

Zahlen bitte!

# Kennzahlen sind ein Führungsinstrument

Kennzahlen sind eine wichtige Grundlage, um ein Unternehmen erfolgreich durch die Strömschnellen der heutigen Wirtschaft zu steuern. Die Kunst besteht darin, sich auf die relevanten Kennzahlen zu konzentrieren. **Sandro Compagno**, Redaktion



Es geht bei Kennzahlen nicht um mehr oder weniger Wissen, sondern um richtiges Wissen.

■ Es hat sicher schon manch ein KMU-Inhaber den herablassenden Satz gehört, ihm «fehle das Kaufmännische». Das ist nicht nur ungerecht, sondern auch irrelevant. Vor allem zeigt es in die falsche Richtung und gibt falsche Impulse. Denn das, was schlechthin unter kaufmännischem Rüstzeug gemeint ist, benötigt der KMU-Leiter in den wenigsten Fällen. In seinem Buch «Die Zukunft beginnt heute – Unternehmensführung im KMU» beschreibt Gary Friedman den Umstand mit einem

Bild: Um ein Fahrzeug zu lenken, muss man weder Automobil-Mechatroniker noch Verkehrsspezialist sein. «Was man benötigt, ist ein Lernprozess und Praxis, die uns zur Führung eines Fahrzeuges befähigen.» Dieser Grundsatz lässt sich 1:1 auf die Führung eines KMU übertragen: Ein Unternehmer oder Geschäftsführer eines KMU muss kein Finanzfachmann sein, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Er muss lediglich die Werkzeuge beherrschen, die ihn zum Ziel führen.

## «Im Kleinbetrieb bekommt der Chef ohnehin alles mit»

«Niemand plant zu versagen, aber die meisten versagen beim Planen.» Dieses Bonmot wird unter anderem Lee Iacocca, einem der bedeutendsten Manager der US-Automobilindustrie zugeschrieben. In grossen Autohäusern sind das Führen nach Kennzahlen und professionelles Controlling heutzutage Standard. Das geht weit über das Verwalten von Ist-Zuständen oder die Bewertung von Zahlen aus der Vergangenheit

hinaus. Controlling wird aktiv zur Unternehmenssteuerung eingesetzt. Was aber ist mit den KMU, die nach wie vor mehr als 90 Prozent aller Betriebe im Schweizer Autogewerbe ausmachen? «In einem Kleinbetrieb bekommt der Chef ohnehin alles mit», sagt Toni von Dach von der Treuhandgesellschaft Figas. «Der kann sich mit seiner Erfahrung auf einige wenige Kennzahlen konzentrieren. Er muss die Auslastung und die Kostendeckung im Griff haben.»

AUTOINSIDE hat den Fachmann Toni von Dach um eine «Hitparade» der fünf wichtigsten Kennzahlen gebeten:

1. Cash Flow: Dieser Wert zeigt die Ertragskraft der Unternehmung
2. Deckungsbeitrag Verkauf (Neu- und Occasionsfahrzeuge)
3. Deckungsbeitrag Werkstatt (geleistete und verkaufte Arbeit)
4. Deckungsbeitrag Teile
5. Personalkosten

**Die Frage nach dem richtigen Wissen**

Toni von Dach: «Selbstverständlich ist das keineswegs eine abschliessende Auflistung. Weitere Kennzahlen werden herangezogen, wenn im Bereich der erwähnten Zahlen etwas nicht stimmt.» Damit spricht der Finanzexperte einen ganz wichtigen Punkt bei KMU an: Es geht bei Kennzahlen nicht um mehr oder weniger Wissen, sondern um richtiges Wissen. Wenn man einen Blick in den Branchenspiegel der Figas wirft, wird relativ schnell klar, woran alles andere hängt: Der Bruttogewinn ist die Grösse, die über Gedeih und Verderb entscheidet. «Der Bruttogewinn im Handel ist seit Jahren konstant und auf einem akzeptablen Niveau», so Toni von Dach. Im aktuellen Branchenspiegel beträgt er im Durchschnitt 9,4 Prozent bei den Stufe-1-Händlern. Bei



Toni von Dach, Leiter Business Management bei der Figas.

den Händlern der Stufen 2 und 3 sind die Margen tiefer. Mit dem Bruttogewinn werden Kosten bezahlt wie die Fixlöhne und Kommissionen der Verkäufer, Werbung, Vorführwagen oder auch Kosten, die aus den steigenden Vorgaben des Importeurs entstehen. Aus der Differenz resultiert der Bruttogewinn 2 respektive Deckungsbeitrag 2. Von Dach mit der Erfahrung von 40 Jahren im Autogewerbe: «Früher blieb einiges mehr übrig.»

**Präsenzzeit versus verkaufte Stunden**

Ein Bruttogewinn oder eine Marge kann nicht nur im Handel erzielt werden, sondern auch mit Ersatzteilen und in der Werkstatt. «Umsatz ist verkaufte Arbeit, Anschaffungskosten sind die produktiven Löhne», definiert Betriebswirtschafter Toni von Dach. Entsprechend wichtig ist es, die Auslastung zu kennen, das Verhältnis zwischen anwesenden und gearbeiteten Stunden.

Zentral ist, dass diese Kennzahlen auf betrieblicher Ebene in operative Ziele um-

gewandelt werden. Diese Ziele müssen auf die Ressourcen der jeweiligen Abteilungen zugeschnitten und objektiv messbar sein. Und sie müssen von den Betroffenen erreicht und damit akzeptiert werden können, weil sie realistisch sind und sich innerhalb eines bestimmten Zeitraums umsetzen lassen. Diese fünf Voraussetzungen für eine faire Zielsetzung fasst man unter dem Begriff SMART-Kriterien zusammen; sie sind:

- Spezifisch
- Messbar
- Akzeptiert
- Realistisch
- Terminierbar

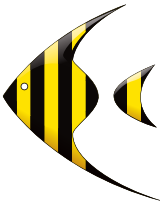
**Zahlen müssen sichtbar sein**

Sind die strategischen Ziele gefasst und für die einzelnen Bereiche definiert, können individuelle Zielvorgaben mit den Mitarbeitenden vereinbart werden. In der Managementlehre spricht man von «Management by Objectives» (MbO). Diese Ziele können in die Bewertung der Mitarbeitenden im Jahresgespräch einfließen; von ihnen können das Gehalt, Weiterbildungsmassnahmen oder auch Beförderungen abhängig gemacht werden.


Der letzte Schritt in dieser kennzahlenorientierten Unternehmensführung besteht darin, diese strategischen und operativen Ziele in den Unternehmensalltag zu integrieren. Damit sie ihre Wirkung entfalten, müssen diese Ziele für die Mitarbeitenden sichtbar sein. Aber auch hier gilt wieder: Entscheidend ist nicht die Anzahl Kennzahlen, sondern ihre Relevanz. <



Weitere Infos unter: [www.figas.ch](http://www.figas.ch)



**AQUARAMA**  
SWISS  
CAR WASH SYSTEM



**AQUARAMA Swiss AG,**  
Ihr Spezialist für profitable Autowaschanlagen.  
[www.aquaramaswiss.ch](http://www.aquaramaswiss.ch)