

## Handbuch Kennzahlen zur Unternehmensführung

Kennzahlen richtig verstehen, verknüpfen und interpretieren:

Bearbeitet von  
Claudia Ossola-Haring

1. Auflage 2006. Buch. 566 S. Hardcover  
ISBN 978 3 636 03065 8  
Format (B x L): 17 x 24 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

## 1.1 Mittelverwendung (Anlage- und Umlaufvermögen)

### 1.1.1 Anlagendeckung I (Deckungsgrad A) (in Prozent)

$$\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Anlagevermögen}}$$

#### Kennzahlen-Aussage

Gemeint ist mit dieser Aussage die Kapitalverwendung im Unternehmen, also inwieweit das Anlagevermögen – das dazu bestimmt ist, dem Unternehmen dauernd zu dienen – durch Eigenkapital gedeckt ist, das auch langfristig im Unternehmen verbleiben soll.

Je höher der Anlagendeckungsgrad, desto besser, da dann auch Teile des Umlaufvermögens mit finanziert sind.

Diese Kennzahl dient auch als grober Maßstab für die Stabilität der Unternehmensfinanzierung.

#### Kennzahlen-Herkunft

Zum Eigenkapital gehören Grund- oder Stammkapital (gezeichnetes Kapital) der Firma zuzüglich Rücklagen, Gewinnvortrag und Jahresüberschuss.

Zum Anlagevermögen zählen Grundstücke und Gebäude, Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie Beteiligungen.

Alle Positionen sind aus der Bilanz oder Inventur ersichtlich.

#### Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Der Anlagendeckungsgrad hat sich erhöht:

- Es wurden weniger Gewinne ausgeschüttet/entnommen
- Die Rücklagen wurden aufgestockt
- Anlagevermögen wurde verkauft

*Handlungsempfehlungen:*

- Anlagenverkaufspolitik überprüfen (namentlich bei Grundstücken)
- Dauerhaftigkeit der geringen Gewinnausschüttungsmöglichkeiten prüfen

Der Anlagendeckungsgrad hat sich verringert:

- Eine Betriebserweiterung wurde mit Kredit finanziert
- Zu hohe private Entnahmen und/oder Gewinnausschüttungen
- Es wurde ein Verlust erwirtschaftet

*Handlungsempfehlungen:*

- Entnahme-/Ausschüttungspolitik überprüfen
- Möglichkeiten zur zusätzlichen Eigenkapitalaufnahme (zum Beispiel stille Gesellschaft) prüfen

## Kennzahlen-Kombinationen

- Working Capital
- Anlagendeckung II (Deckungsgrad B)

### **1.1.2 Anlagendeckung II (Deckungsgrad B) (in Prozent)**

$$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$$

## Kennzahlen-Aussage

Diese Kennzahl nennt man auch die Goldene Bilanzregel. Gefordert wird, dass langfristig gebundenes Vermögen mit langfristig verfügbarem Kapital finanziert wird. Hingegen sollte kurzfristig gebundenes Vermögen, also Umlaufvermögen, möglichst mit kurzfristig verfügbarem Kapital verbunden sein.

Eine Quote kleiner als 100 % kann nur vorübergehend toleriert werden. Eine Quote von über 100 % erschließt weitere Handlungsmöglichkeiten im kurzfristigen Finanzierungsbereich.

Aber erst im Zeitvergleich (mehrere Bilanzjahre) lassen sich konkrete Hinweise auf mögliche Tendenzen entnehmen.

## Kennzahlen-Herkunft

Zum Eigenkapital zählen Grund- oder Stammkapital, Kapital- und/oder Gewinnrücklagen, Gewinnvortrag und Jahresüberschuss.

Langfristige Fremdverbindlichkeiten sind alle die Verbindlichkeiten, die später als ein Jahr fällig werden. Hierzu gehören insbesondere (Hypotheken-)Darlehen und Rückstellungen (Pensionsrückstellungen).

#### **Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl**

Der Anlagendeckungsgrad II hat sich erhöht:

- Kurzfristige Bankkredite wurden langfristig umgeschuldet
- Das Eigenkapital hat sich verbessert
- Es wurden Maschinen verkauft
- Es wurde Anlagevermögen geleast (möglicherweise auch über das Sale-and-lease-back-Verfahren)

Der Anlagendeckungsgrad II hat sich verringert:

- Die Betriebserweiterung wurde nicht in vollem Umfang langfristig finanziert
- Es wurde Kapital entnommen
- Es wurde ein Verlust erwirtschaftet

#### **Kennzahlen-Kombinationen**

- Anlagendeckungsgrad I
- Eigenkapitalquote
- Fremdkapitalquote

#### **1.1.3 Anlagevermögensstruktur (in Prozent)**

$$\frac{\text{Anlagevermögen} \times 100}{\text{Bilanzsumme} (= \text{Gesamtkapital})}$$

#### **Kennzahlen-Aussage**

Diese Kennzahl sagt aus, wie hoch der Anteil des Anlagevermögens an der Bilanzsumme ist. Damit werden natürlich Aussagen auch zur Finanzierungsstruktur im Unternehmen gemacht.

Um hier aussagekräftige Werte zu erhalten, sollte die Kennzahl nach (für das Unternehmen individuell wichtigen) Einzelpositionen des Anlagevermögens unterschieden werden, also zum Beispiel:

- bebaute Grundstücke mit Geschäfts- und Wohngebäuden,
- bebaute Grundstücke mit Fabrikgebäuden,

- unbebaute Grundstücke,
- Maschinen und maschinelle Anlagen,
- Werkzeuge,
- Betriebs- und Geschäftsausstattung,
- Beteiligungen,
- Wertpapiere.

### **Kennzahlen-Herkunft**

Das Anlagevermögen – in Einzelpositionen – kann aus der Bilanz entnommen werden. Ebenso kann die Bilanzsumme direkt dort abgelesen werden.

#### **Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl**

Die Anlagevermögensstruktur hat sich erhöht:

- Neu-Investitionen im Anlagevermögen
- Neue Produktionsverfahren

Die Anlagevermögensstruktur hat sich verringert:

- Investitionen werden aufgeschoben
- De-Investitionen im Anlagevermögen
- Aufgabe von Produktionsverfahren

### **Kennzahlen-Kombinationen**

- Produktionskennzahlen
- Finanzierungskennzahlen

#### **1.1.4 Umlaufvermögensstruktur (in Prozent)**

$$\frac{\text{Umlaufvermögen} \times 100}{\text{Bilanzsumme} (= \text{Gesamtkapital})}$$

### **Kennzahlen-Aussage**

Diese Kennzahl sagt aus, wie hoch der Anteil des Umlaufvermögens an der Bilanzsumme ist. Damit werden natürlich Aussagen auch zur Finanzierungsstruktur im Unternehmen gemacht.

Um hier aussagekräftige Werte zu erhalten, sollte die Kennzahl nach (für das Unternehmen individuell wichtigen) Einzelpositionen des Umlaufvermögens unterschieden werden, also zum Beispiel:

- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe,
- Vorräte,
- halbfertige Erzeugnisse,
- fertige Erzeugnisse,
- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

## **Kennzahlen-Herkunft**

Das Umlaufvermögen – in Einzelpositionen – kann aus der Bilanz entnommen werden. Ebenso kann die Bilanzsumme direkt dort abgelesen werden.

### **Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl**

Die Umlaufvermögensstruktur hat sich erhöht:

- Erhöhte Einkäufe
- Schlechtere Absatzlage
- Schlechtere Zahlungsmoral
- Vermehrter Verkauf auf Ziel

Die Umlaufvermögensstruktur hat sich verringert:

- Erhöhte Verkäufe
- Geringere Lagerung
- Verminderte Einkäufe
- Änderung der Zahlungsbedingungen

## **Kennzahlen-Kombinationen**

- Logistik- und Lagerkennzahlen
- Finanzierungskennzahlen

### 1.1.5 Anlagevermögensänderung (in Prozent)

$$\frac{\text{Zugang Anlagevermögen} \times 100}{\text{Zugang Bilanzsumme (= Gesamtvermögen)}}$$

#### Kennzahlen-Aussage

Diese Kennzahl sagt aus, wie hoch der Anteil des Anlagevermögenszu-gangs an der Erhöhung der Bilanzsumme (Gesamtvermögenszugang) ist. So wird die Investitionstätigkeit (bei Unterteilung nach einzelnen Bilanz-positionen) eines Unternehmens beurteilt.

Um hier aussagekräftige Werte zu erhalten, sollte die Kennzahl nach (für das Unternehmen individuell wichtigen) Einzelpositionen des Anla-gevermögens unterschieden werden, also zum Beispiel:

- bebaute Grundstücke mit Geschäfts- und Wohngebäuden,
- bebaute Grundstücke mit Fabrikgebäuden,
- unbebaute Grundstücke,
- Maschinen und maschinelle Anlagen,
- Werkzeuge,
- Betriebs- und Geschäftsausstattung,
- Beteiligungen,
- Wertpapiere.

#### Kennzahlen-Herkunft

Das Anlagevermögen – in Einzelpositionen – kann aus der Bilanz entnom-men werden. Der Zugang wird durch den Vergleich der Vorjahreswerte mit den aktuellen Werten ermittelt. Ebenso wird mit dem Zugang des Gesamtvermögens (Bilanzsumme) verfahren.

#### Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Der Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen hat sich erhöht:

- Neuinvestitionen im Anlagevermögen
- Neue Produktionsverfahren
- Verringertes Umlaufvermögen

Der Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen hat sich verringert:

- Investitionen werden aufgeschoben
- De-Investitionen im Anlagevermögen
- Aufgabe von Produktionsverfahren
- Erhöhtes Umlaufvermögen (Produktion auf Lager)

## Kennzahlen-Kombinationen

- Produktionskennzahlen
- Lagerkennzahlen
- Finanzierungskennzahlen

### 1.1.6 Umlaufvermögensänderung (in Prozent)

$$\frac{\text{Zugang Umlaufvermögen} \times 100}{\text{Zugang Bilanzsumme (= Gesamtvermögen)}}$$

## Kennzahlen-Aussage

Diese Kennzahl sagt aus, wie hoch der Anteil des Umlaufvermögenszuangs an dem Gesamtvermögenszugang ist. Damit werden natürlich Aussagen auch zur Absatzsituation im Unternehmen gemacht.

Um hier aussagekräftige Werte zu erhalten, sollte die Kennzahl nach (für das Unternehmen individuell wichtigen) Einzelpositionen des Umlaufvermögens unterschieden werden, also zum Beispiel:

- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe,
- Vorräte,
- halbfertige Erzeugnisse,
- fertige Erzeugnisse,
- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

## Kennzahlen-Herkunft

Das Umlaufvermögen – in Einzelpositionen – kann aus der Bilanz entnommen werden. Der Zugang wird durch den Vergleich der Vorjahreswerte mit den aktuellen Werten ermittelt. Ebenso wird mit dem Zugang des Gesamtvermögens (Bilanzsumme) verfahren.

### Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Der Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen hat sich erhöht:

- Erhöhte Einkäufe
- Schlechtere Absatzlage
- Schlechtere Zahlungsmoral
- Vermehrter Verkauf auf Ziel
- Abbau im Anlagevermögen

Der Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen hat sich verringert:

- Erhöhte Verkäufe
- Geringere Lagerung
- Verminderte Einkäufe
- Änderung der Zahlungsbedingungen
- Aufstockung im Anlagevermögen

### Kennzahlen-Kombinationen

- Logistik- und Lagerkennzahlen
- Finanzierungskennzahlen
- Produktionskennzahlen

#### 1.1.7 Umschlagsdauer der Vorräte (Lagerumschlagsdauer) (in Tagen)

$$\frac{\text{Durchschnittliches Vorratsvermögen} \times 360 \text{ Tage}}{\text{Materialaufwand}}$$

### Kennzahlen-Aussage

Diese Kennziffer ermöglicht eine Aussage über die Verweildauer eines Produkts im Lager in Tagen.

Bei Handelsunternehmen spricht eine kurze Verweildauer für ein marktgängiges Sortiment. Bei Produktionsunternehmen ist eine derart klare Aussage nicht möglich, da der Fertigungsgrad der unfertigen Erzeugnisse meist unbekannt ist.

Je kürzer die Lagerdauer, desto kürzer sind der Kapitaleinsatz und das Lagerrisiko, desto geringer sind die Kosten für die Lagerhaltung (Zinsen, Schwund, Verwaltungskosten), desto höher sind Wertschöpfung, Gewinn und Rentabilität. Umgekehrt ist eine längere Lagerumschlagsdauer als

Warnsignal für das Lagerrisiko und die damit verbundenen Kosten zu werten.

### **Kennzahlen-Herkunft**

Das Vorratsvermögen setzt sich zusammen aus dem Bestand an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, unfertigen und fertigen Erzeugnissen des Vorjahres und des laufenden Jahres – zusammengezählt sowie durch 2 dividiert.

#### **Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl**

Der Lagerumschlag hat sich beschleunigt:

- Die Nachfrage ist gestiegen
- Es wurden neue Absatzmärkte erschlossen
- Es besteht ein günstiges Verhältnis der Kosten zu den Erträgen

Der Lagerumschlag hat sich verlangsamt:

- Es wurde am Markt vorbei produziert
- Es wurden zu hohe Bestände aufgebaut
- Unfertige Erzeugnisse wurden Ihnen nicht »just in time« geliefert

### **Kennzahlen-Kombinationen**

- Lagerumschlag (Lagerabholung, Lageranlieferung) in Prozent
- Umschlagshäufigkeit Lager (in Euro)
- Durchschnittlicher Lagerbestand (in Euro)
- Lagerdauer
- Lagerzinsfuß (in Euro)
- Lagerbestandsstruktur (in Prozent)
- Mindestbestand/Lager
- Meldebestand/Lager
- Lagerschwund (in Prozent)
- Just-in-Time-Anlieferungen (in Prozent)

### 1.1.8 Debitorenlaufzeit (Kundenziel) (in Tagen)

$$\frac{\text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen} \times 360}{\text{Umsatzerlöse}}$$

#### Kennzahlen-Aussage

Diese Kennzahl informiert über die von den Kunden durchschnittlich in Anspruch genommene Kreditdauer (Zahlungsziel).

Je kürzer die Dauer, desto besser ist die eigene Liquidität, desto geringer sind Zinsbelastung und Wagnis (Forderungsausfall!), desto höher sind Wirtschaftlichkeit und Rentabilität.

#### Kennzahlen-Herkunft

Den Forderungsbestand erhalten Sie aus der Liste »offene Posten« oder der Finanzbuchhaltung.

Entsprechend den Bankusancen für Zinsberechnung an 360 Tagen im Jahr sollten Sie für diese Kennzahl auch 360 Tage und nicht 365 Tage nehmen.

#### Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Die Zielinanspruchnahme ist kürzer geworden:

- Das Skonto wurde erhöht
- Das Mahnwesen wurde verbessert
- Umstellung des Rechnungseinzugs auf Lastschriftverfahren
- Factoring bei größerem Umsatz
- Einsatz von »electronic banking«

Die Zielinanspruchnahme ist länger geworden:

- Die zu schwache Marktposition wird vom Käufer ausgenutzt
- Die Bonität einzelner Kunden hat sich verschlechtert
- Mängelrügen aufgrund schlechter Produktqualitäten

## 1.2 Mittelherkunft (Fremd- und Eigenkapital)

### 1.2.1 Fremdkapitalanteil (Anspannungskoeffizient) (in Prozent)

$$\frac{\text{Fremdkapital (ohne Pensionsrückstellungen)} \times 100}{\text{Gesamtkapital} (= \text{Bilanzsumme})}$$

#### Kennzahlen-Aussage

Diese Kennzahl gibt Auskunft, in welcher Höhe der Betrieb mit Fremdkapital arbeitet. Je höher der Anteil an Fremdkapital ist, desto weniger sind Banken bereit, Kredite zu gewähren, und desto geringer wird die Konkurrenzfähigkeit.

#### Kennzahlen-Herkunft

Aus der Bilanz kann die Höhe der Bankverbindlichkeiten entnommen werden, ferner alle Verbindlichkeiten, Anzahlungen von Kunden und Rückstellungen.

##### Checkliste: Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

Der Fremdkapitalanteil hat sich ermäßigt:

- Erwirtschaftete Gewinne wurden nicht ausgeschüttet
- Das Kapital wurde erhöht
- Die Rücklagen wurden aufgestockt

Der Fremdkapitalanteil hat sich erhöht:

- Die Gewinne haben sich verschlechtert
- Die Privatentnahmen wurden höher
- Die Einkaufspreise haben sich verschlechtert

#### Kennzahlen-Kombination

- Dynamischer Verschuldungsgrad