

The background features a light beige grid. A white line chart with circular markers is overlaid on the grid, showing an overall upward trend with some fluctuations. Below the line chart, a bar chart with several vertical bars of varying heights is visible. On the right side, a person's hand is partially visible, with the index finger pointing upwards.

BETRIEBSWIRTSCHAFT- LICHE KENNZAHLEN

**ANALYSE DES JAHRESABSCHLUSSES –
BRANCHENVERGLEICH**



Betriebswirtschaftliche Kennzahlen werden zur Beurteilung der finanziellen Lage von Unternehmen herangezogen. Sie basieren auf bereinigten Zwischen- oder Jahresabschlüssen einer Unternehmung und geben in kurzer, prägnanter Form Auskunft über die aktuelle finanzielle Situation einer Firma in Bezug auf die Liquidität, die Rentabilität und die Sicherheit in der Finanzierung. Sie helfen, Probleme frühzeitig und auf eine einfache Art zu identifizieren und daraus notwendige Schlüsse und Entscheidungen abzuleiten. Die erwähnten Kennzahlen-ergebnisse basieren auf unseren Auswertungen aus der Skugra-Unternehmerschulung. Dieser Artikel soll dem interessierten Leser eine Orientierungshilfe bieten bei der Einschätzung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit seiner Unternehmung: Welche Resultate wurden von anderen Unternehmen der gleichen Branche erzielt? Wo stehe ich im Vergleich mit einer Anzahl ausgewählter Firmen in ähnlichem Umfeld?

Bruno Stolz

Landauf, landab findet überall wieder das alljährliche Ritual der Generalversammlungen der als Aktiengesellschaft organisierten Unternehmen statt. Es werden Bilanzen besprochen, Ergebnisse kommentiert und Dividenden verteilt – doch allenthalben stellt sich die Frage: Wie gut geht es unserem Unternehmen eigentlich, und wie stehen wir im Branchenvergleich da?

Die Rechnungslegung mit Präsentation von Bilanz und Erfolgsrechnung zum Jahresabschluss ist für die Aktiengesellschaften gesetzliche Pflicht – und für viele eine lästige noch dazu. Von manchem Unternehmer bekommen wir zu hören: «Was kann mir eine Anhäufung von Zahlen schon aussagen – ich habe meine Situation über das Bankkonto im Griff.» Oder: «Von Buchhaltung verstehe ich zu wenig, das habe ich an meinen Treuhänder delegiert.» Finanzielle Führung ist jedoch Chefsache – und heute deutlich anspruchsvoller als noch vor ein paar Jahren. Die Anforderungen von Aktionären, Gesetzgeber und Banken steigen ständig. Aus diesem Grunde ist das betriebswirtschaftliche Wissen zu einem Grundbestandteil der Unternehmensführung geworden und damit auch die Auseinandersetzung mit dem Jahresabschluss und seinen Kennzahlen.

► GRUNDLAGE DER ANALYSE DES JAHRESABSCHLUSSES

Basis der Interpretation und Beurteilung eines Jahresabschlusses ist normalerweise die Kennzahlenanalyse. Kennzahlen werden definiert als Beziehung zwischen zwei oder mehreren untereinander abhängigen Werten. Sie können als absoluter Wert (Pro-Kopf-Umsatz), als Anteil (% Cashflow-Marge) oder als Faktor (Verschuldungsfaktor x) dargestellt werden. Kennzahlen können für jeden beliebigen Bereich berechnet werden, die wichtige Frage bleibt jedoch immer dieselbe: Welchen Bereich möchte ich untersuchen und welches sind die entscheidenden Einflussfaktoren in diesem Bereich? Das Endergebnis als solches hat keinen grossen Aussagewert. Es muss in einen grösseren Zusammenhang gestellt werden. Dies kann entweder im Vergleich mit Planzahlen, im Zeitvergleich (Quartal, Jahr) oder im überbetrieblichen Vergleich (mehrere Unternehmen) sein.

► KRITISCHE WÜRDIGUNG VON KENNZAHLEN

Kennzahlen beinhalten eine grosse Gefahr: Sie reduzieren komplizierte Sachverhalte auf eine einzige Zahl (berücksichtigen also nicht die Komplexität der Situation). Als rational denkende Menschen sind wir jedoch froh, uns an einer festen Grösse orientieren zu können («... was der Mensch schwarz auf weiss besitzt, das kann er getrost nach Hause tragen ...»). Kennzahlen machen darum vor allem Sinn im mehrjährigen Zeitvergleich derselben Unternehmung.

Ein überbetrieblicher Kennzahlenvergleich jedoch kann nie als Referenzgrösse dienen. Er hilft uns nur, die Frage zu stellen: Warum liegt unsere Unternehmung in diesem oder jenem Bereich über oder unter den Mittelwerten?

Die Reduktion der Analyse des Jahresabschlusses auf einige wenige Kennzahlen trägt der Komplexität der Unternehmenssituation zu wenig Rechnung. Die wenigen Kennzahlen gaukeln uns eine Einfachheit und Transparenz vor, die es in Tat und Wahrheit gar nicht gibt – Kennzahlen können immer nur der Auslöser zu einer vertieften Analyse sein.

► AUFBEREITUNG DES ZAHLENMATERIALS

► EXTERNER VERSUS INTERNER ABSCHLUSS

Die Bilanz des Treuhänders entspricht in den wenigsten Fällen der effektiven wirtschaftlichen Situation der Unternehmung. Der revidierte Jahresabschluss ist normalerweise verfälscht durch Abschlussbuchungen, die aus steuerlichen Gründen oder aus Überlegungen zur Dividendenpolitik getätigt wurden. Der Aussagewert von Kennzahlen aufgrund des revidierten Jahresabschlusses ist meistens gleich null. Stichworte sind hier Abschreibungspolitik, Bildung und Auflösung von stillen Reserven, Bewertung von Vorräten und angefangenen Arbeiten, Lohnpolitik etc. Und selbst wenn der handelsrechtliche Abschluss mit dem betriebswirtschaftlichen übereinstimmen würde, weiss das der Bilanzleser nicht, weil diese Information im Geschäftsbericht fehlt.

177

► AKTUALITÄT DER KENNZAHLEN

Kennzahlen basieren meistens auf Daten der Vergangenheit. Kennzahlen des Jahresabschlusses sind im Moment der Ermittlung und Kommentierung eventuell schon wieder überholt. (Je nachdem sind die Kennzahlen bei Vorliegen des Jahresabschlusses mehr als ein halbes Jahr alt – und was hat sich in den Unternehmen in dieser Zeit bereits wieder verändert...?)

► STICHTAGSGRÖSSE VERSUS PERIODENGRÖSSE

Kennzahlen der Bilanz sind Stichtagsgrössen, sie gelten nur für den Tag der Bilanzerstellung. Sie können also bereits Anfang Januar wieder ganz anders ausfallen (z. B. Liquidität, Debitorenbestand etc.). Bei saisonal schwankender finanzieller Situation braucht die Situation am Ende des Geschäftsjahres nicht repräsentativ zu sein. Kennzahlen der Erfolgsrechnung sind Periodengrössen, die für einen bestimmten Zeitraum gelten.

► NACHTEIL VON KENNZAHLEN

Kennzahlen geben keine Auskunft, wie und warum eine bestimmte Situation zustande gekommen ist (Verlust eines grossen Kunden, grosse Investition vor dem Jahresabschluss etc.) Eine Kennzahl alleine ist keine Basis für eine umfassende Interpretation der Situation. Das Unternehmen muss immer in seiner Gesamtheit beurteilt werden (Liquidität sagt nichts aus über Rentabilität, Rentabilität lässt keine Rückschlüsse zu über die Stabilität). Aber wenn Kennzahlen mit so viel Einschränkungen verbunden sind, worin liegt dann deren Nutzen?

Kennzahlen sind Zahlen, die knapp, verständlich und aktuell über den Stand des Betriebes informieren. Darin liegt ihre Stärke, aber gleichzeitig auch ihre Gefahr. Also: Nutze die Kennzahlen – doch wisse sie zu nutzen.

In diesem Sinne sind auch die nachfolgend besprochenen Kennzahlen zu sehen: Als Orientierungshilfe bei der Beurteilung des Jahresabschlusses.

► KENNZAHLEN AUS DER ERFOLGSRECHNUNG

► PRO-KOPF-UMSATZ

Der Pro-Kopf-Umsatz ist eine Mengengrösse, die aussagt, wie viel Umsatz pro Mitarbeiter in einem bestimmten Zeitraum fakturiert wurde. Wenn wir die Resultate betrachten, stellen wir fest, dass sich die Ergebnisse zwischen CHF 114 000 und CHF 350 000 bewegen. Was sagt uns nun diese Zahl? Je höher, umso besser? Und warum diese grosse Diskrepanz zwischen den beiden Extremwerten? Die Zahlen sind schnell interpretiert: Sie sagen uns im überbetrieblichen Vergleich gar nichts, nützen uns höchstens im Mehrjahresvergleich der betroffenen Unternehmung. Weder sind sie abhängig von der Leistungsfähigkeit eines Betriebes, noch sagen sie uns etwas über die Rentabilität.

Diese Grösse ist abhängig von der Art des Betriebes: Eine Druckerei hat normalerweise einen höheren Pro-Kopf-Umsatz als ein Vorstufenbetrieb. Eine Rotationsdruckerei wiederum liegt normalerweise höher als eine Bogendruckerei. Eine Buchbinderei liegt eher im unteren Bereich – ohne dass diese schlechter rentieren muss als eine Druckerei.

► MAKE OR BUY

Ein weiterer Einflussfaktor ist die strategische Ausrichtung eines Betriebes. Sind wir eher Händler oder eher Produzent, haben wir uns für «make or buy» entschieden? Auch in der grafischen Branche braucht das Angebotssortiment nicht mit dem Produktionssortiment übereinzustimmen. Klassische Gegenpole sind der Drucksachenhändler (grosses Angebotssortiment, kleines oder im Extremfall gar kein Produktionssortiment) und der Alleskönner (grosses Produktionssortiment und grosses Angebotssortiment).

► AUSSAGEKRAFT DER KENNZAHL DES PRO-KOPF-UMSATZES

Wenn diese Kennzahl keinen Aussagewert hat, was nützt sie uns denn? Sie kann uns nur Hinweise auf mögliche Veränderungen im Zeitablauf geben. Einzige gesicherte Aussage ist letztendlich jene, dass Akzidenzdruckereien, die über ein klassisches Produktionssortiment verfügen und einen durchschnittlichen Cashflow erzielen, einen Pro-Kopf-Umsatz von ungefähr CHF 220 000 bis CHF 240 000 erzielen, Vorstufenbetriebe von CHF 140 000 bis CHF 160 000 – aber wie gesagt: ohne Gewähr.

179

► PERSONALANTEIL IN PROZENT DES UMSATZES

Der Personalanteil am Umsatz ist deshalb eine wichtige Kennzahl, weil er den grössten Kostenblock in einem grafischen Betrieb darstellt. Während Material und Fremdleistungen normalerweise gegen 30 % des Umsatzes ausmachen, erreicht der Personalanteil in Akzidenzdruckereien eine Grössenordnung von gegen 40 %, in Vorstufenbetrieben und Buchbindereien steigt er ohne Weiteres auf gegen 60 %. Andererseits gibt es aber Zeitungs- und Verpackungsdruckereien, bei denen der Personalanteil bei nur 30 % liegt. In den untersuchten Betrieben lag der Personalanteil 2017 zwischen 22 % und 61 %. Also ein Streubereich von Faktor drei.

Erste Frage bei einer Interpretation ist darum immer: Um welche Art von Betrieb handelt es sich? Betriebe mit einem hohen Materialanteil (Zeitungs- und Verpackungsdruckereien) liegen eher im unteren Bereich, Vorstufenbetriebe und Buchbindereien eher im oberen Bereich. Aber auch diese Kennzahl sagt uns im überbetrieblichen Vergleich nur sehr wenig aus, sie dient uns höchstens im Mehrjahresvergleich ein und desselben Betriebes.

► DIE CASHFLOW-MARGE

Der Cashflow und als Kennzahl die Cashflow-Marge ist die wichtigste Kennzahl der Unternehmensführung. Der Cashflow ist jene Grösse, die dem Betrieb jedes Jahr neue, frische Liquidität aus der Betriebstätigkeit zuführt. Diese ist darum so wertvoll, weil der Cashflow selbst erarbeitet ist und sich jedes Jahr wieder erneuert. Liquidität aus der Bilanz (z. B. Veräusserung von Vermögenswerten, Aufbau von Krediten und Darlehen oder Einzahlungen von Inhabern) sind Kapitalspritzen, die vom Unternehmen nicht in der Abrechnungsperiode erarbeitet wurden oder von externer Seite kommen. Sie verbessern die Liquidität nicht nachhaltig (Schulden müssen zurückbezahlt werden, Investoren erwarten ebenfalls einen Rückfluss über Dividenden).

Der Cashflow wird oft auch als die «Eigenfinanzierungskraft» der Unternehmung bezeichnet. Aus ihm werden Investitionen finanziert, Schulden zurückbezahlt, Dividenden ausgeschüttet und die Liquidität verbessert. Die erzielten Cashflow-Margen bewegen sich zwischen + 24 % und – 5 % mit einem Medianwert von 10 %.

► WÜRDIGUNG DER CASHFLOW-ERGEBNISSE

Wollen wir diese Resultate beurteilen, kommen wir auch hier nicht darum herum, nach der Art des Betriebes zu fragen: Investitionslastige Betriebe (Rotationsdruckereien, grossformatige Bogendruckereien) benötigen einen höheren Cashflow als Vorstufenbetriebe und Buchbindereien. Betriebe mit einem Ersatzinvestitionsbedarf wiederum einen höheren als Betriebe, die technologisch à jour sind. Betriebe in einem Bereich mit hohem Innovationspotenzial (Digitaldruck) benötigen ebenfalls einen hohen Cashflow. Bei dieser Kennzahl sind Cashflow-Franken wichtiger als Cashflow-Prozente.

► ZIELGRÖSSE DES CASHFLOWS

Investieren oder Schulden zurückzahlen kann man nur mit Franken, nicht aber mit Prozenten. Es sind deshalb auch in diesem Bereich die betriebsindividuellen Rahmenbedingungen, die vorgeben, wie hoch der Cashflow sein müsste. Er wird durch eine grössere Anzahl von Faktoren bestimmt: Investitionsbedarf, Verschuldungssituation und damit Notwendigkeit von Rückzahlungen, Finanzbedarf der Inhaber, aktuelle Liquiditätssituation, Finanzierung einer Nachfolgeregelung, Finanzierung einer Expansion in neue Geschäftsfelder, Akquisition von Firmen und so weiter. Trotzdem kann davon ausgegangen werden, dass eine Druckerei in einer «normalen» Situation für das langfristige Überleben einen Cashflow von mindestens 10 % bis 12 % erzielen muss.

► DIE EIGENKAPITALRENDITE

Die Kennzahl Eigenkapitalrendite sagt aus, wie sich das eingesetzte Kapital des Kapitalgebers verzinst. Die von den untersuchten Unternehmen erzielten Ergebnisse bewegen sich dabei zwischen -38% und $+77\%$. Erstaunlich ist dabei die grosse Diskrepanz. Dies ist erklärbar mit den beiden Einflussgrössen Reingewinn und Eigenkapital. Bei einer kleinen Firma mit einem kleinen Eigenkapital genügt schon ein kleiner Gewinn, um eine fantastische Eigenkapitalrendite zu erwirtschaften, ein Verlust ergibt einen negativen Wert. Aber auch hier gilt, wie beim Cashflow: Wichtig sind nicht nur die Prozente, sondern auch die Franken.

► ZIELGRÖSSE DER EIGENKAPITALRENDITE

Bei der Beurteilung des von einer Unternehmung notwendigen Minimums an Gewinn lassen wir uns einerseits von Finanzüberlegungen leiten: Wie hoch ist das aktuelle Zinsniveau? Wie schnell kann das Eigenkapital realisiert bzw. zu Liquidität umgewandelt werden? Wie hoch ist das unternehmerische Risiko? Notwendig ist darum eine minimale Eigenkapitalrendite von mindestens 10% . Diese wird nur von ca. einem Viertel der Betriebe erreicht. Heisst das nun, dass die andern nicht überlebensfähig sind? Nein, es heisst nur, dass das Kapital des Investors/Inhabers/Aktionärs/Unternehmers nicht zu marktgerechten Konditionen verzinst wird.

181

Vielleicht hat er aber andere, gewichtigere Gründe, das Unternehmen trotzdem weiterzuführen: Erhalt der Arbeitsplätze (darunter auch seines eigenen!), Erfüllen einer politischen oder regionalen Aufgabe (z. B. Lokalzeitungen) oder auch nur Freude an der Aufgabe. Gefährdet sind in solchen Situationen darum normalerweise auch nicht die Unternehmen, sondern vielmehr die Unternehmer. Gefährlich wird die Situation erst bei jenen Unternehmen, bei denen diese Kennzahl negativ ist, denn hier wird das Eigenkapital aufgebraucht. Kritisch wird dies bei Betrieben, die einen geringen Eigenfinanzierungsgrad aufweisen.

► DIE BILANZ

► DER EIGENFINANZIERUNGSGRAD

Der Eigenfinanzierungsgrad sagt aus, welcher Anteil des in der Unternehmung investierten Kapitals mit eigenem Geld finanziert wurde. Dieser Anteil liegt bei den untersuchten Betrieben zwischen 4 % und 82 % mit einem Mittelwert von 45 %. Einen Idealwert gibt es hier nicht. Dieser hängt ab von der Unternehmensstrategie der betroffenen Unternehmung. Ist sie eher sicherheitsorientiert, wird sie versuchen, mit einem hohen Eigenfinanzierungsgrad zu arbeiten. Junge Unternehmen wiederum werden eher einen tiefen Eigenfinanzierungsgrad aufweisen, da sie noch keine Zeit hatten, sich ein genügendes Polster an Eigenkapital zu erarbeiten.

► ZIELGRÖSSE DES EIGENFINANZIERUNGSGRADS

Gefährlich wird es für Unternehmen, die weniger als 20 % Eigenfinanzierung aufweisen. Im Falle von schlechten Geschäftsjahren drohen Konkurs oder Sanierung durch Dritte, verbunden mit dem Verlust der Eigenständigkeit. Nachteilig kann aber in einer Nachfolgesituation auch ein hoher Eigenfinanzierungsgrad von 82 % sein. Damit wird einem zukünftigen Nachfolger die Übernahme des Betriebes aus Kapitalgründen praktisch verunmöglicht. Die Firma ist zu teuer. Als Orientierungsgrösse kann die Vorstellung der Banken dienen: Sie erwarten in der Regel einen Eigenfinanzierungsgrad von mindestens 40 %.

► DECKUNGSGRAD DES ANLAGEVERMÖGENS

Dieser sagt aus, wie sicher ein Unternehmen finanziert ist. Die grundsätzliche Überlegung ist dabei, dass sich in der Bilanz Realisierbarkeit (der Vermögensteile) und Fälligkeit (der Schulden) die Waage (Balance, Bilanz) halten sollen. Konkret angewendet heisst das, dass langfristiges Vermögen (Investitionen) auch mit langfristigem Kapital (Eigen- oder Fremdkapital) finanziert sein sollte. Die untersuchten Firmen arbeiteten mit einem Deckungsgrad zwischen 51 % und 1436 %, mit einem Mittelwert bei 126 %.

► ZIELGRÖSSE DES ANLAGEDECKUNGSGRADS

Bei dieser Kennzahl lässt sich ausnahmsweise ein unterster Zielwert angeben. Dieser sollte bei mindestens 110 % bis 120 % liegen. Drei Viertel aller Betriebe erreichten diese Minimalgrösse; die Mehrheit der Betriebe ist also sicher finanziert. Für Betriebe, die diesen Wert nicht erreichen, besteht keine direkte akute Gefahr, die Finanzierung ist jedoch umgehend zu überprüfen und eventuell anzupassen.

► DER VERSCHULDUNGSFAKTOR

Dieser Faktor sagt aus, wie viele Cashflows respektive wie viele Jahre nötig sind, um die verzinsbaren Schulden (nach Abzug der flüssigen Mittel) zurückzuzahlen. Die Banken (die naturgemäss an einer tragbaren Verschuldung interessiert sind) betrachten einen Wert von 5 bis 7 als akzeptabel. Die erhobenen Werte bewegen sich zwischen -4.8 und +22.2. Ein negativer Wert heisst dabei, dass die flüssigen Mittel höher sind als die rückzahlbaren, verzinslichen Schulden. Erfreuliche Feststellung bei dieser Kennzahl ist, dass sich die meisten Betriebe in Bezug auf die Verschuldung in einer komfortablen Situation befinden, brauchen doch drei Viertel der Teilnehmer weniger als vier Jahres-Cashflows, um ihre Schulden zurückzuzahlen. Zu berücksichtigen ist hier allerdings, dass die Situation in all jenen Betrieben verfälscht wird, bei denen das Leasing in der Bilanz nicht unter den Schulden aufgeführt ist.

183

► DURCHSCHNITTLICHE ZAHLUNGSDAUER DER DEBITOREN

Mit dieser Kennzahl wird berechnet, wie lange es dauert, bis die Kunden ihre Schulden begleichen. Unter Berücksichtigung von Zahlungsrhythmus und Geldfluss ist bei einer vertraglichen Zahlungsfrist von 30 Tagen netto eine Grössenordnung von 35 bis 40 Tagen möglich. Die erreichten Resultate reichen von 23 Tagen bis 96 Tagen. Ergebnisse von unter 30 Tagen sind möglich durch Teilzahlungen, Vorauszahlungen oder kürzere Zahlungsfristen (10 Tage mit 2 % Skonto). Die Hälfte der Betriebe erreicht den Zielwert, bei der anderen Hälfte bestehen noch etliche Liquiditätsreserven. Hier ist speziell noch darauf hinzuweisen, dass eine verspätete Fakturierung in dieser Kennzahl nicht enthalten ist. Auch hier wird in vielen Betrieben noch stark gesündigt.

► WÜRDIGUNG VON KENNZAHLEN

Kennzahlen nützen uns, weil sie uns gestatten, komplexe betriebswirtschaftliche Zusammenhänge auf einen Blick zu erkennen und daraus Trends, Sonderfaktoren oder Ausreisser zu erfassen. Sie nützen uns vor allem im Mehrjahres- oder im Soll-Ist-Vergleich in ein und derselben Unternehmung, sie nützen uns aber nur bedingt im überbetrieblichen Vergleich.

► KENNZAHLEN – EIN ALLHEILMITTEL?

Die Branchensituation wird von den untersuchten Betrieben sehr unterschiedlich erlebt. Die Bilanzen sind mehrheitlich gesund. Die meisten Firmen sind sicher finanziert. Die Schuldenlast bewegt sich auf einem annehmbaren Niveau. Zu wünschen übrig lässt die Zahlungsmoral der Kunden.

Beim Ergebnis realisierte mehr als die Hälfte der teilnehmenden Firmen befriedigende bis sehr gute Jahresabschlüsse, die anderen erreichten die zum langfristigen Überleben notwendigen Cashflow-Ziele nicht. Die Ursachen dafür sind uns allen bekannt: Preiskampf, Überkapazitäten, vielfältige Konkurrenz. Diese externen Einflussfaktoren können wir nicht beeinflussen. Aber wie steht es mit den internen Ursachen, jenen, für die das Unternehmen selber verantwortlich ist? Besitzt das Unternehmen eine effiziente Produktion, motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiter, einen modernen Maschinenpark, zur Firma passende Kunden? Dies sind die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Unternehmung.

Zusammenfassend: Befriedigung für jene, die am Markt erfolgreich waren, Ansporn für alle anderen, dass es auch in der heutigen Zeit von Überkapazitäten und Preiskampf immer noch möglich ist, ansprechende finanzielle Resultate zu erzielen. Basis dabei ist eine Sensibilisierung für die Themen Unternehmensstrategie, Verkauf und finanzielle Führung.

► CHECKLISTE «BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KENNZAHLEN»

Mit dem folgenden Test sehen Sie, ob Sie Ihre Kennzahlen im Griff haben. Bitte kreuzen Sie jeweils an, ob die Aussage auf Ihr Unternehmen zutrifft (Ja) oder nicht (Nein). Am Ende zählen Sie die Kreuzchen je Spalte zusammen. Keine Sorge: Wenn Sie weniger gut abschneiden, erhalten Sie immerhin Fingerzeige, wo Sie ansetzen können.

	JA	NEIN
Wir wissen, in welchem Ausmass die Maschinen mit langfristigem Kapital finanziert sind.		
Wir wissen, wie hoch der Eigenfinanzierungsgrad ist.		
Unser Eigenfinanzierungsgrad entspricht unserer privaten Vermögensstrategie und unserer Firmen-Finanzstrategie.		
Wir differenzieren zwischen betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Abschreibungen.		
Bei der Analyse des Jahresabschlusses eliminieren wir alle steuerlich motivierten Buchungen.		
Wir kennen unseren Pro-Kopf-Umsatz und arbeiten daran.		
Wir wissen, wie hoch unser Personalanteil am Umsatz ist.		
Falls unser Personalanteil zu hoch und dadurch der Cashflow zu tief ist, haben wir die nötigen Massnahmen getroffen.		
Wir kennen unseren betriebswirtschaftlichen Cashflow und Gewinn.		
Wir wissen, wie hoch der Verschuldungsfaktor ist.		
Unser Verschuldungsfaktor liegt im erwünschten Bereich.		
Wir analysieren die Liste der offenen Kundenrechnungen zweiwöchentlich.		
Wir kennen den Cashflow-Bedarf für die Schuldenrückzahlung der nächsten Jahre.		
Wir wissen, wie viel Cashflow wir brauchen für Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen.		
Es ist uns bewusst, ob und wie viel Gewinnausschüttunges verträgt.		
Nach dem Jahresabschluss erstellen wir eine Analyse auf der Basis der internen Zahlen.		
Auf der Basis des bereinigten Jahresabschlusses überprüfen wir die Strategie und passen wenn nötig die Mehrjahresplanung an.		
An das Jahresgespräch mit der Bank nehmen wir den internen Abschluss, das Budget und die Mehrjahresplanung mit.		
Für die wichtigsten laufenden Eckwerte (Umsatz, Liquidität, Debitorenbestand und -zahlungsfrist, Kreditorenbestand etc.) führen wir Statistiken mit Budgetvergleich.		
Die Monatszahlen (Verkauf, Finanzen) stehen uns spätestens zehn Arbeitstage nach Monatsende zur Verfügung.		

Mehr als 15 «Ja»-Antworten

Sehr gut! Sie haben sich intensiv mit Ihren Finanzen auseinandergesetzt. Auch wenn nicht alles planbar ist, wissen Sie, wo Ihr Betrieb steht, und Sie sind für die Herausforderungen der Zukunft gewappnet. Sie werden ohne Schwierigkeiten die Zukunft Ihres Betriebes planen. Machen Sie weiter so!

Zwischen 10 und 15 «Ja»-Antworten

Gut! Sie wissen einiges über Ihre Finanzen. Trotzdem gibt es noch manche «blinde Flecken». Erstellen Sie eine Prioritätenliste und daraus abgeleitet einen Massnahmenplan, damit Sie in Zukunft noch erfolgreicher wirtschaften. Auch wenn negative Überraschungen nie ausgeschlossen werden können, sind Sie dann auf solche Situationen vorbereitet und wissen, an welchen Stellschrauben Sie drehen müssen.

Weniger als 10 «Ja»-Antworten

OOPS! Es ist Ihnen möglicherweise klar, wie wichtig eine fundierte Kenntnis bezüglich der finanziellen Führung ist. Nur bei der Umsetzung scheitern Sie zum Teil noch. Setzen Sie schnell wirksame Massnahmen (sind motivationsfördernd) wie auch strategische Projekte (nachhaltiger Nutzen) parallel um. Definieren Sie mit einer klaren Strategie und Kennziffern wie EBITDA, Cashflow etc. die Meilensteine. Schreiben Sie uns – allen viscom-Mitgliedern senden wir GRATIS die Excel-Tools für Finanzplanung und Budget/Kostenrechnung zu.

