

---

Dr. Dorothee Böttges-Papendorf

# Branchenkennzahlen 2009/2010

**Eine Sammlung aktueller  
Arbeitshilfen, Checklisten und  
statistischer Daten aus Handel,  
Handwerk, Industrie und freien  
Berufen für die Beratungspraxis**

unter Mitarbeit von  
Dipl.-Wirtsch.-Inf. Sibylle Hänchen, Berlin

Weitere Informationen zum Produkt  
mit Bestellmöglichkeit erhalten Sie  
in unserem [Online-Angebot](#).

**Deubner**   
Steuern & Praxis

---

## IMPRESSUM

### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

10. ergänzte u. überarb. Auflage 2009

© 2009 by Deubner Verlag GmbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und Vervielfältigung

– auch auszugsweise – nicht gestattet.

### **Wichtiger Hinweis**

Die Deubner Verlag GmbH & Co. KG ist bemüht, ihre Produkte jeweils nach neuesten Erkenntnissen zu erstellen. Deren Richtigkeit sowie inhaltliche und technische Fehlerfreiheit werden ausdrücklich nicht zugesichert. Die Deubner Verlag GmbH & Co. KG gibt auch keine Zusicherung für die Anwendbarkeit bzw. Verwendbarkeit ihrer Produkte zu einem bestimmten Zweck. Die Auswahl der Ware, deren Einsatz und Nutzung fallen ausschließlich in den Verantwortungsbereich des Kunden.

Deubner Verlag GmbH & Co. KG

Sitz in Köln

Registergericht Köln

HRA 16268

Persönlich haftende Gesellschafterin:

Deubner Verlag Beteiligungs GmbH

Sitz in Köln

Registergericht Köln

HRB 37127

Geschäftsführer: Dr. Heinz Weinheimer, Alfred Mertens

Deubner Verlag GmbH & Co. KG

Oststraße 11, D-50996 Köln

Telefon +49 221 937018-39

Telefax +49 221 937018-90

[kundenservice@deubner-verlag.de](mailto:kundenservice@deubner-verlag.de)

[www.deubner-steuern.de](http://www.deubner-steuern.de)

Umschlag geschützt als Geschmacksmuster der

Deubner Verlag GmbH & Co. KG

Satz: Dipl.-Ing. Pospischil Vladimir, Stadtbergen

Druck: freiburger graphische betriebe, Freiburg

Printed in Germany 2009

ISBN 978-3-88606-664-4

# 1 Allgemeine Hinweise

## 1.1 Anwendungsgebiete: Möglichkeiten und Grenzen der Beratung mit Branchenkenzzahlen

Branchenvergleichszahlen helfen im Rahmen des äußeren Betriebsvergleichs (= Vergleich des eigenen bzw. Mandantenbetriebs mit Werten des „durchschnittlichen Vergleichsbetriebs“) bei

- der **Einschätzung der eigenen wirtschaftlichen Situation**: Wo stehe ich vergleichsweise gut da? Wo weniger gut? Wo besteht Handlungsbedarf?
- der **Planung zukünftiger Umsatz- und Ertragsrelationen**: Wenn ich mit einem Umsatz von 500 T€ pro Jahr rechnen kann (z.B. durch bereits vorliegende Aufträge), wie hoch werden dann voraussichtlich Wareneinsatz, Rohgewinn und Reingewinn ausfallen, wenn alles „normal“ läuft?

Grenzen liegen genau hier in dem „Wenn-alles-normal-läuft“: Die Branchenvergleichszahlen führen nur bei **vergleichbaren Verhältnissen** zu vernünftigen Ergebnissen. Das gilt hinsichtlich Ort, Zeit, betriebsinterner Verhältnisse, Betriebsgröße, Umfeld, Mitarbeitern, Lohnniveau und ... und ... und: Aber wer wüsste das besser als gerade der Steuerberater, hat doch die Finanzverwaltung als Extrakt aus jahrzehntelangem Argumentenaustausch mit Betrieben und deren Beratern ein umfassendes System für den Richtsatzvergleich aufgestellt, das die Schätzgrundlagen bei Betriebsprüfungen „wasserdicht“ machen soll. Hier sind folgende wichtige Grundsätze für Aufstellung und Anwendung von Betriebsvergleichszahlen ablesbar, die auch bei anderen Betriebsvergleichen gelten:

### Grundsatz 1

Genauere Festlegung, **welche Zahlen** erhoben werden.

Das heißt, beim Umsatz ist zu konkretisieren, ob mit oder ohne MwSt., vor oder nach Abzug von Skonti, mit oder ohne unentgeltliche Wertabgabe; bei Lohn- und Gehaltsaufwendungen ist festzulegen, ob mit oder ohne Unternehmerlohn, ob für unentgeltlich mithelfende Familienangehörige ein kalkulatorisches Gehalt anzusetzen ist und nach welchen Kriterien dies zu ermitteln ist usw.

### Grundsatz 2

Genauere Festlegung des **Betriebstyps**, für den die Zahlen erhoben werden. Als wichtig für die Vergleichbarkeit erweisen sich insbesondere:

- Branche und Spezialisierung (z.B. Elektro Einzelhandel mit „brauner“ oder „weißer“ Ware),
- Umsatzanteile bei Mischbetrieben (Handel mit oder ohne Reparatur; Ausbaugewerbe mit oder ohne Ladenverkauf),
- Betriebsgröße (Umsatz, Mitarbeiter),
- Eigentums- oder Pachtbetriebe (z.B. Gastronomie),
- Rechtsform (Personenunternehmen oder Kapitalgesellschaft),
- Fremdgeschäftsführung oder inhabergeführtes Unternehmen (Unternehmer und dessen Familie arbeitet voll/teilweise/ausschließlich oder gar nicht mit).

### Grundsatz 3

#### Erheben von „Normalzahlen“

Das bedeutet insbesondere Ausscheiden außergewöhnlicher Einflüsse (a.o. Erträge und Aufwendungen; periodenfremde Erträge und Aufwendungen; betriebsfremde Erträge und Aufwendungen). Bei der Richtsatzermittlung erfolgt das durch Eliminieren des entsprechenden Geschäftsvorfalles, der ja aufgrund des genauen Einblicks bekannt ist. Bei Betriebsvergleichen, die sich nur auf statistische Auswertungen stützen können und keine Rückfrage-/Aufklärungsmöglichkeit haben (z.B. DATEV-Betriebsvergleich), durch Nichtberücksichtigung von „Ausreißerwerten“.

### Grundsatz 4

Herstellen der Vergleichbarkeit durch **Umrechnen der Zahlen** eines eigenen (Mandanten-)Betriebs in „Normalzahlen“.

Das bedeutet Ermittlung der eigenen Zahlen nach den gleichen Grundsätzen wie in den Vergleichsbetrieben und Eliminierung außergewöhnlicher Einflussfaktoren. Größere Treffsicherheit und Verbesserung der Aussagen äußerer Betriebsvergleiche kann man erzielen, wenn man **unterschiedliche Branchenvergleichszahlen** systematisch nutzt.

#### Beispiel 1

Vergleichszahl Quelle A führt zur gleichen Aussage wie Quelle B: Na bitte!

#### Beispiel 2

Vergleichszahl Quelle A (Unternehmen ab 1 Mio. € Jahresumsatz) führt zu anderem Ergebnis als Quelle B (Unternehmen bis 1 Mio. € Jahresumsatz). Mandantenbetrieb stimmt mit Vergleichszahl A (z.B. Personalkosten in Prozent vom Umsatz) überein, weist aber nur einen Jahresumsatz von 0,7 Mio. € auf und würde damit zu Gruppe B gehören, die (angenommen) eine niedrigere Personalkostenquote hat: Hier sollte untersucht werden, ob entsprechend den langfristigen Unternehmenszielen Umsatzwachstum oder prozentuale Personalkosten senkung anzustreben ist.

Neue Aktualität erlangen Branchenkenzzahlen auch durch **Rating** der Kreditnehmer durch die Banken oder externe Ratingagenturen. Zwar sind die Aussagen hier teilweise widersprüchlich (die Palette der Meinungen reicht von „kaum Bedeutung“ bis „Banken legen K.o.-Listen an, gegen die man sowieso nichts mehr machen kann“). Richtig ist sicher, dass es K.o.-Branchen im Allgemeinen nicht geben wird, auch wenn einzelne Banken ggf. aus Gründen der eigenen Risikostreuung auch schon mal bei einer Branche „zu“ machen könnten. Das Gleiche kann aber auch gelten, wenn eine Bankengruppe mit einer Branche nicht genug Erfahrung hat, um hier ein eigenes Rating durchführen zu können. Das heißt, es kann schon eine Branchenselektion geben, die aber nicht unbedingt etwas mit der Branche, sondern genauso gut mit der Bank und deren Risikomanagement zu tun haben kann. Andererseits weiß auch jede Bank, dass es auch in schlechten Branchen immer sehr gute Betriebe geben kann und dass nationale und internationale Branchenkonjunktoren ganz anders aussehen können als die Situation vor Ort. Beim Rating wird aber nicht nur die Branche des betrachteten Unternehmens isoliert berücksichtigt. Interessant ist auch die Anwendung von Branchenzahlen in Bezug auf Markt, Kunden und Produkt, vor allem: Was läuft in den Branchen der Hauptkunden?

Skeptiker wenden gegen die Nutzung von Branchenkenzzahlen immer wieder ein, dass aus der Vergangenheit abgeleitete Werte nichts über die **Zukunft** aussagen können. Diese Bedenken gelten natürlich umso mehr, wenn die Wirtschaft sich in einem generellen Umbruch befindet wie aktuell angesichts der **Banken-, Finanz- und Wirtschaftskrise**, die Ende 2008 ihren Ausgang genommen hat. Dem ist entgegenzuhalten, dass eine zukunftsorientierte Planung immer betriebswirtschaftlich notwendig ist, um ein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Man kann natürlich im Kaffeesatz lesen – oder sucht nach sachbezogenen Ansatzpunkten. In diesem Sinne verstanden gehören Branchenkenzzahlen und Betriebsvergleichszahlen immer zum Handwerkszeug. Dabei ist es heute auch ganz einfach, aussagefähige Graphiken, z.B. über Entwicklungstrends, selbst zu erstellen aus Fremdzahlen oder eigenen Zahlen. Gerade bei nicht stabilen Verhältnissen können solche graphischen Darstellungen sehr hilfreich für die eigene Analyse sein.

## Fazit

Branchenkenzzahlen und eigene Unternehmenskenzzahlen gehören zum betriebswirtschaftlichen Handwerkszeug bei der betriebswirtschaftlichen Analyse im Controlling und für Planungszwecke. Im Internet sind viele Zahlen frei zugänglich – manchmal zu viele. Daher ist es wichtig, die für die eigenen Zwecke zielführenden Kennzahlen herauszufiltern. Mit Hilfe der neuen technischen Möglichkeiten, aussagefähige Graphiken selbst einfach auf der Basis der selbstzusammengestellten Zahlen herzustellen, ergeben sich vielfältige nützliche und aussagefähige Auswertungsmöglichkeiten.

## 1.2 Übersicht: Quellen, Adressen und Ansprechpartner

Branchenzahlen, die allgemein zugänglich sind und regelmäßig erhoben und veröffentlicht werden, sind vor allem die Kostenstrukturstatistiken des Statistischen Bundesamtes, die Richtsatzsammlungen der Finanzverwaltung sowie die Bilanzstrukturzahlen der Deutschen Bundesbank. Dem Vorteil der allgemeinen Verfügbarkeit steht der Nachteil mehr oder weniger langer Zeitspannen zwischen Erhebung und Veröffentlichung gegenüber: So betreffen z.B. die aktuellsten Jahresvergleichszahlen der Kostenstrukturanalysen des Statistischen Bundesamtes das Jahr 2006 und sind soeben erst (2008) erschienen. Monatszahlen sind kurzfristig verfügbar, betreffen aber im Allgemeinen nur gesamtwirtschaftlich interessante Entwicklungen wie Umsätze, Beschäftigte, Auftragsgänge insgesamt.

Alle sonstigen Bezugsquellen „sprudeln“ entweder nicht regelmäßig oder nicht in gleichbleibendem Umfang oder sind nur bestimmten Nutzern zugänglich. So können Steuerberater z.B. den DATEV-Betriebsvergleich nutzen, wenn sie Mitglied in dieser als Genossenschaft organisierten Einrichtung sind. Branchenzahlen und Vergleichswerte werden im Übrigen insbesondere von den jeweiligen Standesorganisationen (Kammern, Verbänden) sowie auch von Banken(gruppen) angeboten, an die man sich im Einzelfall wenden kann. Hier ist eine Tendenz zu beobachten, die früher häufig als „Geheimmaterial“ gehandelten Erhebungen (kostenpflichtig) als Buch, Broschüre oder Download im Internet zur Verfügung zu stellen. Den umgekehrten Weg gehen die Ärzte: Die Daten der Kostenstrukturerhebung des ZI Zentralinstituts für die Kassenärztliche Versorgung werden nur noch den Niederlassungsberatern der KV und den Finanzierungsberatern der Apo Bank direkt zur Verfügung gestellt. Die nachfolgenden Quellen wurden nach Einfachheit des Zugangs und Bandbreite der Informationen zusammengestellt und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Die Veröffentlichungen des **Statistischen Bundesamtes** sind zu beziehen über den Publikationsservice des Statistischen Bundesamtes ([www.destatis.de](http://www.destatis.de)).

Viele Daten stehen kostenfrei zum Download im Internet zur Verfügung.

Die amtlichen Textausgaben der **Richtsatzsammlungen der Finanzverwaltung** sind zu beziehen über den Buchhandel in verschiedenen Verlagsausgaben. Die jährlichen Aktualisierungen werden außerdem im Bundessteuerblatt (BStBl) Teil I veröffentlicht. Es ist auch möglich, die Werte über die Homepage des Bundesministeriums der Finanzen: [www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de) abzurufen (Suchwort: „Richtsatzsammlung“ eingeben).

Über 50 **Branchenberichte** (nicht nur Kennzahlen) umfasst inzwischen die Sammlung der **Sparkassenorganisation**. Sie können gegen eine Gebühr von 25 € je Branche zum

Download als pdf-Datei bezogen werden über [www.sparkassenverlag-shop.de](http://www.sparkassenverlag-shop.de) (Stand Dezember 2008). Über die „100 wichtigsten Branchen aus der mittelständischen Wirtschaft“ berichten die Branchenreports des **BVR (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken)**, die vom ifo Institut bearbeitet und laufend aktualisiert werden. Sie sind erhältlich über die Volks- und Raiffeisenbanken. Die speziellen VR-Gründungskonzepte (für 140 Branchen) können zusätzlich auch über die DATEV genutzt werden.

Das **Institut für Handelsforschung** an der Universität zu Köln führt Betriebsvergleiche für verschiedene Branchen aus Einzelhandel, Großhandel und Dienstleistungen durch. Die Ergebnisse werden jährlich auszugsweise in den Mitteilungen des Instituts „Handel im Fokus“ veröffentlicht. Konditionen und weitere Informationen beim IfH (Tel.: 0221 943607-0) bzw. direkt über die Internetseite des IfH ([www.ifhkoeln.de](http://www.ifhkoeln.de)).

Ausführliches Datenmaterial zum **Gastgewerbe** enthält der jährliche „Betriebsvergleich Hotellerie & Gastronomie Deutschland“, der zu beziehen ist über BBG Consulting, Mettmanner Str. 25, 40699 Erkrath, Tel.: 0211 864000, Fax: 0211 132724, [www.bbgconsulting.com](http://www.bbgconsulting.com). Unternehmen, die daran teilnehmen, erhalten die aktuellen Zahlen kostenlos.

Für die Tourismusbranche bietet das Statistische Bundesamt die monatlich aktualisierten Daten zur Beherbergung im Reiseverkehr sowie Umsatz und Beschäftigte im Gastgewerbe (Fachserie 7.1) zum Download unter [www.destatis.de](http://www.destatis.de) → Publikationen an. Die Printversion wurde bereits 2002 eingestellt.

Weitere (teilweise regional ausgerichtete) Betriebsvergleiche und Analysen zu Tourismus und Gastgewerbe sind verfügbar auch über [www.interhoga.de](http://www.interhoga.de), [www.hoga-nordrhein.de](http://www.hoga-nordrhein.de) und [www.dwif.de](http://www.dwif.de). Mit den Betriebsvergleichen Hotellerie und Restaurants versucht der DeHoGa-Verband durch eigene Erhebungen die Lücken zu schließen, die aufgrund der Einstellung der Sonderveröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes für diese Branche entstanden sind (über [www.interhoga.de](http://www.interhoga.de) bzw. [www.dehoga-shop.de](http://www.dehoga-shop.de)).

Zunehmend von Bedeutung sind grenzüberschreitende Aktivitäten. Wer Branchendaten aus dem **Ausland** benötigt, ist bei der Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai), Agrippastr. 87–93, 50676 Köln, Tel.: 0221 20570 richtig. Einschlägig sind die (kostenlosen) Analysen aus der bfai-Serie „Branche Kompakt“, die Branchendaten für die Bereiche Bauwirtschaft, Chemische Industrie, Kfz-Industrie und Kfz-Teile sowie Maschinen und Anlagenbau für viele Länder enthalten ([www.bfai.com](http://www.bfai.com)).

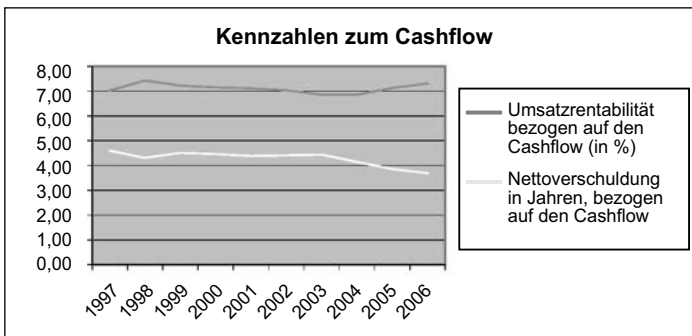
Für Recherchen speziell in **Europa** steht der EDS Europäische Datenservice mit kostenlosen Downloads und Beratung über [www.eds-destatis.de](http://www.eds-destatis.de) zur Verfügung. Insbesondere gibt es Daten zu typischen grenzüberschreitenden Branchen, speziell Tourismus, Internet, Fernsehen, Radio, Kino und Telekommunikation allgemein. Wer es kann, kann sich maßgeschneiderte Tabellen „basteln“.

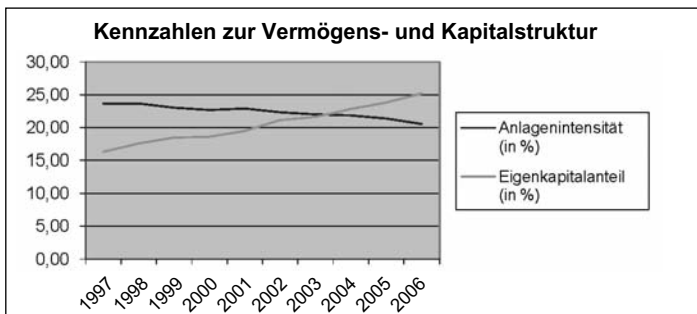
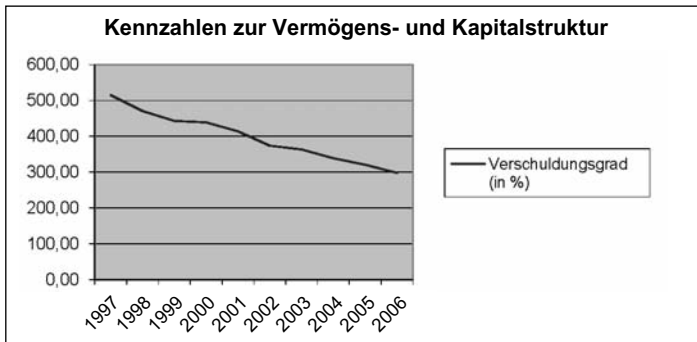
## 1.3 Arbeiten mit (Branchen-)Kennzahlen

### 1.3.1 Betriebsvergleiche systematisch nutzen

Der **externe Betriebsvergleich** kann in den seltensten Fällen einfach nach dem Schema angewendet werden wie: Personalkosten über Schnitt – also senken. Statt zu hoher Personalkosten kann auch der Umsatz zu niedrig sein. Ferner ist zu fragen, was mit den anderen betrieblichen Gegebenheiten ist: Gibt es regionale Besonderheiten (Stadt oder Land, Wohngebiet oder Innenstadt) oder persönliche Einflussfaktoren (mehr Personal, weil Unternehmer krank ist oder mehr Freizeit will), können die übrigen Kosten auch an ein höheres/niedrigeres Niveau angepasst werden, Einfluss von Betriebsgröße und Rechtsform, Export und Wechselkursen usw. Wenn sich eine Branche/ein Markt im Umbruch befindet, sind Vergangenheitszahlen ggf. gar nicht mehr direkt vergleichbar. Aber Zeitreihen aus der Branche (z.B. über die Jahre steigende Verschuldung eines Sektors) können objektive Anhaltspunkte für eine solche Entwicklung geben. Ein Vergleich mit der Entwicklung des eigenen (Mandanten-)Betriebs zeigt, ob sich dieser gegen oder mit dem Trend bewegt. Der externe Betriebsvergleich kann auch als **Benchmark** eingesetzt werden. Wie machen es die Besten?

Eingängiger ist häufig die graphische Darstellung wie insbesondere eine **Entwicklungsübersicht**. Mit Hilfe von Excel-Tabellen ist es heute ganz leicht möglich, Zeitreihen graphisch aufzubereiten. Die eindrucksvolle Entwicklung und Konsolidierung der deutschen Wirtschaft in den letzten Jahren zeigen z.B. die nachfolgenden Graphiken, die aus den Bilanzkennzahlen der Deutschen Bundesbank abgeleitet worden sind (vergleiche ausführlich Teil 4.1). Der Anstieg des Cashflow sowie das Sinken des Verschuldungsgrads und der Anstieg des Eigenkapitalanteils z.B. wird in der graphischen Darstellung viel plastischer deutlich als im reinen Zahlenmaterial in Tabellenform.





Es kann niemals nur eine einzelne Zahl aussagefähig sein, sondern möglichst viele relevante Werte und Erkenntnisse sind systematisch auszuwerten.

Um solche systematischen Überlegungen zu erschließen, ist es sinnvoll, möglichst viele relevante Daten über den Betrieb und die Branche zusammenzustellen. Neben der Gegenüberstellung der Betriebsdaten mit externen Daten gehört dazu auch ein **interner Betriebsvergleich**, d.h. die Entwicklung der eigenen Zahlen im Zeitablauf. So werden vor allem **Trends** erkennbar: Wachstum, Schrumpfung, schleichende Erosion von Umsatz, Eigenkapitalquote oder Finanzquellen. In Bankenkreisen ist z.B. bekannt, dass im Vorfeld „echter“ Finanzkrisen das Verhältnis der Bankschulden zu den übrigen Verbindlichkeiten steigt: Lieferanten merken meist früher etwas und liefern nur noch gegen Vorkasse.

(Branchen-)Kennzahlenanalyse ist also keine Einbahnstraße, sondern erfordert Umsicht (möglichst viele Erkenntnisquellen einbeziehen) und „Querdenken“ (aus einer Vielzahl von Informationen durch sinnvolle Querverbindungen die richtigen Schlüsse ziehen).

Für eine solche Branchendatensammlung zu einem bestimmten Fall können Sie sich ein beliebig großes **Datenblatt** nach folgendem Schema anlegen:

**Externer Betriebsvergleich 2009 für Fa. \_\_\_\_\_**

Kennzahl	Eigener Betrieb		Vergleichswert 1		Vergleichswert 2		Analyse	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Umsatz								
Wareneinsatz								
Personalkosten								
...								
...								
Lagerumschlag								
Eigenkapitalquote								
Umsatz je								
Beschäftigten								
Umsatz je 1 €								
Personalkosten								
...								
Umsatztrend								
...								

Aufbau und Kennzahlen wählen Sie je nach Vergleichszahlen und Analyseschwerpunkt. Sie können beliebig viele Vergleichsquellen einbeziehen und das Schema nach Belieben und Bedarf erweitern oder straffen.

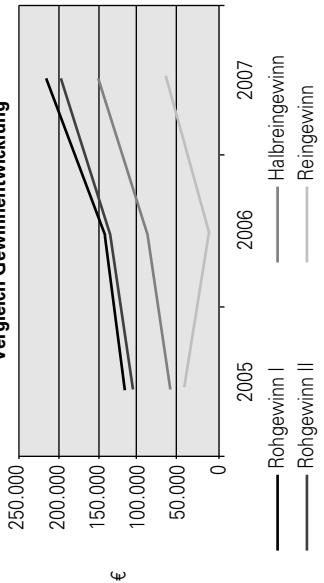
Zuverlässig jährlich verfügbare Vergleichszahlen erhält man aus den Richtsatzsammlungen der Finanzverwaltung. Hieraus lassen sich mit überschaubarem Aufwand sowohl Trenddarstellungen wie auch interne und externe Vergleiche anstellen. Nachfolgend sind mögliche sofort einsichtige und aussagefähige Auswertungen sowohl in Tabellenform wie auch graphisch dargestellt.

Der nachfolgend dargestellte, deutlich wachsende Betrieb hat offenbar „seine“ Struktur noch nicht gefunden. Die Zahlen liegen immer „irgendwie“ im Richtsatzbereich. Angesichts der überdurchschnittlichen Rohertragswerte wird man fragen, ob nicht noch mehr heraus zu holen ist.

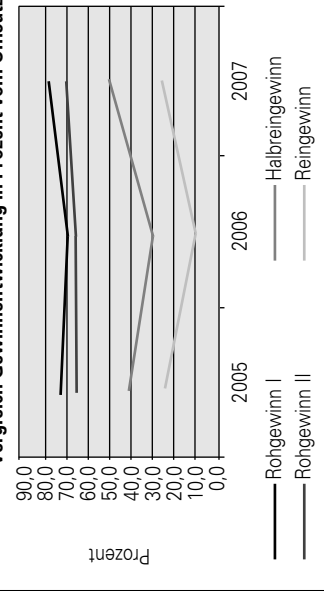
## Richtsatzvergleich-Betriebsvergleich

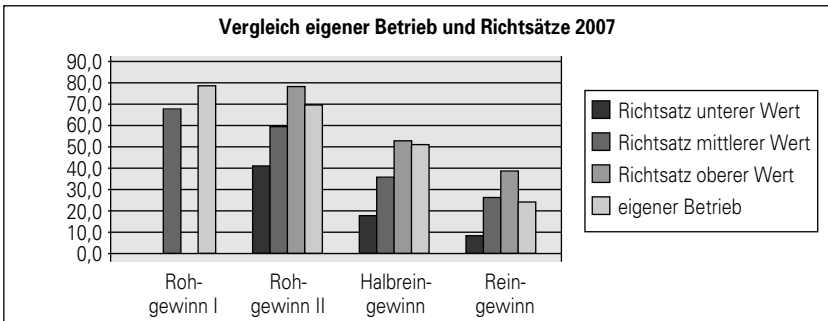
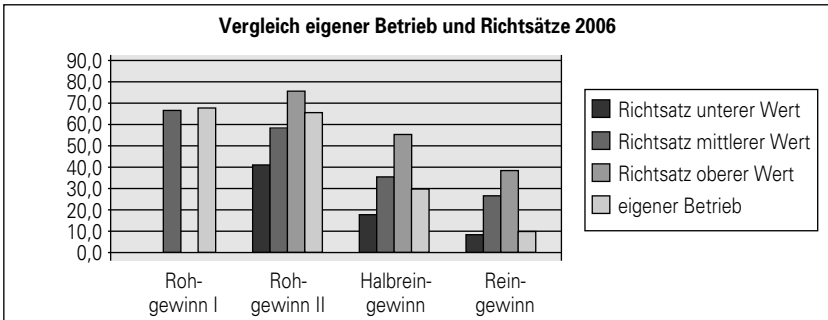
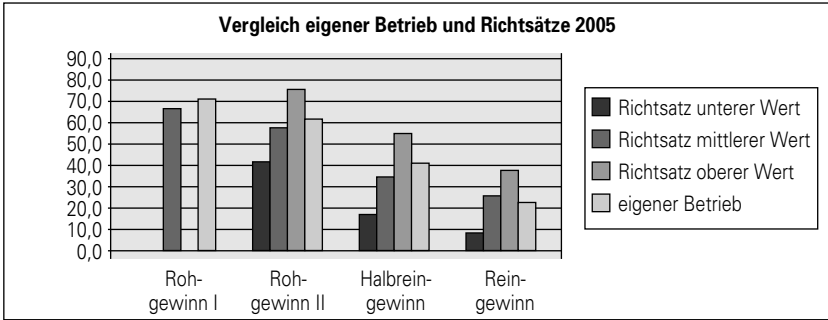
	eigener Betrieb						Richtsätze					
	2005		2006		2007		2005		2006		2007	
	€	%	€	%	€	%	%	%	%	%	%	%
1. <b>Wirtschaftlicher Umsatz</b>	160.273	100,0	199.508	100,0	280.000	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2. Waren-/Materialumsatz	44.349	27,7	61.964	31,1	61.600	22,0	33,0	33,0	33,0	33,0	33,0	33,0
3. <b>Rohgewinn I</b>	115.924	72,3	137.544	68,9	218.400	78,0	67,0	67,0	67,0	67,0	67,0	67,0
4. Einsatz an Fertigungsflächen	12.000	7,5	5.000	2,5	24.000	8,6	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
5. <b>Rohgewinn II</b>	103.924	64,8	132.544	66,4	194.400	69,4	43,0	59,0	77,0	43,0	59,0	77,0
6. Allgemeine sachliche Betriebsaufwendungen	36.995	23,1	72.212	36,2	48.000	17,1	26,0	24,0	22,0	26,0	24,0	22,0
7. <b>Halbbringewinn</b>	66.929	41,8	60.332	30,2	146.400	52,3	17,0	35,0	55,0	17,0	35,0	55,0
8. Besondere sachliche und personelle Betriebsaufwendungen	29.589	18,5	40.000	20,0	78.000	27,9	8,0	9,0	16,0	8,0	9,0	16,0
9. <b>Reingewinn</b>	37.340	23,3	20.332	10,2	68.400	24,4	9,0	26,0	39,0	9,0	26,0	39,0
<b>Rohgewinnaufschlag</b>		261,4		222,0		354,5	-	203,0	-	203,0	-	203,0

Vergleich Gewinnentwicklung



Vergleich Gewinnentwicklung in Prozent vom Umsatz





Quelle: CD-ROM Steuerberater-BWL-Assistent, Deubner Verlag Köln, Stand: November 2008

Für den internen Betriebsvergleich kann man ein möglichst aussagefähiges Analyseschema verwenden, das branchenspezifische Besonderheiten abbildet. Wenn man ein branchenspezifisches Kostenstrukturschema wählt, kann man darauf dann auch gleichzeitig eine Planungsrechnung aufbauen.

Beispiel: Planungsunterlage für den internen Betriebsvergleich im Handwerk

Planungsunterlage Handwerk

Mandant: GmbH i.G.

KOSTENSTRUKTUR	2005		2006		2007		2008		2009	
	T€	%	T€	%	T€	%	T€	%	T€	%
1. Handwerksumsatz										
2. Handelsumsatz										
3. Übriger Umsatz										
4. <b>GESAMTUMSATZ 1-3</b>										
5. Bestandsveränderung von Halb- und Fertigerzeugnissen										
6. Andere aktivierte Eigenleistungen										
7. <b>GESAMTUMSATZ 4-6</b>										
8. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe										
9. Wareneinsatz										
10. Lohn- und Nachunternehmerleistungen										
11. <b>Summe Material, Waren, Fremdleistungen 8-10</b>										
12. <b>7 minus 11 (Rohhertrag)</b>										
13. Löhne und Gehälter										
14. Sozialkosten – gesetzliche										
15. Sozialkosten – übrige										
16. <b>Summe Personalkosten 13-15</b>										
17. Mieten und Pachten inkl. Energie										
18. Steuern, Gebühren, öffentliche Beiträge										
19. Instandhaltung und Reparaturen										
20. Abschreibungen/Leasing										
21. Versicherungsbeiträge										
22. Sonstige Kosten										
23. <b>Summe Kosten 16-22</b>										
24. <b>Zwischensaldo II. 12 minus 23</b>										
25. Fremdkapitalzinsen										
26. <b>Überschuss 24 minus 25</b>										

#### Weitere Kennzahlen

Gesamtleistung je Beschäftigten  
 Beschäftigte im Durchschnitt  
 davon Inhaber/unentgeltlich  
 Personalkosten je entgelt. Beschäftigten

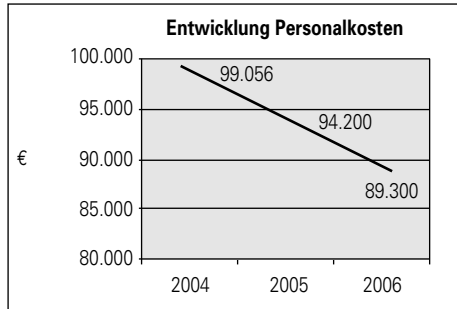
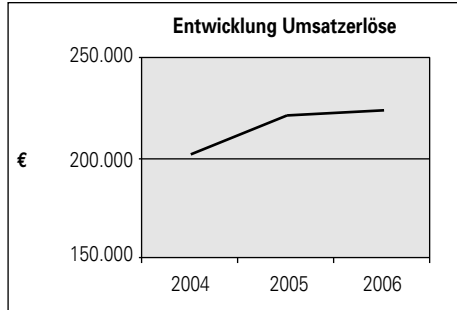
Quelle: CD-ROM Steuerberater-BWL-Assistent, Ordner Branchen → Handwerk nach HWO → Kostenstruktur  
 Handwerk-Planungshilfe; Deubner Verlag Köln.

Zeitreihen können entweder absolut und in Prozent oder mit den jährlichen Veränderungen dargestellt werden. Das kann man für den eigenen Betrieb tun, aber auch für die externen Zahlen, wenn man entsprechende Zeitreihen hat. Dabei sagt eine Graphik oft mehr als die „nackten“ Zahlen, wie die nachstehenden Excel-Diagramme aus einfachen Zeitreihen abgeleitet zeigen. Man erkennt deutliche Verbesserung (Abb. 1 und 2), aber Ziel noch nicht erreicht (Abb. 3 ganz unten).

**Beispiel: Interner und externer Kennzahlenvergleich Gastronomie**

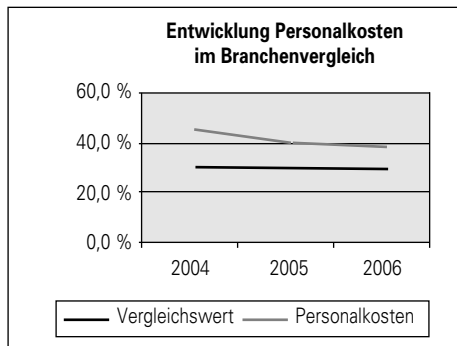
Entwicklung Umsätze vs.  
Entwicklung Personalkosten:

Umsätze	Personal- kosten	
202.300	99.056	2004
227.400	94.200	2005
230.200	89.300	2006



Personalkosten in % vom Umsatz

31,2 %	31,0 %	30,7 %	Branche
49,0 %	41,4 %	38,8 %	eigener Betrieb



Nach: CD-ROM Steuerberater-BWL-Assistent, Ordner Branchen → 55.00.0 Gastgewerbe → Arbeitshilfen → Demo Gastronomie Planung, Analyse; Deubner Verlag Köln, 18. Edition 2006.

### Beispiel Betriebsvergleichsschema: Zeitreihen für den internen Betriebsvergleich

**Zeitreihenvergleich**  
 Mandant: Muster Gastgewerbe mit Beherbergung für den Vergleich mit den Zahlen des Statistischen Bundesamtes  
 Auswertungsart: Unternehmensdaten absolut und relativ bzw. absolut und Vergleich zum Vorjahr<sup>1)</sup>

KOSTENSTRUKTUR	2004		2005		2006		2007		2008	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
1. Speiseumsatz einschl. Frühstück										
2. Getränkeumsatz										
3. Handelswarenumsatz										
4. <b>Summe Warenumsatz 1-3</b>										
5. Beherbergungsumsatz ohne Frühstück										
6. Sonstiger betrieblicher Umsatz										
7. <b>Umsatz aus Gastgewerbe 4-6</b>										
8. Ubriger Umsatz										
9. Bestandsveränderungen an Halb- und Fertigerzeugnissen, andere aktivierte Eigenleistungen										
10. <b>GESAMTLEISTUNG 7-9</b>										
11. RHB und Wareneinsatz Speisen										
12. RHB und Wareneinsatz Getränke										
13. RHB und Wareneinsatz Handelswaren										
14. Ubrige RHB und bezogene Waren und Leistungen										
15. Enthaltene Energiekosten										
16. <b>Summe Materialaufwand 11-15</b>										
17. <b>Rohertrag 10 minus 16</b>										
18. Löhne und Gehälter										
19. Sozialkosten – gesetzliche										
20. Sozialkosten – übrige										
21. <b>Summe Personalkosten 18-20</b>										
22. Energiekosten										
23. Steuern, Gebühren, Beiträge, Versicherungen										
24. Kfz-Kosten										
25. Ubrige Kosten										
26. <b>Summe betriebsbedingter Kosten 21-25</b>										

1) %-Spalte entweder % von Gesamtleistung oder Veränderung zum Vorjahr.

**Fortsetzung Zeitreihenvergleich\***

Mandant: Muster Gasgewerbe mit Beherbergung für den Vergleich mit den Zahlen des Statistischen Bundesamtes  
 Auswertungsart: Unternehmensdaten absolut und relativ bzw. absolut und Vergleich zum Vorjahr<sup>1)</sup>

KOSTENSTRUKTUR	2004		2005		2006		2007		2008	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
27. Miete für betrieblich genutzte Bauten und Räume, Grundstücksachten										
28. Leasingmieten für Geräte und Kfz										
29. Pacht für das Unternehmen										
30. Instandhaltung und Reparaturen										
31. Abschreibungen, GWG										
32. Fremdkapitalzinsen										
33. <b>Summe anlagebedingter Kosten 27.-32</b>										
34. Summe Kosten 26 und 33										
35. <b>Betriebsergebnis 17 minus 34</b>										

1) %-Spalte entweder % von Gesamtleistung oder Veränderung zum Vorjahr.

\* Dieses und weitere branchenorientierte Betriebsplanungs- und -vergleichsschemata finden Sie auch auf der CD-ROM Steuerberater-BWL-Assistent zum Loseblattwerk „Betriebswirtschaftliche Beratung durch den Steuerberater“, Deubner Verlag, Köln.

## Fortsetzung Zeitreihenvergleich

Mandant: Muster Gastgewerbe mit Beherbergung für den Vergleich mit den Zahlen des Statistischen Bundesamtes  
 Auswertungsart: Unternehmensdaten absolut und relativ bzw. absolut und Vergleich zum Vorjahr<sup>1)</sup>

SONSTIGE KENNZAHLEN		2004	2005	2006	2007	2008
36.	Gesamtleistung	€	0 €	0 €	0 €	0 €
	<b>Wareneinsatzquote in %</b>					
37.	Speisen	%				
38.	Getränke	%				
39.	Handelswaren	%				
40.	<b>insgesamt</b>	%				
	<b>Warenrohaufschlag in %</b>					
41.	Speisen	%				
42.	Getränke	%				
43.	Handelswaren	%				
44.	<b>insgesamt</b>	%				
	<b>Personalkennzahlen</b>					
45.	Beschäftigte	Anz.	0	0	0	0
46.	davon tätige Inhaber/Inhabergel. Tätige	Anz.	0	0	0	0
47.	Gesamtleistung je Beschäftigten	€				
48.	Personalkosten je entgeltlich Tätigen	€				
	<b>Lagerhaltung</b>	am:	01.01.	01.01.	01.01.	01.01.
49.	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe					
50.	Fertige und unfertige Erzeugnisse					
51.	Bezogene Waren					
52.	<b>GESAMT</b>	am:	31.12.	31.12.	31.12.	31.12.
	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe					
	Fertige und unfertige Erzeugnisse					
	Bezogene Waren					
53.	<b>GESAMT</b>					
	Umschlaghäufigkeit					
54.	Lagerdauer in Tagen					

1) %-Spalte entweder % von Gesamtleistung oder Veränderung zum Vorjahr.