ist. Andere Kennzahlen betreffen eher „weiche“ Daten: So lässt sich z. B. die Mitarbeiterzufriedenheit mit bestimmten Kennzahlen messen, die aus den Daten einer entsprechenden Umfrage gewonnen werden.

Verdichtete Informationen

Kennzahlen machen häufig Sachverhalte sichtbar, die aus den üblichen Betriebsdaten nicht sofort zu erkennen sind. Was Kennzahlen von anderen Daten im Unternehmen, etwa Berechnungen in der Buchhaltung, unterscheidet, ist, dass sie bestimmte Abhängigkeiten verdeutlichen, Informationen verdichten und Komplexität reduzieren.

Beispiele



Für die Kennzahl „Eigenkapitalrentabilität“, welche die Verzinsung des eingebrachten Kapitals ermittelt, benötigen Sie den Bilanzgewinn und das Eigenkapital aus der Bilanz.

Bilanzkennzahlen komprimieren Daten aus dem Jahresabschluss. So lässt dieser sich nicht nur leichter interpretieren, sondern es kann auch rasch eine Vergleichsbasis zum letzten Geschäftsjahr hergestellt werden. Andere Kennzahlen wiederum ermöglichen eine zusammenfassende Auswertung der Kosten- und Leistungsrechnung oder dienen der Betriebsstatistik.

Kennzahlen verdichten betriebliche Informationen zu einer aussagefähigen Zahl und verdeutlichen gleichzeitig größere Zusammenhänge im Unternehmen.

Wie werden Kennzahlen gebildet?

Kennzahlen stellen immer Messwerte dar. Dabei lassen sich drei Arten unterscheiden:

- Absolute Kennzahlen lassen sich ohne weitere Berechnung den Betriebsdaten entnehmen;
- Verhältniszahlen setzen mehrere Zahlen aus den Betriebsdaten in ein Verhältnis;

- Richtzahlen setzen Orientierungsgrößen außerhalb des Unternehmens mit Kennzahlen in Relation.

Nach diesen Prinzipien werden nicht nur Finanzkennzahlen gebildet; auch wenn Sie selber Kennzahlen entwickeln, sollten Sie immer auf Zusammenhänge achten und/oder Vergleichsgrößen heranziehen, damit Sie messbare und aussagekräftige Zahlen erhalten.

Einfach zu erhalten: absolute Kennzahlen

Absolute Kennzahlen (Grundzahlen) können direkt aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), aber auch aus anderen Unterlagen entnommen werden. Es handelt sich um Einzelzahlen, Summen, Differenzen oder Mittelwerte. Bilanzgewinn, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Anlagevermögen oder Umsatzerlöse sind etwa solche absoluten Kennzahlen. Die absoluten Zahlen stellen aber noch keine komprimierte Information dar. Die Bedeutung der einzelnen Größen wird erst sichtbar, wenn sie mit anderen Zahlen verglichen werden. Deshalb werden in den Analysen und kritischen Stellungnahmen vor allem Verhältniszahlen verwendet.

Eine Relation herstellen: Verhältniszahlen

Die Verhältniszahlen (Relativzahlen) werden ermittelt, wenn absolute Zahlen zueinander in Beziehung gesetzt werden. Eine Größe messen Sie dabei an einer anderen Zahl. Die Masse, an der gemessen wird, wird als Bezugsgröße bezeichnet. Es gibt drei Arten von Verhältniszahlen: Gliederungs-, Beziehungs- und Indexzahlen. Verhältniszahlen sind für Bilanzanalyse und -kritik besonders wichtig.