



PRAXISHILFE: Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung für größere Unternehmen

Diese Zahlen dokumentieren die vergangene wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens und geben Aufschluss darüber, wie „fit“ es finanziell ist. Die folgenden Kennzahlen können Sie ermitteln, wenn Sie eine Bilanz/Gewinn- und Verlustrechnung erstellen. Für Unternehmen mit einer Einnahmen-Überschussrechnung gibt es Varianten dieser Kennzahlen.

Kennzahl: Liquiditätsgrad

Der Liquiditätsgrad gibt an, wie lange Ihre finanziellen Mittel, die Ihnen zur Begleichung Ihrer Zahlungsverpflichtungen in einem bestimmten Zeitraum zur Verfügung stehen, noch ausreichen.

Die Ihnen zur Verfügung stehenden flüssigen finanziellen Mittel, zusammen mit Ihrer Kreditlinie bei der Bank sind Ihre Liquiditätsreserve. Nun müssen Sie sich überlegen, wie lange diese Reserve ausreicht, um Ihren Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Monate, Wochen oder gar nur wenige Tage?

Berechnen Sie die Liquidität ersten und zweiten Grades

Die Liquidität ersten und zweiten Grades sagt aus, bis zu welchem Grad Ihr Unternehmen mit seinen flüssigen Mitteln und Kundenguthaben (Forderungen, Debitoren) seine kurzfristigen Schulden bezahlen kann. Sobald ein Unternehmen in einen Liquiditätsengpass gerät, droht ihm sehr schnell die Gefahr, wegen Zahlungsunfähigkeit in Insolvenz zu gehen. Deshalb muss der Liquiditätsgrad laufend gemessen werden. Beachten Sie den Grundsatz „Liquidität geht vor Rentabilität!“

Liquidität 1. Grades (Barliquidität): Verfügbare Mittel in der Kasse und auf der Bank

Die Liquidität 1. Grades zeigt an, wie viel Prozent der kurzfristigen Verbindlichkeiten mit den verfügbaren Zahlungsmitteln, dem Guthaben aus Kasse, Bank und Wechseln, bezahlt werden können.

Liquidität 1. Grades = flüssige Mittel : kurzfristige Verbindlichkeiten x 100

Hinweis: Der Richtwert für die Liquidität 1. Grades sollte über 25% liegen. Dies besagt, dass 25% der kurzfristigen Verbindlichkeiten durch freie Barmittel abgedeckt sind. Das besagt auch, dass man sich - um die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen - nicht allein auf Zahlungseingänge aus laufenden Umsatzerlösen (Forderungen) verlassen muss. Diese Zahlungseingänge treffen nämlich oft verspätet ein.

Liquidität 2. Grades: Verfügbare Mittel in der Kasse und auf der Bank zzgl. Außenstände

Die Liquidität 2. Grades ist aussagekräftiger als die Liquidität 1. Grades. Sie berücksichtigt über die verfügbaren Zahlungsmittel (Barliquidität) hinaus auch die noch zu erwartenden Einzahlungen für Lieferungen und Leistungen (= monetäres Umlaufvermögen).

Liquidität 2. Grades = flüssige Mittel + kurzfristige Forderungen : kurzfristige Verbindlichkeiten x 100

Hinweis: Der Richtwert für die Liquidität 2. Grades sollte deutlich über 100 % liegen.

Die angegebenen Messgrößen und die Bewertung in gut bis unbefriedigend sind nur Erfahrungswerte. Sie berücksichtigen nicht firmen- und branchenspezifische Besonderheiten Ihres Unternehmens. Besorgen Sie sich daher immer die aktuellen Richtwerte für Ihre Branche. Meist kann Ihnen Ihre IHK, die Handwerkskammer oder aber der entsprechende Berufsverband weiterhelfen. Faustregeln sind nur eine Richtlinie.



Der Liquiditätsgrad sollte zusätzlich den Anforderungen Ihrer Branche und dem Unternehmen angepasst werden.

Kennzahl: Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote gibt Auskunft, ob Sie im Verhältnis zu Ihrer Bilanzsumme genügend Eigenkapital oder zu viele Schulden haben. Simpel ausgedrückt ergibt sich bei einem Einzelunternehmen das Eigenkapital aus der Differenz zwischen Betriebsvermögen und den Schulden. Bei bilanzierenden Unternehmen ist dies als Position in der Bilanz ablesbar. Eine Mindestausstattung von Eigenkapital stellt sicher, dass nicht schon geringere Verluste zu einer Überschuldung und damit zur Insolvenz führen. Je höher Ihr Eigenkapital ist, desto besser ist auch Ihr Verhandlungsspielraum mit den Kreditgebern. Das Eigenkapital sichert daher die Zukunft Ihres Unternehmens.

$$\text{Eigenkapitalquote} = (\text{Eigenkapital (inklusive unversteuerte Rücklagen)} \times 100) : \text{Gesamtkapital (Bilanzsumme)}$$

Je größer der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme ist, desto krisensicherer ist die Finanzierung des Betriebes und desto unabhängiger von Einflüssen der Kreditgeber können unternehmerische Entscheidungen getroffen werden.

Als Faustregel gilt heute eine Quote von mindestens 1:5 (Eigenkapital zu Fremdkapital).

TIPP: Ihre Eigenkapitalquote sollte mindestens 20 % betragen. Wenn Sie für Investitionen in die Zukunft oder die Umsetzung Ihrer Geschäftsideen mehr Eigenkapital benötigen, sollten Sie sich über geeignete Förderprogramme des Bundes und der Länder informieren. Erkundigen Sie sich danach bei Ihrer zuständigen Kammer, Ihrem Kreditinstitut (Hausbank) oder auch bei der KfW Bankengruppe.

Kennzahl: Cash Flow

Der Cash Flow (Umsatzüberschuss, Finanzmittelüberschuss) ist der Teil des Umsatzes, der an Liquidität im Unternehmen zurückbleibt und für Investitionsausgaben, zur Schuldentilgung und zur Gewinnausschüttung zur Verfügung steht. Er ist also keine frei verfügbare Größe.

Vom Cash Flow werden in zweifacher Weise Aussagen erwartet:

- Einerseits dient er der Beurteilung der Liquidität. Diese lässt sich mit dem Cash Flow besser beurteilen als mit Liquiditätskennzahlen.
- Andererseits kann der Cash Flow zur Analyse Ihrer Ertragskraft herangezogen werden, denn er enthält solche Posten, die häufig zur Gestaltung des ausgewiesenen Gewinns verwendet werden (z.B. Abschreibungen) und kann deshalb kaum durch Maßnahmen der Jahresabschlussgestaltung beeinflusst werden.

Zur Verfügung steht die direkte und indirekte Berechnung des Cash Flows. Häufig angewendet wird die indirekte Berechnung:

$$\text{Cash-Flow} = \text{Jahresüberschuss} - \text{nicht zahlungswirksame Erträge} + \text{nicht zahlungswirksame Aufwendungen}$$

Beispiele für nicht zahlungswirksame Aufwendungen: Einstellungen in die Rücklagen, Erhöhung des Gewinnvortrages, Abschreibungen.

Beispiele für nicht zahlungswirksame Erträge:

Entnahme aus Rücklagen, Minderung des Gewinnvortrages, Zuschreibungen, Auflösung von Wertberichtigungen.

Der aus dem normalen Umsatzgeschehen resultierende Mittelzufluss im Unternehmen wird speziell von Banken und Sparkassen daraufhin analysiert, ob aus dieser Summe alle Privatentnahmen (Einkommensteuer, soziale Vorsorge, allgemeine Entnahmen), der Selbstfinanzierungsanteil geplanter Investitionen sowie die anstehenden Tilgungsleistungen für Kredite bestritten werden können.

Ein Cashflow z.B., der nicht einmal die Höhe eines angemessenen Unternehmerlohns erreicht, signalisiert mit Sicherheit eine unbefriedigende Rentabilität.

Kennzahl: Umsatzrendite

Die Umsatzrendite (Gewinnspanne) gibt an, wie groß der Anteil des Gewinns am Umsatz ist. Sie zeigt an, wie gut Sie Ihre Leistungen am Markt verkaufen und wie kostengünstig Sie diese herstellen können. Je höher die Umsatzrendite ist, um so mehr Spielraum besteht, mögliche Verkaufspriserrückgänge und Kostensteige-



rungen aufzufangen. Sie sollten sich bei der Umsatzrendite an branchenspezifischen Zahlen, die es unter anderem bei Ihrer Kammer gibt, orientieren.

Vorsicht bei Gewinnvergleichen mit anderen Unternehmen. Manche Unternehmen setzen kalkulatorischen Unternehmerlohn, Miete und/oder Zins an und manche nicht. Da gibt es leicht ein verzerrtes Bild. Um sich selbst nichts vorzumachen, sollten Sie immer die kalkulatorischen Kosten ansetzen.

Kennzahl: Rohgewinn I

Der Rohgewinn ist die Differenz zwischen Umsatz und Waren/Materialeinsatz. Man unterscheidet zwischen Rohgewinn I und Rohgewinn II.

Rohgewinn I = Umsatz netto - Einkaufspreis der Waren ohne Vorsteuer

Rohgewinn II = Umsatz netto - Einkaufspreis der Waren ohne Mehrwertsteuer - Warenbezugskosten (Transport, Zoll usw.)