



Bild: iStockphoto/scorpp

So wie ein Kapitän anhand von Berechnungen mit verschiedenen Hilfsmitteln sein Schiff navigiert, muss ein Holzbauer die Kennzahlen seines Unternehmens lesen und deuten können, um nicht Schiffbruch zu erleiden.

Erfolgreich navigieren – Kennzahlen für Zimmerer

Unternehmenssteuerung – Teil 3 Im ersten Teil der Serie „Unternehmenssteuerung“ wurde mit der Kalkulation ein zentrales Thema unter die Lupe genommen. Der Teil 2 beschäftigte sich damit, welche Controllingtools das aktuelle Tagesgeschäft noch unterstützen können. Teil 3 setzt sich nun mit den Kennwerten im Holzbaubetrieb auseinander.

Helmut Schwartl

Welche Kennwerte sollten dem Unternehmer noch geläufig sein? Wie sind sie zu lesen und zu deuten? Wo zeigt sich die Vitalität und Widerstandskraft seines Betriebs, wo liegen seine Stärken? Wie steht es um die Kapital- und Schuldverhältnisse, wie um die Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit? Drohen eventuell Schieflagen? Mit den wichtigsten Kennzahlen verschafft sich der Holzbauer Transparenz über sein Unternehmen und Sicherheit, u. a. auch in Verhandlungen mit externen Partnern wie Banken oder Lieferanten.

Ausgangslage bei Kennwerten

Es ist zu betonen, dass die meisten der nachfolgenden Kennwerte eher strategischen Charakter für ein Holzbauunternehmen haben und als Datengrundlage die Bilanz haben. Weiter ist zu beachten, dass:

- es sich bei vielen Kennzahlen um eine „Momentaufnahme“ zum Bilanzstichtag handelt,
- die Rechtsform des Unternehmens (Kapital- oder Personengesellschaft) eine gewichtige Rolle spielt,
- Kennwerte einem Unternehmen Orientierung, auch im Vergleich zu ähnlich gelagerten Betrieben, bieten können.
- und andererseits als Vergleichsmaßstab oft auch nicht überbewertet werden sollten, da Betriebe der Holzbaubranche sehr unterschiedlich aufgestellt sein können,
- neben der Bilanz auch die sonstige Datenbasis, allen voran die Zeiterfassung, hinreichend genau und verlässlich sein muss.

Vermögens- und Finanzkennzahlen

Eine wichtige Kennziffer dazu ist die Eigenkapitalquote.

Formel:

$$\text{Eigenkapitalquote (\%)} = \frac{\text{Eigenkapital} \cdot 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

Die EK-Quote muss allerdings richtig interpretiert werden. Ein Beispiel aus der Praxis des Autors zum Thema „Stille Reserven“: Ein Zimmereibetrieb als Einzelunternehmen mit 11 Mitarbeitern hat bei einer Bilanzsumme von 460 T€ ein Eigenkapital von 55 T€, entspricht zwölf Prozent. Grundstück und Gebäude stehen bilanziell mit 72 T€ zu Buche. Das aktuelle Wertgutachten einer Partnerbank setzt einen Verkehrswert von 770 T€ an. Der Ansatz des Verkehrswerts würde die EK-Quote auf ca. 65 Prozent erhöhen. Ein weiterer häufig zu beobachtender Faktor ist die Handhabung des Postens „Teilfertige Arbeiten“. Ist dieser verhältnismäßig hoch und nicht mit dem Konto „Erhaltene Anzahlungen“ saldiert (was nach Erfahrungen des Autors meist der Fall ist), kann damit die Bilanzsumme enorm und künstlich hochgeschraubt werden – und damit die EK-Quote sich deutlich verringern. Branchenweit hat sich die Kapitalsituation gegenüber den eher mageren Jahren um die Jahrtausendwende markant verbessert.

Für Banken von Bedeutung ist der „Dynamische Verschuldungsgrad“ eines Betriebs.

Formel:

$$\text{Dynamischer Verschuldungsgrad (Jahre)} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Netto-Cashflow}}$$

Der Wert zeigt in Jahren an, wie schnell ein Betrieb, rechnerisch betrachtet, sein Fremdkapital (meist Bankdarlehen) zurückzahlen könnte über seine erwirtschaftete Liquidität (soweit diese nicht anderweitig verwendet wird). Abgesehen von wenigen Ausreißern schwankt dieser Wert im Branchenschnitt im letzten Jahrzehnt zwischen vier und zwei Jahren, was für eine schnelle Rückzahlungsfähigkeit (Kapitaldienstfähigkeit) spricht. Hinweise auf die Güte der Liquidität, sprich Zahlungsfähigkeit, gibt der Liquiditätsgrad II.

Formel:

$$\text{Liquidität II} = \frac{\text{flüssige Mittel und kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Der Wert sollte auch unterjährig beobachtet werden. Idealerweise liegt er ganz deutlich über 1. Wiederholen sich Werte um die 1 oder darunter, ist Ursachenforschung und ggf. Gegensteuern angezeigt. Die Debitorenlaufzeit, in Tagen gemessen, zeigt an, wie lange der Holzbaubetrieb auf die Bezahlung der Leistungen nach Rechnungsstellung warten muss. Sie berechnet sich nach der **Formel:**

$$\text{Debitorenlaufzeit (Tage)} = \frac{\text{Kundenforderungen (netto)} \cdot 360 \text{ Tage}}{\text{Gesamterlöse}}$$

Die Betriebsvergleiche der letzten Jahre geben einen Wert von gut 20 Tage an. Tendenziell müssen Betriebe, die viel für die öffentliche Hand oder auch für Bauträger arbeiten, länger auf Bezahlung warten also welche, die überwiegend für Privatkunden tätig sind.

Die Kreditorenlaufzeit in Tagen weist aus, wie lange der Betrieb wartet, bis es seine Lieferanten bezahlt. Durchschnittlich in der Branche sind es etwa 2 ½ Wochen. Längere Laufzeiten können ein Hinweis auf eine zu geringe Liquidität und begrenzte Skontierfähigkeit sein, und somit auch ein Hinweis geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten. Die **Formel** lautet:

$$\text{Kreditorenlaufzeit (Tage)} = \frac{\text{Lieferantenverbindlichkeiten (netto)} \cdot 360 \text{ Tage}}{\text{Material- und Fremdleistungseinsatz}}$$

Erfolgskennzahlen

Die dem Unternehmer wohl geläufigste Kennzahl bezogen auf den wirtschaftlichen Erfolg ist sicherlich das erzielte Betriebsergebnis. Von ebenso großer Bedeutung sind jedoch auch der Cashflow und schließlich auch der erreichte Investitionsrahmen (Netto-Cashflow). An einem Beispiel aus der jüngeren Praxis des Autors als Betriebsberater soll dies auf vereinfachte Weise erläutert werden. Es handelt sich um ein Holzbau-Einzelunternehmen mit Werten abgeleitet aus der Bilanz 2017:

Tabelle 1: Abflüsse zehren gute Ergebnisse auf

Holzbau-Einzelunternehmen	Bilanz 2016 T€	% v. Ums.	Bilanz 2017 T€	%
Betriebsergebnis	131	9	121	8
+ Abschreibungen	46		44	
Traditioneller (einfacher) Cashflow	177	12	165	11
./. Tilgungsaufwendungen	-59		-58	
./. Privatentnahmen inkl. Privatsteuern	-107		-121	
+ Einlagen	2		9	
Investitionsrahmen (Netto-Cashflow)	13	1	-6	0

Wie die Aufstellung zeigt, hat das Unternehmen gute, aus Branchensicht leicht überdurchschnittliche Ergebnisse und Cashflows erzielt, die jedoch durch Abflüsse aus Tilgungsaufwendungen und Entnahmen mehr oder weniger aufgebraucht wurden. Letztlich entstand kaum ein Investitionsrahmen. Wenn flüssige Mittel für Finanzierungen aus eigener Kraft entstehen sollen, könnten Fragestellungen also lauten: Gibt es Potenziale, die Ergebnisse noch zu steigern? Könnten die hohen Tilgungsaufwendungen durch Verhandlungen mit der Bank gesenkt werden? Könnten sinnvolle Entlastungen bei den Entnahmen erreicht werden?

Eine weitere Erfolgskennzahl ist die Umsatzrentabilität. Sie errechnet sich aus:

$$\text{Umsatzrentabilität (\%)} = \frac{\text{Gewinn aus der GuV} \cdot 100}{\text{Gesamterlöse}}$$

Sie gibt an, welcher Prozentsatz des Umsatzes schließlich als Gewinn verbleibt. Es versteht sich, dass es da große Unterschiede zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften gibt.

Leistungskennzahlen

Eine gute Beurteilung der Leistungskraft eines Holzbaubetriebs erlaubt die Wertschöpfung. Diese errechnet sich aus der Betriebsleistung abzüglich der direkt verrechenbaren Materialkosten und der direkt verrechenbaren Subunternehmerleistungen. Die Wertschöpfung je direkt verrechenbarem Mitarbeiter und je direkt verrechenbarer Stunde gibt als der Maßstab für die Produktivität. Allerdings kommt in diesen Kennzahlen nicht nur die Effizienz der Produktion bzw. der Auftragsabwicklung zum Ausdruck, sondern auch das Durchsetzungsvermögen der eigenen Preise am Markt und der Fähigkeit, Materialien und Subunternehmerleistungen günstig einzukaufen.

Die Formeln für die Ermittlung:

$$\text{Wertschöpfung je direkt verrechenbarem Mitarbeiter (€)} = \frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{Anzahl direkt verr. Mitarbeiter}}$$

$$\text{Wertschöpfung je direkt verrechenbarer Stunde (€/h)} = \frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{Anzahl direkt verr. Stunden}}$$

Da um die Material- und Fremdleistungskosten bereinigt, ist bei diesen Werten die Gegenüberstellung mit den Werten ähnlich gelagerter Betriebe über Betriebsvergleiche sinnvoll und aussagefähig. Etwaige Abstriche diesbezüglich muss man gegebenenfalls bei der Betriebsleistung je direkt verrechenbarem Mitarbeiter machen, zumal die Anteile an Material- und Fremdleistungskosten betriebsindividuell durchaus stark schwanken können. **Formel:**

$$\text{Betriebsleistung je direkt verrechenbarem Mitarbeiter (€)} = \frac{\text{Betriebsleistung}}{\text{Anzahl direkt verr. Mitarbeiter}}$$

Die gezeigten Kennwerte bedingen, dass neben den Werten aus der Gewinn- und Verlustrechnung verlässliche Daten über die Zahl und die Stunden der „direkt verrechenbaren“ (produktiven) Mitarbeiter vorliegen.

Personalkennwerte

Für die Personalwirtschaft und Personalentwicklung eines Holzbaunternehmens spielen viele Faktoren eine gewichtige Rolle. Qualifizierung und Ausbildung, Altersstruktur, Auftrags- und Kundenstruktur, Produktivität, Entlohnung und nicht zuletzt die Motivation und Identifizierung der Mitarbeiterschaft mit dem Unternehmen seien hier genannt. Will man Personalkennwerte im Vergleich zur Branche heranziehen, ist daher ganz besonders der Hinweis angebracht, dass sie als Orientierung Hilfestellung geben können, aber eben auch nicht mehr.

Eine durchaus wichtige Kennziffer ist die Personalkostenquote. Sie kann in Bezug zur Betriebsleistung gestellt werden. Oft ist es jedoch sinnvoller, sie ins Verhältnis zum Rohertrag zu setzen, da, wie schon erwähnt, betriebsindividuell die Anteile an Material- und Fremdleistungsaufwendungen sehr unterschiedlich sein können. **Formel:**

$$\text{Personalkostenquote (\%)} = \frac{\text{Personalaufwand} \cdot 100}{\text{Rohertrag}}$$

Beim Mittellohn (€/h) ist zu beachten, dass nicht nur die Stundenlöhne für die produktiv tätigen Mitarbeiter zu vergleichen sind, sondern auch sonstige Lohnbestandteile wie Weihnachtsgeld, Tankgutscheine, Fahrtkostenzuschüsse, Verpflegungszuschüsse usw. über den Vergleich hinaus zu berücksichtigen sind. Aufgrund der tariflich ausgehandelten kräftigen Erhöhungen in 2018 dürfte der durchschnittliche Stundenlohn in den alten Bundesländern bereits bei ±18 €/h liegen.

Hilfestellung kann das Verhältnis direkt verrechenbar Beschäftigter zu nicht direkt verrechenbaren Beschäftigten geben. **Berechnung:**

$$\text{Personalstruktur-Kennziffer} = \frac{\text{Anzahl direkt verr. Beschäftigter}}{\text{Anzahl indirekt verr. Beschäftigter}}$$

Im Mittel schwanken dazu die Branchenwerte, auch abhängig von der Betriebsgröße zwischen 3/1 bis 4/1 direkt verrechenbarer zu indirekt verrechenbaren Beschäftigten. Die betriebsindividuelle Betrachtung ist jedoch letztlich das entscheidende. Beispiel: Ein Holzbaunternehmen mit hohem Beratungs- und Planungsaufwand und viel Vergabe von Teilleistungen (z. B. Abbundarbeiten, Trockenbau usw.) kann sehr wohl erfolgreich sein, z. B. auch bei einem Verhältnis von 2,5/1.

Hoher Wert von Branchenvergleichen

Mit den beschriebenen Formeln kann das ganze Feld der Kennwerte für Holzbauer natürlich nur teilweise abgedeckt werden. Auch sei der eher strategische Charakter noch einmal erwähnt. Für das operative Tagesgeschäft sei noch einmal auf die Teile 1 und 2 verwiesen. Abschließend zum Themenblock „Unternehmenssteuerung“ weist der Autor auf den hohen Wert von Betriebsvergleichen der Verbände aus dem Holzbauhandwerk hin. Die Praxis zeigt, dass die Gegenüberstellung eigener Werte zu Branchenwerten oft zu sinnvollen Erkenntnissen und entsprechend auch zu Maßnahmen führen kann. In diesem Sinne empfiehlt der Autor ausdrücklich den geneigten Lesern aus Holzbaubetrieben die Teilnahme am nächsten Betriebsvergleich. ■

Autor

Helmut Schwartl ist Berater und Coach „Für Unternehmer im Holzbau“ (www.helmut-schwartl.de).