

# Das Unternehmen in Zahlen

## Kennzahlen verstehen und einordnen



Für viele Betriebsräte sind Unternehmenszahlen ein „Buch mit sieben Siegeln“. Dabei ist es unerlässlich, wirtschaftliche Abläufe zu verstehen, um dem Arbeitgeber auf Augenhöhe gegenüberzutreten zu können. Peter Cremer stellt Kennzahlen vor, mit denen der Betriebsrat die wirtschaftliche Lage des Unternehmens bewerten kann.

Die Wahrheit über ein Unternehmen besteht aus Zahlen – aus Zahlen von Umsätzen, Ausgaben, Rückstellungen und Personalkosten. Diese versammeln sich in Bilanzen, in Wirtschaftsprüferberichten und tauchen immer wieder auf – meist dann, wenn der Arbeitgeber sich und andere von der Notwendigkeit bestimmter Maßnahmen überzeugen will. Dazu legt der Arbeitgeber dem Betriebsrat bzw. (sofern vorhanden) dem Wirtschaftsausschuss verschiedene Zahlenwerke vor. Auch mit Kennzahlen (vgl. das Stichwort „Kennzahlen“, dbr 5/2005, Seite 21) versucht der Arbeitgeber die Richtigkeit seiner Maßnahmen zuweilen zu untermauern. Der Betriebsrat sollte sich daher Kenntnisse über die Unternehmenszahlen aneignen. Nur so ist er in der Lage, die wirtschaftlichen Abläufe zu verstehen und dem Arbeitgeber in Gesprächen und Verhandlungen auf Augenhöhe gegenüberzutreten.

### Kennzahlen zur Ertragslage

Die unternehmerische Ertragslage lässt sich sehr gut mit Hilfe von Kennzahlen darstellen. Sie vermitteln Einblicke in die Ertragsstärke und in die Dynamik eines Unternehmens. Hierzu gehören die Gesamtkapitalrendite, der Kapitalumschlag, die Umsatzrendite, der Cashflow, die Cashflow-Marge und das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT). Mit diesen Kennzahlen haben Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss die Möglichkeit, die Ertragslage des Unternehmens zu bewerten.

Bis auf den Cashflow als absolute Kennzahl sind alle Kennzahlen der Ertragslage relative Kennzahlen, das heißt, es ergibt sich ein prozentualer Wert. Grundsätzlich können Werte unter

2 % als schwache Ertragslage bewertet werden. Die Höhe des Prozentsatzes und damit die Ertragssituation ist von Branche zu Branche verschieden, was zu berücksichtigen ist.



Peter Cremer  
berät Betriebsräte zu wirtschaftlichen Themen  
www.chronosagentur.de

### Gesamtkapitalrendite

Die Gesamtkapitalrendite beschreibt die Ertragskraft der in einem Geschäftsjahr eingesetzten Eigen- und Fremdmittel.

$$\text{Gesamtkapitalrendite} = \frac{\text{Betriebs- und Finanzergebnis} + \text{Zinsaufwendungen} \times 100}{\text{Bilanz-}/\text{Gesamtkapitalsumme}}$$

### Kapitalumschlag

Der Kapitalumschlag beschreibt, wie oft das eingesetzte Kapital produktiv eingesetzt wurde.

$$\text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Umsatz} \times 100}{\text{Bilanz-}/\text{Gesamtkapitalsumme}}$$

### Umsatzrendite

Die Umsatzrendite beschreibt, wie viel Prozent des Umsatzes dem Unternehmen als Gewinn zur Verfügung steht, um Kredit- und Steuerzahlungen sowie Gewinnausschüttungen realisieren zu können.

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Betriebsergebnis} + \text{Finanzergebnis} + \text{Zinsaufwendungen} \times 100}{\text{Umsatz}}$$

Je höher die Umsatzrendite ist, desto leichter kann das Unternehmen Kredite tilgen. In der Regel verlangen Banken für die Gewährung eines Darlehens eine Umsatzrendite von mindestens 3 %.

### Cashflow und Cashflow-Marge

Um zu bewerten, wie Investitionen finanziert werden können, ist es notwendig, sich die Zahlungsströme des Unternehmens anzuschauen. Die beiden wichtigsten Kennzahlen hierzu sind der Cashflow und die Cashflow-Marge.

Durch die Berechnung des operativen Cashflows wird erkennbar, auf welche Weise Zahlungsmittel in das Unternehmen gelangen und wofür sie ausgegeben wurden. Ausgangspunkt ist das Betriebs- und Finanzergebnis, in vielen Darstellungen auch Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) genannt.

Betriebs- und Finanzergebnis  
 + Abschreibungen  
 - Zuschreibungen aus dem Anlagevermögen  
 + (bei Zunahme) bzw. - (bei Abnahme) der Rückstellungen  
 = operativer Cashflow

Den prozentualen Anteil des Cashflows am Umsatz eines Unternehmens in einem bestimmten Zeitraum nennt man Cashflow-Marge. Je höher der Prozentsatz der Cashflow-Marge ist, desto besser kann das Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen.

$$\text{Cashflow-Marge} = \frac{\text{Cashflow} \times 100}{\text{Umsatz}}$$

### EBIT

Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern („Earnings before interest and taxes“; kurz EBIT) wird auch operatives Ergebnis genannt. Diese Kennzahl kann zum internationalen Vergleich von Unternehmen herangezogen werden, denn sie gibt das Betriebsergebnis unabhängig von der regionalen Besteuerung und der Finanzierungsform an.

Zu beachten ist, dass sich die Entwicklung eines Unternehmens mit dieser Kennzahl – je nach Bedarf – „schöner“ darstellen lässt. Die Kennzahl EBIT bereinigt das Betriebs- und Finanzergebnis neben den Zinsaufwendungen um weitere Bestandteile. So können beispielsweise Abschreibungen auf Sachanlagen oder Unternehmenswerte herausgerechnet werden, um das Ergebnis besser aussehen zu lassen. Wichtig bei der Bewertung dieser Kennzahl ist also die Berücksichtigung von weiteren Aufwendungen, die das Unternehmen leisten muss.

Umsatzerlöse  
 + (bei Erhöhung) bzw. - (bei Verminderung) der Bestände  
 + aktivierte Eigenleistungen  
 + sonstige betriebliche Erträge  
 - Materialaufwand  
 - Personalaufwand  
 - sonstige betriebliche Aufwendungen  
 - Abschreibungen  
 = EBIT

### Kennzahlen zur Rendite

Kennzahlen zur Rendite (z.B. Investitionsquote) zeigen den Erfolg eines Unternehmens an. Sie geben über die Dynamik der Entwicklung eines Unternehmens Auskunft. Die Investitionsquote beschreibt die Fähigkeit bzw. Bereitschaft eines Unternehmens, durch Investitionen die Zukunftsfähigkeit zu sichern.

$$\text{Investitionsquote} = \frac{\text{Bruttoinvestition (Zugänge an Sachanlagevermögen)} \times 100}{\text{Gesamtleistung}}$$

### Kennzahlen zur Finanzierung

Ohne eine solide Finanzierung des Unternehmens ist die Sicherung von Arbeitsplätzen nicht denkbar. Die Kennzahlen der Finanzierung eines Unternehmens geben einen Überblick, auf welche Weise das Unternehmen seine Aktivitäten finanziert. Die wichtigsten Kennzahlen hierfür sind die Eigenkapitalquote, die Kapitalstruktur, der dynamische Verschuldungsgrad, die Liquidität und der Zinsdeckungsgrad.

### Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote beschreibt das Verhältnis des Eigenkapitals zum Gesamtkapital des Unternehmens. Das Eigenkapital stellt das Fundament der betrieblichen Finanzierung dar. Je höher der Anteil des Eigenkapitals ist, desto sicherer ist die Finanzierung.

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

### Kapitalstruktur

Die Kapitalstruktur gibt Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss Auskunft über die Zusammensetzung des Kapitals. Die Kapitalstruktur ist eine modifizierte Eigenkapitalquote. Hier wird das Gesamtkapital um Grundstücke und Bauten, um immaterielles Vermögen und um die Kasse bereinigt. Die Kapitalstruktur macht das Unternehmen beispielsweise mit solchen Unternehmen vergleichbar, die ihre Immobilien leasen, anstatt diese zu kaufen.

$$\text{Kapitalstruktur} = \frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Gesamtkapital} - \text{Gebäude und Grundstücke} - \text{Kasse/Bank (Bargeld oder kurzfristig über Girokonten verfügbare Liquidität)} - \text{immaterielles Vermögen}}$$

### Dynamischer Verschuldungsgrad

Der dynamische Verschuldungsgrad beschreibt die Schuldentilgungsfähigkeit des Unternehmens. Er gibt Auskunft darüber, wie lange ein Unternehmen benötigt, um seine Schulden zu tilgen, wenn es dazu seine liquiden Mittel (Stichwort: Cashflow) nutzen würde. Diese Kennzahl zeigt also, ob das Unternehmen in der Lage ist, seine Schulden planmäßig und problemlos zu tilgen.

$$\text{Dynamischer Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Effektivverschuldung (Verbindlichkeiten + Rückstellungen - Wertpapiere des Umlaufvermögens} - \text{Kasse/Bank [Bargeld oder kurzfristig über Girokonten verfügbare Liquidität])}}{\text{Cashflow}}$$

### Liquidität

Die Liquidität beschreibt die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens. Hierzu wird verglichen, ob die kurzfristigen Verbindlichkeiten durch das Umlaufvermögen des Unternehmens gedeckt sind. Die erste Liquiditätskennzahl gibt Auskunft darüber, ob das Unternehmen mit seinem Bestand an Kasse und Bankvermögen die kurzfristigen Schulden bezahlen kann (Barliquidität bzw. Liquidität ersten Grades). Bei der zweiten Liquiditätskennzahl wird die Barliquidität um die Forderungen ergänzt. Diese Liquidität zweiten Grades (Forderungsliquidität) ist die entscheidende Kennzahl. Eine dritte Variante berücksichtigt die Vorräte und wird deshalb auch Umlaufliquidität genannt.

$$\text{Forderungsliquidität} = \frac{\text{Kasse/Bank (Bargeld oder kurzfristig über Girokonten verfügbare Liquidität)} \times 100}{\text{kurzfristige Schulden (kurzfristige Rückstellungen + kurzfristige Verbindlichkeiten)}}$$

### Zinsdeckungsgrad

Die letzte Kennzahl der Finanzierung, der Zinsdeckungsgrad, beschreibt die Fähigkeit des Unternehmens, aus seinem Betriebsergebnis heraus seine Zinsaufwendungen zahlen zu können.

$$\text{Zinsdeckungsgrad} = \frac{\text{Betriebsergebnis (meist EBIT)}}{\text{Zinsaufwendungen}}$$

### Kennzahlen zum Leistungs- und Umlaufvermögen

Um das Unternehmen insgesamt bewerten zu können, muss auch das Leistungs- sowie das Umlaufvermögen berücksichtigt werden. Hierzu gehören der Anlagennutzungsgrad, die Lagerbindung sowie die Debitoren- und Kreditorenziele.

#### Anlagennutzungsgrad

Der Anlagennutzungsgrad beschreibt die Entwicklung des Anlagevermögens. Diese Kennzahl muss in engem Zusammenhang mit der Investitionsquote (siehe oben) betrachtet werden.

$$\text{Anlagennutzungsgrad} = \frac{\text{Kumulierte Abschreibungen} \times 100}{\text{Summe der Sachanlagen}}$$

#### Lagerbindung

Die Kennzahl „Lagerbindung“ (auch: Umschlagshäufigkeit) gibt Auskunft darüber, in welchem Zeitraum die Lagerbestände umgesetzt werden. Je niedriger die Lagerbindung ist, also je schneller das Lager umgesetzt wird, desto besser steht das Unternehmen da.

$$\text{Lagerbindung} = \frac{\text{Vorräte}}{\text{Durchschnittlicher Umsatz}}$$

#### Debitorenziel

Für Unternehmen ist es wichtig zu wissen, wie schnell sie ihre Leistungen von ihren Kunden bezahlt bekommen, um auch selbst zügig eigenen Verpflichtungen nachkommen zu können. Das Debitorenziel zeigt die durchschnittliche Länge des Zahlungsziels der Kunden an. Lange Zahlungsziele können die Liquidität einschränken und müssen vom Unternehmen finanziert werden.

$$\text{Debitorenziel} = \frac{\text{Forderungen aus Lieferung und Leistung}}{\text{Durchschnittlicher Umsatz}}$$

#### Kreditorenziel

Das Kreditorenziel beschreibt, in welchem Umfang das Unternehmen bei seinen Lieferanten das Zahlungsziel, also den spätesten Zeitpunkt der Rechnungsbegleichung, in Anspruch nimmt. Bei der Bewertung sind – ebenso wie beim Debitorenziel – die Branchenbesonderheiten von Bedeutung.

$$\text{Kreditorenziel} = \frac{\text{Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung}}{\text{Durchschnittlicher Materialeinsatz pro Jahr oder Monat}}$$

### Kennzahlen der Personalentwicklung

Die Kennzahlen der Personalentwicklung geben einen Einblick in die Aufwendungen für die Arbeitnehmer des Unternehmens, ihre Struktur, Qualifikation und Fluktuation sowie die Wertschöpfung.

#### Personalaufwandsquote

Der Personalaufwand je Beschäftigtem ist nicht mit dem Durchschnittseinkommen eines Beschäftigten zu verwechseln. Die Personalaufwandsquote zeigt, wie viel Aufwand pro Mitarbeiter im Unternehmen anfällt. Die Kennzahl Personalaufwandsquote errechnet sich aus dem Verhältnis des Personalaufwands zur Gesamtleistung des Unternehmens. Die Gesamtleistung ergibt sich aus den Umsatzerlösen + Erhöhung bzw. - Verminderung

der Bestände + aktivierte Eigenleistungen + sonstige betriebliche Erträge. Viele Arbeitgeber berechnen ausschließlich das Verhältnis vom Personalaufwand zum Umsatz. Damit werden die anderen Leistungen der Mitarbeiter unterschlagen und der Personalaufwand bewusst höher veranschlagt.

$$\text{Personalaufwandsquote} = \frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung}}$$

#### Struktur, Qualifikation und Fluktuation

Die Personalkennzahlen „Beschäftigungsstruktur“, „Qualifikation“ und „Fluktuation“ geben Auskunft über das Verhältnis der verschiedenen Berufsgruppen, deren Qualifikation bzw. Weiterbildung und die Frage, wie lange Mitarbeiter im Unternehmen bleiben.

Die Beschäftigungsstruktur gibt das Verhältnis einer bestimmten Gruppe an der Gesamtheit aller Beschäftigten an (z.B. Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Wohnort).

$$\text{Beschäftigungsstruktur (z.B. hinsichtlich Männern)} = \frac{\text{Anzahl der Mitarbeiter der Beschäftigungsgruppe (z.B. Männer)}}{\text{Durchschnittliche Mitarbeiterzahl}}$$

Die Kennzahl „Qualifikation“ lässt sich zum einen absolut an den Berufsgruppen und deren Qualifikationen festmachen, zum anderen aber auch an der Häufigkeit von Weiterbildungen.

$$\text{Qualifikationsquotient} = \frac{\text{Anzahl der Weiterbildungsstage}}{\text{Durchschnittliche Mitarbeiterzahl}}$$

Die Höhe der Fluktuationsrate der Mitarbeiter kann Auskunft über die Mitarbeiterzufriedenheit, das Betriebsklima und/oder die Arbeitsbelastung geben. Je höher der Quotient bei dieser Kennzahl ist, desto größere Probleme gibt es in der Regel im Unternehmen.

$$\text{Fluktuationsquotient} = \frac{\text{Personalabgang}}{\text{Durchschnittliche Mitarbeiterzahl}}$$

#### Wertschöpfung

Mit der Wertschöpfung wird die Bedeutung der Arbeit der Mitarbeiter hervorgehoben. Sie errechnet sich aus der Gesamtleistung des Unternehmens abzüglich der Materialkosten. Oft wird dies auch Rohertrag genannt. Bei Unternehmen mit einer hohen Fertigungstiefe ist eine hohe Wertschöpfung zu erwarten. Bei Dienstleistungsunternehmen ist die Wertschöpfung in vielen Fällen fast identisch mit dem Umsatz.

$$\text{Wertschöpfung} = \text{Gesamtleistung} - \text{Materialaufwand}$$

$$\text{Wertschöpfungsquote} = \frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{Personalaufwand}}$$

#### Fazit

Jedes Betriebsratsmitglied sollte zumindest über Grundkenntnisse bezüglich der „Welt der Zahlen“ seines Unternehmens verfügen. Insbesondere Kennzahlen verhelfen dabei zu einer Einschätzung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens. Mit diesem Wissen können Interessenvertreter dem Arbeitgeber auf Augenhöhe gegenüberreten. ■