

handwerk. magazin

www.handwerk-magazin.de

Anleitung:

10 entscheidende KENNZAHLEN für Handwerker

Autorin: **Kerstin Meier**, Redakteurin

IMMER AUF DER SICHEREN SEITE



Von unserer Fachredaktion geprüft. Die Inhalte dieses Downloads sind nach bestem Wissen und gründlicher Recherche entstanden. Für eventuell enthaltene Fehler übernehmen jedoch Autor/in, Chefredakteur sowie die Holzmann Medien GmbH & Co. KG keine rechtliche Verantwortung.

10 entscheidende Kennzahlen für Handwerker

#01

INVESTITIONSQUOTE

WAS SAGT DIE KENNZAHLAUS?

Die Investitionsquote gibt Auskunft darüber, wie viel ein Betrieb in einem Geschäftsjahr im Verhältnis zum bereits bestehenden Anlagevermögen investiert hat. Dazu zählen Neuanschaffungen von Maschinen, Geräten, Grundstücken, Kraftfahrzeugen und IT-Ausstattung genauso wie Ausgaben für immaterielle Anlagegüter wie Patente, Lizenzen oder Forschung und Entwicklung. Da die Ausgaben bei den meisten Unternehmen stark schwanken, weil nicht zwingend in jedem Jahr Neuanschaffungen oder Ersatzinvestitionen anstehen, hat ein einzelner Jahreswert nur wenig Aussagekraft. Sinnvoller ist es deshalb, die Quoten über mehrere Jahre miteinander zu vergleichen, um etwa einem sich anbahnenden möglichen Investitionsstau rechtzeitig auf die Spur zu kommen.

$$\left[\text{Investitionsquote} = \frac{\text{Investitionen}^*}{\text{Anlagevermögen}^{**}} \times 100 \right]$$

*zu Netto-Anschaffungs- oder Herstellungskosten; **zu historischen Anschaffungskosten

IHRE STELLSCHRAUBEN

Prinzipiell steht eine hohe Investitionsquote für ein wachsendes und zukunftsorientiertes Unternehmen und wird positiv bewertet. Doch die Formel „je höher, desto besser“ ist mit Vorsicht zu genießen, da die Quote natürlich nichts über die Sinnhaftigkeit einer Investition aussagt. Zum richtigen Zeitpunkt die notwendigen Investitionen zu tätigen ist schließlich eine der wichtigsten unternehmerischen Kernaufgaben. Dafür gibt es keine Blaupause, da Betriebe, Märkte und Branchen zu verschieden sind. Sich in unsicheren Zeiten zurückhalten ist zwar nachvollziehbar, darf aber nicht dazu führen, den Anschluss bei Zukunftsthemen wie Digitalisierung und Energieversorgung zu verpassen.

#02

AUSLASTUNGSGRAD

WAS SAGT DIE KENNZAHLAUS?

Der Auslastungsgrad gibt Auskunft darüber, wie viel Prozent der theoretisch vorhandenen Produktionskapazität eines Unternehmens in einem bestimmten Zeitraum tatsächlich genutzt wurden. Dabei lässt sich die Kennzahl sowohl für die Maschinen- als auch für die Mitarbeiterkapazitäten verwenden. Während bei Maschinen die Zahl der maximal möglichen Betriebsstunden als 100-Prozent-Basis dient, wird bei den Mitarbeiterkapazitäten im Handwerk die Zahl der verrechenbaren Stunden als Maßstab verwendet (siehe dazu auch Kennzahl #04 auf Seite 16) und ins Verhältnis zu den tatsächlich dem Kunden verrechneten Stunden gesetzt.

$$\left[\text{Auslastungsgrad} = \frac{\text{Tatsächlich verrechnete Stunden pro Monat}}{\text{Verrechenbare Stunden pro Monat}} \times 100 \right]$$

IHRE STELLSCHRAUBEN

Je höher der Auslastungsgrad, desto besser schöpft ein Betrieb seine vorhandenen Ressourcen aus, was in der Regel für effiziente Prozesse und damit auch für eine erfolgreiche Unternehmensführung spricht. Um dauerhaft einen betriebswirtschaftlich sinnvollen Auslastungsgrad zu erreichen, kommt es vor allem auf eine effiziente Betriebsführung an. Statt beispielsweise aufwendig neue Mitarbeiter zu suchen, kann es sinnvoller sein, zunächst die Auftragsabwicklung sowie etwaige Rüst- und Fahrzeiten zu optimieren, um die unproduktiven Zeiten im Team zu senken. Sind Krankenstand und Fluktuation über dem Branchenschnitt, lohnt es sich, mit Maßnahmen zu Teambuilding und Gesundheitsförderung das Betriebsklima zu verbessern und damit die Fehlzeiten zu reduzieren. >

10 entscheidende Kennzahlen für Handwerker

#03

AUFTRAGSQUOTE

WAS SAGT DIE KENNZAHL AUS?

Die Auftragsquote gibt an, wie viele der von Ihnen erstellten Angebote tatsächlich zu Aufträgen werden. Je höher die Quote, desto besser für den Betrieb, da nicht viel Zeit für Angebote investiert werden muss, die doch nicht zum Auftrag führen. Je nachdem, wie viel Zeit zwischen Angebot und Auftragserteilung üblicherweise verstreicht, kann es sinnvoll sein, die Quoten über längere Zeiträume (Quartal, Halbjahr oder Jahr) oder unterschiedliche Zielgruppen (Privatkunden, Gewerbe, öffentliche Hand) zu vergleichen. Zur Orientierung: Top-Betriebe im Handwerk erreichen durchaus Quoten von 70 bis 80 Prozent.

$$\text{Auftragsquote} = \frac{\text{Zahl der erhaltenen Aufträge}^*}{\text{Zahl der abgegebenen Angebote}^*} \times 100$$

*im Monat, Quartal, Halbjahr oder Jahr

» IHRE STELSCHRAUBEN

Wer als Chef einen großen Teil seiner Zeit für Angebote verschwendet, die nicht zum Auftrag führen, verschenkt wichtige Ressourcen. An erster Stelle der Handlungsskala steht deshalb die Definition der Wunschkunden. Wer sich darauf konzentriert, nur die Kunden zu bedienen, für die er gerne arbeitet und die seine Stärken wertschätzen, kann viele unnütze Angebote von vornherein vermeiden. Ganz wichtig dabei: den Nutzen der Leistung und den Mehrwert gegenüber der Konkurrenz für den Kunden in den Vordergrund stellen und keine Liste mit technischen Positionen und Endpreis abliefern. Sind Sie unsicher, ob der Kunde ins Portfolio passt, können Sie ein kostenpflichtiges Angebot mit Verrechnung im Fall der Auftragserteilung anbieten.

#04

VERRECHENBARE STUNDEN

WAS SAGT DIE KENNZAHL AUS?

Bei den verrechenbaren oder produktiven Stunden handelt es sich um die Stunden, die direkt einem Auftrag zuzurechnen sind. Diese Stunden werden dem Kunden in Rechnung gestellt und von ihm bezahlt. Je höher die Zahl der produktiven Stunden ist, desto höher ist der Umsatz und somit auch der Ertrag. Ziel sollte es deshalb sein, den Betrieb so zu führen, dass möglichst viele Stunden verrechnet werden können und der Anteil von un-

produktiven Tätigkeiten (Beispiel: Suchen, Aufräumen, Beladen, Gewährleistungsarbeiten etc.) so gering wie möglich bleibt.

Tage pro Jahr	365
./. Samstage und Sonntage	- 104
= Anzahl Wochentage	= 261
./. Feiertage	12
= Anzahl der Arbeitstage	= 249
./. Anzahl Urlaubstage	- 30
./. Anzahl Krankheitstage	- 10
./. Anzahl Weiterbildungstage	- 2
./. weitere unproduktive Tage	- 2
= Anzahl der Anwesenheitstage	= 205
x Anzahl der täglichen Arbeitsstunden	x 8
= Anzahl Anwesenheitsstunden/Jahr	= 1.640
./. 10 % nicht verrechenbare Stunden	- 164
= Anzahl der verrechenbaren Stunden pro Mitarbeiter und Jahr	= 1.476

» IHRE STELSCHRAUBEN

Schon eine halbe Stunde mehr verrechenbare Zeit pro Tag und Mitarbeiter beeinflusst den notwendigen Stundenverrechnungssatz deutlich. Um realistisch kalkulieren zu können, sollten Sie deshalb zunächst die Abläufe analysieren und versuchen, offensichtliche Zeitfresser wie Suchen, Aufräumen, Materialfahrten und Nacharbeiten durch eine effizientere Organisation und Arbeitsvorbereitung zu reduzieren. So kann es etwa sinnvoll sein, für Aufräumarbeiten oder das Beladen der Fahrzeuge eine vergleichsweise günstigere Aushilfe zu beschäftigen. Wer etwa mit überdurchschnittlich hohen Fehlzeiten zu kämpfen hat, kann mit persönlichen Gesprächen und Maßnahmen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement gegensteuern, dafür gibt es von den Krankenkassen tatkräftige Unterstützung und sogar Prämien.

#05

LIQUIDITÄTSGRAD

WAS SAGT DIE KENNZAHL AUS?

Um die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens zu bewerten, werden bei der Liquidität 1. Grades (Liquidität 1 – siehe Formel) die flüssigen Mittel ins Verhältnis zu den kurzfristig anstehenden Verbindlichkeiten gesetzt. Heraus kommt ein Prozentwert, der darüber Auskunft gibt, inwieweit die sofort verfügbaren flüssigen Mittel zur Deckung der aktuellen kurzfristigen Verbindlichkeiten ausreichen. Während bei der Liquidität 1 nur die direkt und sofort verfügbaren Geldquellen betrachtet werden, bezieht die Liquidität 2 zusätzlich auch alle Werte des Umlaufvermögens und die Liquidität 3 auch alle Vorräte mit ein.

10 entscheidende Kennzahlen für Handwerker

$$\text{Liquidität 1} = \frac{\text{Kasse + Bank + Wertpapiere Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}^*} \times 100$$

*alle finanziellen Forderungen, die in naher Zukunft auf das Unternehmen zukommen (Beispiel: Rechnungen oder Tilgungen)

IHRE STELSCHRAUBEN

Durch eine zeitnahe Rechnungsstellung (Prinzip: Auftrag fertig, Rechnung fertig) sowie ein systematisches Mahnwesen können Chefs für einen planbaren und regelmäßigen Geldfluss sorgen. Als Faustformel für einen betriebswirtschaftlich sinnvollen Wert bei der Liquidität 1 gilt ein Wert von 20 bis 30 Prozent. Dies bedeutet, dass der Betrieb mit seiner Liquidität 20 bis 30 Prozent der kurzfristigen Verbindlichkeiten decken kann. Für die restlichen 70 bis 80 Prozent werden weitere Vermögenswerte etwa aus eigenen Forderungen für Lieferungen und Leistungen benötigt. Um Liquiditätsengpässe und die damit verbundenen hohen Zinsaufwände zu vermeiden, sollten Unternehmer ihre Einnahmen und Ausgaben vorausschauend planen und regelmäßig prüfen.

#06

REKLAMATIONSQUOTE

WAS SAGT DIE KENNZAHLAUS?

Die Reklamationsquote ist nicht nur einer der wichtigsten Gradmesser für die Kundenzufriedenheit, sondern gibt auch Aufschluss über die Effizienz der Prozesse sowie die Motivation der Mitarbeiter. Generell gilt: Je weniger Beschwerden ein Unternehmen im Verhältnis zu den abgewickelten Aufträgen oder ausgelieferten Produkten vorweisen kann (siehe Formel), desto besser gelingt es, Produkte und/oder Leistungen an die Qualitätserwartungen der Kunden anzupassen. Reklamationsquoten von mehr als drei bis fünf Prozent sind hingegen ein echtes Alarmsignal, weil dahinter oft systematische Schwächen stecken.

$$\text{Reklamationsquote: } \frac{\text{Anzahl der Reklamationen}}{\text{Zahl der abgewickelten Aufträge}^*} \times 100$$

*je nach Branche kann die Quote auch auf Basis von Kunden- oder Stückzahlen berechnet werden

IHRE STELSCHRAUBEN

Jeder Fehler hat eine Ursache, die Sie als Unternehmer hinterfragen sollten. Wer das regelmäßig, konsequent und ohne diffamierende Schuldzuweisungen tut, hat die besten Chancen, seine Produkte und Leistungen kontinuierlich zu verbessern und an die wechselnden Bedürfnisse der Kunden anzupassen. Genauso wichtig wie Mitarbeiterschulungen zu Produkten und Kundenkommunikation ist dabei eine kontinuierliche Optimierung der Prozesse. Da die Mitarbeiter oft am besten wissen, wo es in der Praxis klemmt, sollten sie unbedingt bei der Suche nach Verbesserungspotenzial einbezogen werden.

#07

VERSCHULDUNGSGRAD

WAS SAGT DIE KENNZAHLAUS?

Der Verschuldungsgrad gibt das Verhältnis von Fremdkapital zu Eigenkapital wieder. Dieses ist für Sie vor allem dann wichtig, wenn etwa neue Investitionen anstehen oder der Betrieb in der näheren Zukunft einen Nachfolger sucht. Denn je höher der Verschuldungsgrad, desto größer wird das Risiko für potenzielle Geldgeber, die dafür in der Regel einen Ausgleich in Form eines Zinsaufschlags verlangen. Herangezogen wird die Kennzahl vor allem auch bei der Ermittlung des Firmenwerts, da eine insgesamt zu hohe Fremdfinanzierungsquote den Gesamtwert eines Unternehmens negativ beeinflusst.

$$\text{Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Fremdkapital}^*}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

*Summe aus Rückstellungen und Verbindlichkeiten

IHRE STELSCHRAUBEN

Obwohl sich die meisten Kleinbetriebe um einen niedrigen Verschuldungsgrad bemühen, um bessere Kreditkonditionen zu erhalten, kann es vor allem bei Fehlern in der Einschätzung von Investitionsrenditen zum Ansteigen des Verschuldungsgrads kommen. Um diesen wieder zu senken, ist neben einer schnellen Schuldentilgung auch eine gezielte Erhöhung des Eigenkapitals – etwa durch Gewinnrücklagen – sinnvoll. Besonders effizient, aber oft nicht umgesetzt, sind eine zeitnahe Rechnungsstellung (siehe dazu auch Kennzahl #05) sowie ein konsequentes Eintreiben der Forderung. Wer das nicht selber schafft, für den kann Factoring eine Alternative sein.

#08

KRANKENSTAND

WAS SAGT DIE KENNZAHLAUS?

Der Krankenstand bezeichnet nach Definition der im Handwerk führenden Krankenkasse IKK Classic den Anteil, den die Arbeitsunfähigkeitstage der ganzjährig Versicherten an allen Tagen des ausgewerteten Jahres (inklusive Sonn- und Feiertage) haben. Je mehr Mitarbeiter in einem Betrieb krankheitsbedingt ausfallen, desto höher die Kosten für den Unternehmer, da die verbliebenen gesunden Kollegen die Arbeit miterledigen müssen und dadurch in der Regel Überstunden und eventuell auch Zuschläge anfallen.

10 entscheidende Kennzahlen für Handwerker

In gravierenden Fällen kann es sogar dazu kommen, dass manche Aufträge gar nicht oder nicht termingerecht abgewickelt werden können, was neben weiteren Kosten oft auch eine chronische Überlastung der verbliebenen Belegschaft nach sich zieht.

$$\text{Krankenstand} = \frac{\text{Arbeitsunfähigkeitstage der ganzjährig Beschäftigten} \times 100}{\text{Anzahl der Kalendertage pro Jahr}}$$



IHRE STELSCHRAUBEN

Gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen in Werkstatt und Büro sowie regelmäßige Gefährdungsbeurteilungen sind wichtige Instrumente, um die Risiken für Arbeitsunfälle und damit verbundene Ausfallzeiten zu reduzieren. Um der in vielen Handwerksbranchen üblichen körperlichen Abnutzung entgegenzuwirken, bieten viele Arbeitgeber inzwischen im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements Bewegungstrainings bis hin zu Ernährungsberatung und Kursen zur Raucher-Entwöhnung an. Bewährt haben sich in den Bau- und Ausbaugewerken auch spezielle Trainings zum rückschonenden Tragen und Heben.



#09

WORKING CAPITAL

WAS SAGT DIE KENNZAHL AUS?

Das Working Capital gibt Auskunft über die Finanzkraft eines Unternehmens. Ermittelt wird die Kennzahl aus der Differenz von Umlaufvermögen und den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Da es keine exakte deutsche Übersetzung gibt, wird ersatzweise oft vom Netto-Umlaufvermögen gesprochen. Grundsätzlich sollte es das Ziel jedes Unternehmens sein, den Saldo positiv zu gestalten. Zeigt ein positiver Wert doch, dass das Umlaufvermögen zumindest teilweise aus langfristig verfügbarem Kapital finanziert wird, ein klares Indiz für ein liquides und handlungsfähiges Unternehmen. Ein negativer Saldo bedeutet dagegen, dass das Umlaufvermögen nicht ausreicht, um alle kurzfristigen Verbindlichkeiten zu decken. Dadurch kann ein Unternehmen sehr schnell in Liquiditätsschwierigkeiten geraten.

$$\text{Working Capital} = \text{Umlaufvermögen}^* - \text{kurzfristige Verbindlichkeiten}^{**}$$

*liquide Mittel + Forderungen aus Lieferungen + Leistungen + Vorräte + geleistete Anzahlungen
**kurzfristige Verbindlichkeiten (< 1 Jahr) aus Lieferungen und Leistungen + erhaltene Anzahlungen



IHRE STELSCHRAUBEN

Grundsätzlich sollte es das Ziel jedes Unternehmers sein, den Saldo aus Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten auf jeden Fall positiv zu gestalten. Um das in

der Praxis auch zu schaffen, kommt es vor allem auf ein zeitnahe und effizientes Forderungsmanagement an. So lassen sich etwa durch eine schnellere Rechnungsstellung, eine Verkürzung der Zahlungsziele, das Verlangen von Abschlagszahlungen oder ein systematisches Mahnwesen die Zahlungseingänge beschleunigen. Um das Working Capital zu erhöhen, kann der Betrieb auch durch längere Zahlungsfristen und das Ausnutzen von Skonto die kurzfristigen Verbindlichkeiten verringern.



#10

FIXKOSTENANTEIL

WAS SAGT DIE KENNZAHL AUS?

Im Gegensatz zu den variablen Kosten, die unmittelbar von der Auftragslage und Beschäftigungsauslastung abhängen, fallen die Fixkosten auch in Krisenzeiten kontinuierlich an und belasten den Betrieb. Zu den klassischen Fixkosten im Handwerk zählen neben Gehältern und Sozialabgaben vor allem Mieten, Versicherungen, Abschreibungen, Kosten für den Fuhrpark, IT-Kosten sowie Energiekosten. Je höher die Fixkosten im Verhältnis zu den gesamten Kosten eines Betriebes sind, desto größer ist die Gefahr, dass es bei Umsatzverlusten zu Liquiditätssengpässen kommt.

$$\text{Fixkostenanteil} = \frac{\text{Fixkosten}^*}{\text{Gesamtkosten}} \times 100$$

*Fixkosten = Gesamtkosten - variable Kosten

IHRE STELSCHRAUBEN

Je höher der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten, desto geringer wird der Spielraum zum Abfangen von Umsatzverlusten. Um langfristig einen möglichst hohen Effekt zu erzielen, sollten Unternehmer vor allem die großen Fixkostenblöcke wie Energie- und Personalkosten sowie die Ausgaben für Maschinen, Anlagen und den Fuhrpark im Blick haben. Während sich die Personalkosten mit einer effizienteren Betriebsorganisation sowie die Vergabe ausgewählter Leistungen an Dritte (Beispiel: Buchhaltung, Marketing, Website-Betreuung etc.) reduzieren lassen, entlastet Leasing die Liquidität bei Investitionen in Maschinen und Fuhrpark oder IT. Bei kurzfristigen Krisen kann zudem die Stundung von Leasingraten für Entlastung sorgen.



Themenseite BWA lesen und verstehen

Noch mehr Infos und Tipps zu den Kennzahlen und Links zu wichtigen Rechnern unter:
handwerk-magazin.de/bwa-kennzahlen