

# Überblick gewinnen: mit Kennzahlen

VTB

\* *Nicole von Reding*

**Für grössere Unternehmen ist der kontinuierliche Blick auf bestimmte Kennzahlen eine Selbstverständlichkeit. Aber auch Kleinbetriebe sollten die Möglichkeit nutzen, ihr Geschäft mit ausgewählten Kennzahlen zu beobachten und vorausschauend zu steuern.**

«Ich habe Wichtigeres zu tun, als mich um derlei Zahlenakrobatik zu kümmern.» Solche Aussagen von Kleinunternehmern sind nachvollziehbar, wenn man sieht, wie viele Ressourcen in Grossunternehmen dafür im Einsatz stehen. Aber man tut sich trotzdem keinen Gefallen, wenn man das Thema Kennzahlen einfach vom Tisch wischt. Es ist wohl eher eine Frage der Dosis – der richtigen, pragmatisch gehandhabten und zum Unternehmen passenden.

## **Was ist das Ziel?**

In erster Linie sind Kennzahlen ein Instrument der Prävention, ein Frühwarnsystem. Sie helfen, mögliche Probleme frühzeitig zu erkennen. Besonders wichtig sind Aspekte, die mit der finanziellen Gesundheit des Unternehmens zu tun haben. Zwei Fragen stehen im Zentrum: Sind wir jederzeit in der Lage, unseren finanziellen Verpflichtungen nachzukommen (Liquidität)? Generieren wir mittel- und langfristig ausreichende Erträge (Rentabilität)?

## **Flüssig oder nicht?**

Die Praxis zeigt, dass gerade kleinere Unternehmen manchmal von einem finanziellen Engpass überrumpelt werden. Viele Ausgaben (Mieten, Löhne, Versicherungen, Sozialbeiträge usw.) fallen kontinuierlich an, auf der Einnahmenseite hingegen gibt es je nach Grösse, Geschäftsmodell und Kundenstruktur grosse Schwankungen. Das Überraschungsmoment lässt sich vermeiden, indem man die Liquidität – das Verhältnis der flüssigen Mittel zu den Forderungen und Verbindlichkeiten – vorausschauend beobachtet. Es geht darum, ein aufkommendes Missverhältnis frühzeitig zu erkennen, wenn aktives Handeln und Gegensteuern noch möglich sind. Auch gilt es dann herauszufinden, was dahintersteht: Die grundsätzliche Frage des wirtschaftlichen Bestehens oder etwas Anderes? Überraschenderweise stösst man gerade in kleineren Unternehmen oft auf sehr banale Gründe, die hinter einem Liquiditätsengpass stehen: Vor lauter Aufträgen gerät die Administration (und damit die Rechnungsstellung) in den Rückstand; oder der Unternehmer hält sich aus Rücksicht auf die Kundenbeziehung mit Akonto-Rechnungen vornehm zurück, obwohl ein Projekt über mehrere Monate läuft oder sogar mit finanziellen Vorleistungen seinerseits (z.B. Materialeinkauf) verbunden ist. Als Grundlage für die Beobachtung der Liquidität genügt schon eine einfache Excel-Tabelle, die Einnahmen und Ausgaben über einen Horizont von mindestens zwölf Monaten voraus darstellt. Entscheidend ist dabei die regelmässige Aktualisierung, monatlich oder sogar wöchentlich.

## **Rentabel oder nicht?**

Dass man sich als (Klein-)Unternehmer in der Startphase nach der Decke strecken und gewisse Abstriche machen muss, gehört zur unternehmerischen Logik. Mittel- und langfristig ist das Ziel aber immer, wirtschaftlich Erfolg zu haben. Das heisst zuerst einmal, die Einnahmen fallen übers Jahr gesehen höher aus als die Ausgaben. Die Differenz ergibt den Gewinn. Ist das Unternehmen damit bereits rentabel? Das stellt sich unter anderem heraus, wenn man den Gewinn in Beziehung zum eingesetzten Kapital setzt. Für kleinere Unternehmen generieren diese zwei einfachen Kennzahlen bereits wertvolle Informationen.

### **Kontinuierlich messen**

Gerade bei Rentabilitätskennzahlen zeigt sich ein Erkenntnis, das auch generell gilt: Kennzahlen entfalten ihre volle Wirkung mittel- und langfristig. Nicht Einmalübungen sind gefragt, sondern die kontinuierliche Erfassung der Daten, die hinter einer Kennzahl stehen. Diesen langfristigen Aspekt bekommt man als Unternehmen spätestens dann zu spüren, wenn man in einer bestimmten Phase auf Drittmittel (Bankkredit, Aktionärgelder o.ä.) angewiesen ist oder seinen Betrieb im Rahmen einer Nachfolgeplanung weitergeben will. Dann sind Kennzahlen zur Rentabilität, die sich über einen mehrjährigen Zeitraum erstrecken, ein Muss.

### **Passend zum Unternehmen**

Kennzahlen zu Liquidität und Rentabilität sind der Grundstock. Darüber hinaus hängt es von der Tätigkeit und vom Marktumfeld ab, welche Kennziffern die besten Informationen liefern, um die unternehmerische Tätigkeit zu steuern. Für eine Internetplattform sind Klickraten von Bedeutung, um ihr Angebot optimal auf die Kundenbedürfnisse abzustimmen. Dem Gastronomiebetrieb helfen Kennzahlen zu den Gästefrequenzen, um Einkauf und Personal bestmöglich zu planen. Für einen Produktionsbetrieb sind Kennzahlen rund um die Lagerhaltung von Bedeutung. Es gibt keinen allgemein gültigen Katalog, welche Kennzahlen die richtigen sind. Jedes Unternehmen muss für sich definieren, wo seine Risiken liegen und was seinen Erfolg ausmacht. Nur schon die Diskussion darüber ist ein lohnenswerter Grund, über Kennzahlen nachzudenken.

#### **\* Nicole von Reding**

*dipl. Treuhandexpertin, Vorstandsmitglied des Schweizerischen Treuhänderverbands TREUHAND|SUISSE, Sektion Zürich*

*Fachartikel erschienen:*

**ZH Wirtschaft, Ausgabe Juni 2018**  
**Ratgeberbeitrag TREUHAND|SUISSE**