



Ziel

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind die wichtigsten Marker zur Beurteilung von Unternehmen. Sie ermöglichen differenzierte Aussagen über die wirtschaftliche Lage aller betrieblichen Teilbereiche einer Fitnessanlage. Karl Drack analysiert im dritten und letzten Teil seiner Serie eine Musteranlage und leitet daraus konkrete Planzahlen für das Jahr 2013 ab.

Als Basis der Unternehmensanalyse dient der ROI-Baum (Abb. auf Seite 59). Er stellt ein wertvolles Kennzahlensystem mit Rückblick auf das Jahr 2012 und Ausblick auf das Jahr 2013 dar. Die zugrunde liegende Umsatz- und die Kostensituation unseres exemplarischen Musterunternehmens wurde Abb. 2 (Gewinn- und Verlustrechnung) entnommen. (Die Bilanz mit Anlage- und Umlaufvermögen als Mittelverwendung sowie Eigen- und Fremdkapital als Mittelherkunft sind hier nicht dargestellt.)

Die Summe in der hier aufgeführten Bilanz stellt das betriebsnotwendige Vermögen beziehungsweise Kapital in der Bilanzsumme dar.

„ROI-Baum“ zur Ist-Analyse

„ROI“ steht für Return-On-Investment. In Abb. 1 steht links die Kapitalrendite als Schlüsselergebnis. Je weiter Sie nach rechts blicken, zweigen sich immer weitere Kennzahlen ab, die im Einzelnen in die Spitzenkennzahl „Kapitalrendite“ einfließen. Simulationen in Form von „Wenn-Dann-Überlegungen“ über den ROI-Baum sind sehr sinnvoll und zeigen sofort das „geplante“ Endergebnis auf.

Viele einzelne Kennzahlen werden systematisch miteinander verknüpft. Der Baum hat System. Aus diesem Kennzahlensystem lässt sich eine Vielzahl zukünftiger Unternehmensentscheidungen ableiten.

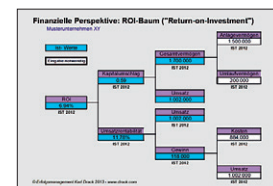
➤ DOWNLOAD

www.bodylife.com/downloads

ROI-Baum

Arbeiten Sie mit dem Werkzeug „ROI-Baum“ und analysieren Sie mit unserem Excel-Tool Ihre betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Basierend darauf leiten Sie Ihre Planzahlen 2013 ab.

Für Clubber und Registrierte



Kapitaleinsatz prüfen

Im Musterunternehmen ist in 2013 ein Kapitaleinsatz in Höhe von 1,7 Millionen Euro geplant. Doch ist das rentabel? Die **Gesamtkapitalrendite** als Kennzahl am Ende des Baumes ergibt einen Wert von 6,94%. Würden wir die Fremdkapitalzinsen in Höhe von 71.000 Euro neutralisieren, läge die Spitzenkennzahl bei rund 11,12%. Reicht die Ertragskraft über den Cashflow, um die entstehenden Schulden zügig abzubauen?

planung 2013

Finanzielle Perspektiven: Controlling zur Zukunftssicherung

en? Das betriebsnotwendige Vermögen in Höhe von 1,7 Millionen ist durch knapp 1,4 Millionen fremdfinanziert. Der Cashflow beträgt in einer indirekten Ermittlung (Gewinn + Abschreibung) 268.000 Euro. Die dynamische Verschuldungsdauer (=Fremdkapital/Cashflow) beträgt 5,22 Jahre, danach könnte das Unternehmen theoretisch schuldenfrei sein. Ein guter Wert in einem Rating durch die Bank oder andere Kapitalgeber (Basel 2). Spitzenwerte der „Schuldenfreiheit“ liegen je nach Rating unter 3,5 Jahren. Sehr problematisch wird es für das Unternehmen in der Regel, wenn die zehn Jahre zur Schuldentrückzahlung überschritten werden.

Rentiert sich der Umsatz?

Die Formel für die Umsatzrendite lautet „Gewinn: (Umsatz) x 100“. Die Umsatzrendite beziehungsweise -rentabilität beträgt im Jahr 2012 exakt 11,78%. Das liegt etwas unter dem Branchendurchschnitt von 12,6% laut Sparkassen-Report 2011. Der neueste Branchenbericht 2012 erscheint erst im 2. Quartal 2013.

Aus der **Gewinn- und Verlustrechnung** (Abb. 3) 2012 lassen sich wichtige absolute Kennzahlen ableiten und mit dem Vorjahr vergleichen. Dazu zählen z.B.

- Beiträge Mitgliedschaften,
- Personalkosten,
- Marketingkosten,
- Gewinn.

Als Branchenvergleich oder Vergleich mit anderen Unternehmen eignen sich diese absoluten Kennzahlen weniger. Hierzu sind die relativen Kennzahlen wie die

- Umsatzrendite (11,78% – Branche: 12,6)
- Personalaufwandsquote (28,94% – Branche: 26,4%)

- Marketingkosten (6,59% – Branche: 4,8%) von Relevanz.

Die in Klammer angeführten Branchenwerte sind Durchschnittswerte (Referenzwerte). Sie sind dem Branchenbericht 2011 der Sparkassen und den jährlich erscheinenden „Eckdaten der deutschen Fitnesswirtschaft“[®] DSSV/ Deloitte 2012“ entnommen.

Physiotherapeuten etc.) sind hoch interessant. Sie zeigen Marktentwicklungen auf und geben somit zahlreiche Anregungen für Optimierungen und Innovationen im eigenen Betrieb.

Management by Inspiration

Welche Produkte/Dienstleistungen sind in den Portfolios der „Klassenbesten“ vertreten? Wie sind deren Bereiche/

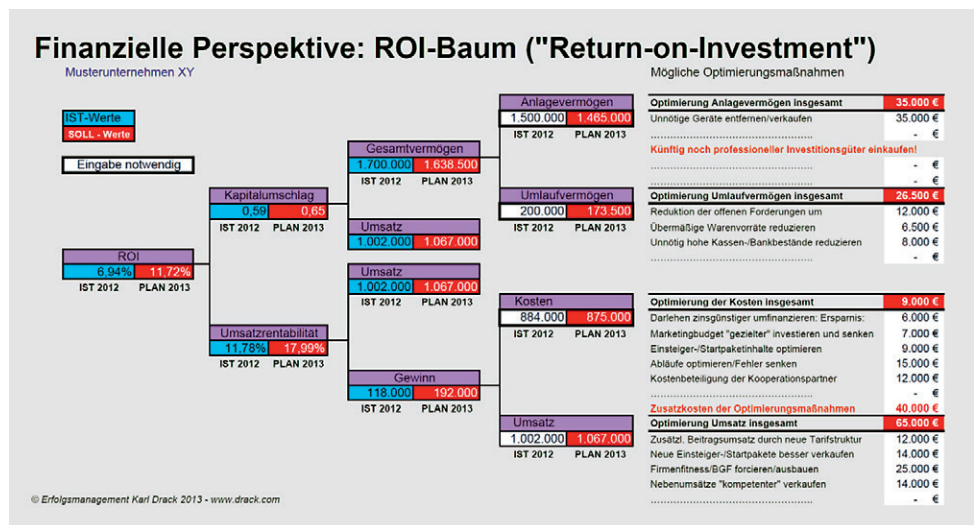


Abb. 1: ROI-Baum zur Kennzahlen-Analyse

Die dargestellten drei relativen Kennzahlen unseres Musterunternehmens liegen alle etwas unter dem Branchendurchschnitt. Im Einzelfall muss man idealerweise beide Studien mit weiteren Differenzierungen (Studiotypen, Gesellschaftsformen, Umsatzklassen etc.) heranziehen, um sinnvolle Vergleiche durchzuführen. Aber auch Branchenberichte von anderen Dienstleistern und Gesundheitsanbietern (Ärzten, Krankenhäusern, Heilpraktikern,

Funktionen beschaffen? Wie sieht deren Aufbau- und Ablauforganisation aus? Sind dort permanente Verbesserungsaktivitäten institutionalisiert? Was machen Spitzenunternehmen in unserer Branche, aber auch in anderen Branchen anders, (noch) besser als wir? Welche Benchmarks (Werte der Klassenbesten) liegen uns vor? Durch welche Spitzenreiter lassen wir uns insgesamt oder auch nur in einigen Bereichen „inspirieren“?

Das Musterunternehmen entspricht insgesamt dem Durchschnitt. Das Endergebnis („finanzielle Perspektive“) ist insgesamt in Ordnung. Eine ehrliche Bestandsaufnahme, IST-Analyse im Führungskreis bzw. im gesamten Team eines Unternehmens ist die beste Voraussetzung, um sinnvolle Pläne für die Zukunft zu schmieden.

Dazu gesellen sich einige wichtige Leitwerte aus der Unternehmensphilosophie, wie z.B. Kompetenz, Ehrlichkeit, Vertrauen, Respekt, Fairness und Entwicklung. Sie sind die Basis für dauerhaft hohe Leistungen.

Höher, schneller, weiter

Was können wir tun, um in den nächsten Jahren (noch) besser zu werden? In unserem Musterunternehmen könnte das konkret lauten, die Spitzenkennzahl

Geschäftsjahr 2012

Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)
als Basis für Optimierungsmaßnahmen im Jahr 2013

	Absolutwerte	in %*
Erträge/Umsatzerlöse	1.002.000 €	100,00%
Beiträge Mitgliedschaften	882.000 €	88,02%
Einsteiger-/Startpakete	33.000 €	3,29%
Firmenfitness/BGF	32.000 €	3,19%
Nebenumsätze	29.000 €	2,89%
Sonstige Erlöse	26.000 €	2,59%
Aufwendungen/Kosten	884.000 €	88,22%
Personalkosten	290.000 €	28,94%
Marketing	66.000 €	6,59%
Miete	120.000 €	11,98%
Energie	56.000 €	5,59%
Kapitaldienst/FK-Zinsen	71.000 €	7,09%
Leasing	33.000 €	3,29%
Abschreibung	150.000 €	14,97%
Sonstige Kosten	98.000 €	9,78%
Gewinn/Verlust	118.000 €	11,78%

* vom Ertrag/Gesamtumsatz

Abb. 2: Gewinn- und Verlustrechnung eines exemplarischen Musterunternehmens

„ROI“ im Jahr 2013 als Kapitalrendite in Richtung 12% zu bewegen.

In unserem Fall wird mit 1,7 Millionen Euro Gesamtkapital/Gesamtvermögen 1,002 Millionen Euro Umsatz erwirtschaftet. Das heißt, pro 1 Euro Kapitaleinsatz werden 0,59 Euro Umsatz erwirtschaftet. Wenn beispielsweise einige unnötige, nicht genutzte Geräte entfernt/veräußert, reduziert bzw. optimiert würden, würde das betriebsnotwendige Anlagevermögen in unserem

Anzeige

Link-Tipp

Besuchen Sie uns unter:
www.bodylife.com/fiw



Fall um rund 35.000 Euro steigen. Ebenso ergeben Analysen im Umlaufvermögen, dass sogenannte eiserne Bestände (Warenvorräte, Zahlungsmittelbestände) erheblich überschritten werden. Auch das Forderungsmanagement lässt zu wünschen übrig. Dieses „tote Kapital“ im Umlaufvermögen könnte um rund 26.500 Euro reduziert werden. Somit würde sich das betriebsnotwendige Gesamtkapital/Gesamtvermögen um sage und schreibe 71.500 Euro verbessern den **Kapitalumschlag** auf 0,65. Somit sollte im Jahr 2013 durch 1 Euro Kapitaleinsatz 0,65 Euro Umsatz produziert werden. Die Effizienz hat sich somit um 0,05 Cent verbessert. Wer sich die Bedeutung des Kapitalumschlages verinnerlicht hat, weiß um die langfristige Auswirkung von professionellen Verhandlungen im Einkauf von Investitionsgütern, aber auch Kapital. Gerade bei Neugründungen, aber auch Reoder Erweiterungsinvestitionen ist jeder einzelne Prozentpunkt Nachlass von strategischer Bedeutung. Wenn das hier dargestellte Anlagevermögen um rund 5% (10%) günstiger eingekauft worden wäre, betrüge der Kapitalumschlag 0,62 (0,65) und die Kapitalrendite läge bei 7,26% (7,61%). Das können Sie gerne über das **Excel-Modul** nachrechnen. Auch wenn Sie etwas „finanzieren“ müssen, zählt jedes Zehntel Prozent.

In unserem Musterunternehmen werden rund 71.000 Euro für Kapitaldienst/ Zinsen aufgewendet. Sollten die Darlehen knapp 1,2 Millionen Euro betragen, liegt der Zinssatz bei 5,9%. Ein halbes Prozent weniger bedeutet 6.000 Euro Zinsersparnis und beeinflusst na-

türlich die Gewinnsituation positiv. Ein weiterer Optimierungspunkt ist das Marketingbudget. Von rund 66.000 Euro im Jahr 2012 werden 7.000 Euro eingespart. Ein Vertriebsweg wurde wegen hochgradiger Ineffizienz vollständig eliminiert. Hingegen rief der Unternehmer eine komplett neue Gastkartenkonzeption ins Leben und baute den Social-Media-Bereich aus. Die Optimierung im Kostenbereich beträgt summa summarum lediglich 9.000 Euro, da die Zusatzkosten für Optimierungsmaßnahmen (u.a. Schulung, Aus- und Weiterbildung, Coaching, Software etc.) in Höhe von rund 40.000 Euro zu insgesamt 65.000 Euro mehr Planumsatz im Geschäftsjahr 2013 führen.

Macht der Ziele

In unserem Musterunternehmen beträgt der geplante ROI beziehungsweise die Kapitalrendite exakt 11,72%. Die Umsatzrentabilität ist mit 17,99% geplant. Der Kapitalumschlag sollte 0,65 betragen. Am Jahresende wird sich zeigen, ob und wie erfolgreich die geplanten Optimierungsmaßnahmen umgesetzt wurden.

Das Unternehmen wird in die gewünschte Richtung gesteuert. Alles können wir niemals im Griff haben, doch der Prozess sensibilisiert uns für die entscheidenden Schritte. Dann folgen Taten. Bei Abweichungen und Turbulenzen wird gegengesteuert. Das setzt natürlich voraus, dass die Jahresplanung über den ROI-Baum in eine Monats- oder sogar Wochenplanung mit Meilensteinen festgelegt wird. Idealerweise baut man einige Planwerte in die BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung) ein, die monatlich erstellt und ausgewertet wird.

Arbeiten Sie mit dem Werkzeug „ROI-Baum“. Der Erfolg im Geschäftsjahr 2013 wird Ihnen recht geben. Karl Drack



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten in Linz (A) und Passau. Langjähriger Geschäftsleiter und seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings. Seit 1998 Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG.

Infos: www.emkarltrack.de
www.dhfgp-bsa.de