



Foto: contrastwerkstatt – stock.adobe.com

Kapitel 8

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

8.1	Kennzahlen zur Beurteilung der Kapitalstruktur	189
8.2	Kennzahlen zur Beurteilung der Vermögensstruktur	192
8.3	Kennzahlen zur Beurteilung der Liquidität	193
8.4	Kennzahlen zur Beurteilung der Finanzstruktur	195
8.5	Kennzahlen zur Beurteilung der Rentabilität/Ertragskraft	198

8 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Anja Grethler

Kennzahlen sind wichtige Instrumente der Unternehmensführung. In der Betriebswirtschaftslehre setzt man sie ein, um Geschäftsprozesse messbar zu machen, Unternehmensziele festzulegen und die Produktivität oder die Rentabilität von Unternehmen zu bewerten. Kennzahlen können zum strategischen Controlling im Sinne von Frühwarnsystemen, Risiko- oder Krisenmanagement als auch zum operativen Controlling zur Steuerung des Betriebsgeschehens verwendet werden.

Definition



Über **Kennzahlen** bricht man komplizierte betriebswirtschaftliche Sachverhalte auf griffige Zahlen herunter und macht sie auf diese Weise vergleichbar. Mit Kennzahlen kann man das komplexe Unternehmensgeschehen objektivieren.

Kennzahlen sind nicht ohne jeden Vergleichsmaßstab zu beurteilen. In der Praxis ist der Vergleich mit anderen Unternehmen derselben Branche und Größenordnung üblich. Jede Abweichung der eigenen Kennzahl vom Benchmark ist zu überprüfen und zu hinterfragen.

Ebenso betrachtet man Kennzahlen im zeitlichen Verlauf, also von Monat zu Monat, von Quartal zu Quartal oder von Jahr zu Jahr, um Trends vorherzusehen und Entwicklungen des eigenen Unternehmens zu beobachten. Wie verändern sie sich (z. B. Gewinnentwicklung über die letzten drei Jahre)? Werden sie größer oder kleiner, nähern sie sich den angestrebten Sollvorgaben an oder aber entwickeln sie sich negativ und sprechen für eine Verschlechterung? Die Schlüsse, die das Management aus dem Vergleich zieht, sind die Grundlage für weitere Entscheidungen. Für einige Kennzahlen existieren allgemeingültige Richtwerte oder Margen (meist Branchendurchschnittswerte).

Merke



Was Kennzahlenwerte letztendlich aussagen, richtet sich auch immer nach der individuellen betrieblichen Situation. Eine falsche Interpretation von Kennzahlen kann unliebsame Auswirkungen haben und das Unternehmen läuft Gefahr, einen falschen Weg einzuschlagen.

Wichtig ist ferner, bei der Auswahl der Kennzahlen diejenigen auszuwählen, die für eine effektive Steuerung der Unternehmensbereiche zielführend sind. Diese richten sich z. B. nach

- Branchenzugehörigkeit,
- Größe,
- Investitionsbedingungen und Fremdkapitalbedarf,

- Personaleinsatz sowie
- Innovationsdruck des Unternehmens.

Ist das Unternehmen z. B. mit seinen Dienstleistungen sehr stark von der Kundenzufriedenheit abhängig, genügt es nicht, nur die Produktqualität anhand einer Kennzahl zu bestimmen. Es müssen auch die Kundenzufriedenheit mithilfe von Befragungen erforscht und die Ergebnisse in Kennzahlenform gefasst werden. Maßgeblich ist die Betrachtung mehrerer Kennzahlen, um Fehlinterpretationen durch Einzelergebnisse auszuschließen.

Kennzahlen können für alle betrieblichen Funktionsbereiche in Gesundheitsunternehmen erarbeitet werden.

Einen hohen Stellenwert nehmen Kennzahlen ein, die eine Aussage über den finanziellen Erfolg des Gesundheitsbetriebs ermöglichen. Sie sind für die kaufmännische Leitung von besonderer Wichtigkeit, um den Gesundheitsbetrieb zu lenken. Ebenso sind sie für Trägergremien oder Kapitalgeber von Bedeutung, die ein Interesse an der Verzinsung des eingesetzten Kapitals haben. Kennzahlen zur Finanz- und Ertragslage eines Gesundheitsbetriebes werden aus dem Jahresabschluss gewonnen. Der Jahresabschluss von Gesundheitsunternehmen zeigt den betrieblichen Ablauf über ein Geschäftsjahr in zahlenmäßig aufbereiteter Form zeitpunkt- (Bilanz) und zeitraumbezogen (Gewinn- und Verlust-Rechnung). Die Bilanz gibt Auskunft über die Zusammensetzung des Vermögens und die Herkunft des Kapitals. Die Gewinn- und Verlust-Rechnung informiert über die Art der Erträge und Kosten. ► Abb. 8.1 zeigt Positionen und Aufbau einer Krankenhausbilanz.

Die Bilanz und die Gewinn- und Verlust-Rechnung sind nur zwei Komponenten des Jahresabschlusses. Auch der Anlagenspiegel, der Anhang und der Lagebericht gehören dazu. Bei Pflegeeinrichtungen besteht der Jahresabschluss außerdem aus einem Fördernachweis. Erst die Aufbereitung, Gruppierung und Verdichtung von Daten des Jahresabschlusses zu Kennzahlen führen zu Einsichten und Erkenntnissen. Dadurch lassen sich die wirtschaftliche Lage sowie die Zukunftsaussichten einer Einrichtung beurteilen. Übergeordnetes Ziel ist es, einen tieferen und zugleich breiteren Einblick in den Vermögens- und Kapitalaufbau, in die Finanzierung des Anlage- und Umlaufvermögens und in die Zahlungsfähigkeit und Rentabilität des eigenen Unternehmens zu bekommen. Die Analyse hilft nicht nur, Rückschlüsse auf interne Schwachstellen zu ziehen und Krisen frühzeitig zu erkennen, sondern bietet der Unternehmensleitung auch wertvolle Informationen zu Planung, Steuerung und Kontrolle des Betriebsgeschehens.

Aber auch leistungswirtschaftliche Kennzahlen etwa Kennzahlen, zur Erlösentwicklung (z. B. CM, CMI oder Anzahl Zusatzentgelte), Kennzahlen aus dem Personalbereich (S. 282) sowie Kennzahlen, die die Qualität der Leistungserbringung oder den Innovationsgrad eines Gesundheitsdienstleisters abbilden, können Hinweise über die Entwicklung des Unternehmens geben.

Aktiva	Passiva
A. ▶ Anlagevermögen	A. ▶ Eigenkapital
I. ▶ Immaterielle Vermögensgegenstände	1. ▶ Gezeichnetes Kapital
II. ▶ Sachanlagen	2. ▶ Kapitalrücklage
1. ▶ Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte mit Betriebsbauten	3. ▶ Gewinnrücklage
2. ▶ Technische Anlagen	4. ▶ Gewinnvortrag/Verlustvortrag
3. ▶ Einrichtungen und Ausstattungen	5. ▶ Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag
4. ▶ Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	B. ▶ Sonderposten aus Zuwendungen zur Finanzierung des Sachanlagevermögens
III. ▶ Finanzanlagen	1. ▶ Sonderposten aus Fördermitteln nach dem KHG
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	2. ▶ Sonderposten aus Zuweisungen und Zuschüssen der öffentlichen Hand
B. ▶ Umlaufvermögen	3. ▶ Sonderposten aus Zuwendung Dritter
I. ▶ Vorräte	C. ▶ Rückstellungen
1. ▶ Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	1. ▶ Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen
2. ▶ unterfertigte Leistungen	2. ▶ Sonstige Rückstellungen
II. ▶ Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	D. ▶ Verbindlichkeiten
1. ▶ Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1. ▶ Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten
2. ▶ Forderungen nach dem Krankenhausfinanzierungsrecht	2. ▶ Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
3. ▶ Forderungen gegen verbundene Unternehmen	3. ▶ Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern bzw. dem Krankenhausträger
4. ▶ Sonstige Vermögensgegenstände	4. ▶ Verbindlichkeiten nach dem Krankenhausfinanzierungsrecht
III. ▶ Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	5. ▶ Verbindlichkeiten aus sonstigen Zuwendungen zur Finanzierung des Anlagevermögens
C. ▶ Ausgleichsposten für Eigenmittelförderung	6. ▶ Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen
D. ▶ Rechnungsabgrenzungsposten	7. ▶ Sonstige Verbindlichkeiten
	E. ▶ Ausgleichsposten aus Darlehensförderung
	F. ▶ Rechnungsabgrenzungsposten
Bilanzsumme	Bilanzsumme

Abb. 8.1 Gliederung der Krankenhausbilanz.

Im Folgenden des Kapitels werden einige finanz- und erfolgswirtschaftliche Kennzahlen beschrieben und ihre Bedeutung kommentiert. Die Auswahl an Kennzahlen soll zur Veranschaulichung und Anregung dienen, ohne dabei vollständig sein zu können. ▶ Abb. 8.2 stellt ein Schema zur Einteilung der wichtigsten Kennzahlen zur Finanzanalyse dar.

8.1 Kennzahlen zur Beurteilung der Kapitalstruktur

Die gebräuchlichsten Kennzahlen zur Analyse der Kapitalstruktur sind die Eigen- und Fremdkapitalquote sowie der Verschuldungsgrad. Hier geht es um eine vertikale Bilanzanalyse. Diese Kennzahlen zeigen die Struktur der Passivseite der Bilanz und geben Auskunft über die unternehmerische Finanzierungsstruktur. Hauptzielsetzung

dieser Kennzahlen sind, Finanzierungsrisiken abzuschätzen sowie über die Kreditwürdigkeit des Gesundheitsbetriebes zu informieren.

8.1.1 Eigenkapitalquote

Eine der wichtigsten Kapitalkennzahlen ist die Eigenkapitalquote. Sie erlaubt eine Aussage über den Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital bzw. der Bilanzsumme, ausgedrückt in %. Die Formel für die Errechnung der Eigenkapitalquote zeigt folgendes Bild:

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 \%$$

Unter dem Begriff Eigenkapital werden das (gezeichnete) Kapital, Kapital- und/oder Gewinnrücklagen, Gewinnvortrag und Jahresüberschuss zusammengefasst. Nach dem

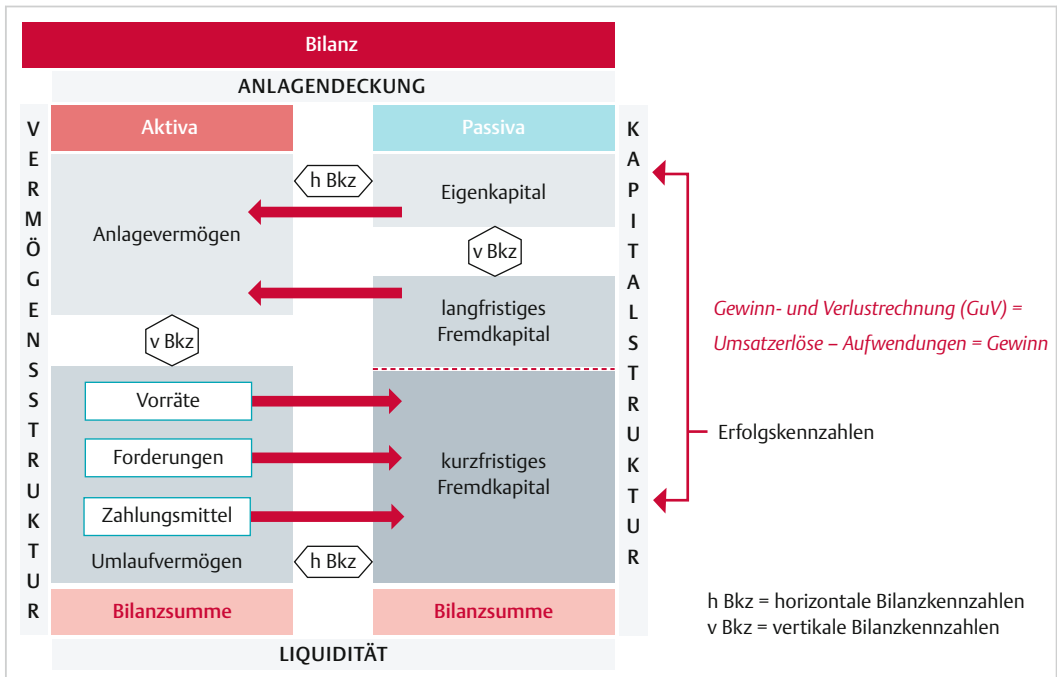


Abb. 8.2 Einteilung von Kennzahlen.

Gliederungsschema des HGB auch mit „A“ auf der Passivseite gekennzeichnet (§ 266 Abs. 3 HGB). In deutschen Unternehmen liegt die Eigenkapitalquote je nach Branche in einer Größenordnung zwischen 15 und 30%. Ohne Frage hängt die Bewertung auch von der Anlagenintensität ab. Anlagenintensive Unternehmen benötigen eine deutlich höhere Eigenkapitalquote. Die Eigenkapitalquote ist ein Kennzeichen für die finanzielle Stabilität des Gesundheitsbetriebes und ein Gradmesser für die finanzielle Unabhängigkeit gegenüber Fremdkapitalgebern. Je höher die Eigenkapitalquote ist, desto geringer ist die Insolvenzgefahr aus Überschuldung und mangelnder Zahlungsfähigkeit. Im Übrigen ist ein ausreichend hohes Eigenkapital eine wichtige Grundlage, um aus eigenen Mitteln Investitionen zu tätigen und Aufwendungen zu finanzieren. Eine hohe Eigenkapitalquote bedeutet für ein Gesundheitsunternehmen auch eine höhere Kreditwürdigkeit (Bonität) und steigert die Möglichkeit, Fremdkapital aufzunehmen. Im Umkehrschluss führt eine sinkende Eigenkapitalquote zu einer größeren Abhängigkeit des Unternehmens von fremden Geldgebern wie Banken und Lieferanten. Vor diesem Hintergrund spielt sie bei den Ratings der Banken eine zentrale Rolle und wird in der Praxis beim Vergleich von Unternehmen derselben Branche häufig genutzt.

Die Eigenkapitalquote kann bei gleichbleibender Bilanzsumme gesteigert werden, indem Fremdkapital durch Eigenkapital ersetzt wird oder der Gesundheitsbetrieb seine Bilanzsumme herabsetzt. Dies geschieht, indem er das Vermögen senkt, z. B. durch Reduktion der

Vorräte an medizinischem Verbrauchsmaterial (Bestandsoptimierung, just-in-time), der Forderungsausständen (kürzere Kundenzahlungsziele, Mahnwesen, Einschaltung von Abrechnungsfirmen [Factoring]) oder des Anlagevermögens (z. B. durch Leasing).

Doch es gilt auch, dass Eigenkapital teurer ist als Fremdkapital und eine hohe Eigenkapitalquote sich u.U. negativ auf die Eigenkapitalrentabilität auswirkt (Leverage-Effekt). Gleichzeitig kann eine hohe Eigenkapitalquote auf fehlenden Investitionswillen hindeuten.

Branchenübergreifend lassen sich keine Vergleiche mit dieser Kennzahl anstellen, da sich die Werte je nach Branche erheblich unterscheiden.

Fallbeispiel



Ein Senioren- und Pflegeheim ist ein Regiebetrieb der Stadt Musterstadt. Das Seniorenheim weist in der Bilanz zum 31. Dezember 2019 ein Eigenkapital in Höhe von 1 807 709,25 € auf. Das Gesamtkapital bzw. die Bilanzsumme beläuft sich auf 7 506 647,32 €. Die Eigenkapitalquote beträgt:

$$\frac{1\,807\,709,25\ \text{€}}{7\,506\,647,32\ \text{€}} = 0,24 = 24,0\ \%$$



Merke

Im Allgemeinen gilt: Je mehr der Verschuldungsgrad steigt, desto abhängiger wird das Unternehmen von externen Gläubigern und die Möglichkeit, weiteres Fremdkapital aufzunehmen, nimmt ab.

8.1.2 Fremdkapitalquote

Neben der Eigenkapitalquote ist die Fremdkapitalquote die bedeutendste vertikale Kapitalkennzahl. Diese Kennzahl gibt Auskunft, in welcher Höhe der Gesundheitsbetrieb mit Fremdkapital arbeitet. Sie ergibt sich aus dem Verhältnis zwischen Fremdkapital und Gesamtkapital (Bilanzsumme). Die Fremdkapitalquote wird wie folgt errechnet:

$$\text{Fremdkapitalquote} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 \%$$

Die Fremdkapitalquote ist das Gegenstück zur Eigenkapitalquote. Es gilt:

$$\text{Eigenkapitalquote} + \text{Fremdkapitalquote} = 100 \%$$

Formales Fremdkapital sind die in § 266 Abs. 3 HGB unter Positionen B und C auf der Passivseite der Bilanz aufgeführten Bestandteile.

Seine herausgehobene Stellung erlangt die Bilanzkennzahl „Fremdkapitalquote“ aufgrund der Tatsache, dass der Jahresabschluss für Dritte die einzig zuverlässige Informationsquelle ist. Vor allem Kreditgeber richten sich bei ihren Entscheidungen über die Kreditvergabe an Bilanzkennzahlen aus und zwingen Unternehmen, bestimmte Normen hinsichtlich der Fremdkapitalquote zu erfüllen. Je höher der Anteil an Fremdkapital ist, desto weniger sind Banken bereit, Kredite zu bewilligen. Die Fremdkapitalquote wird so zu einem Indikator für die Bonitätseinschätzung durch Kreditinstitute.

Je geringer die Fremdkapitalquote ist, desto weniger Schulden – im Verhältnis zum Gesamtkapital – müssen an Kreditgeber zurückgezahlt werden. Tendenziell dezimiert sich bei einer geringen Fremdkapitalquote das Ausfallrisiko der Gläubiger, da die Gläubigerforderungen zu einem höheren Prozentsatz durch das Unternehmensvermögen gedeckt sind. Die Aussagekraft der ermittelten Fremdkapitalquote hängt von Kriterien wie Wirtschaftszweig, Betriebszweck, Betriebsgröße und Rechtsform ab.

8.1.3 Verschuldungsgrad

Wird das Fremd- auf das Eigenkapital bezogen, so sprechen wir vom Verschuldungsgrad. Als Formel:

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

Werden Kredite aufgenommen, steigt der Verschuldungsgrad. Eine Erhöhung des Verschuldungsgrades geht mit einer entsprechenden prozentualen Erhöhung der Fremdkapitalquote bzw. mit einer Minderung der Eigenkapitalquote einher. Dies gilt bei einer Senkung des Verschuldungsgrades analog umgekehrt.

Außerdem steigt das Risiko einer Überschuldung. Folglich ist ein niedriger Verschuldungsgrad erstrebenswert. Andererseits kann er auch ausdrücken, dass das Unternehmen nicht alle Potenziale nutzt. Es könnte wirtschaftlich sein, wenn das Unternehmen mehr Fremdkapital einsetzt. Das zeigt sich im sogenannten Leverage-Effekt.

Eine „klassische Finanzierungsregel“ besagt, dass das Verhältnis der Kapitalien untereinander 1:1 sein soll, d. h. Fremd- und Eigenkapital sollten wenn möglich gleich groß sein. Dieses Prinzip wird damit begründet, dass die Eigentümer des Unternehmens nicht weniger zur Finanzierung beitragen sollen (durch Kapitaleinlagen und Selbstfinanzierung) als die Gläubiger. In der erweiterten Fassung ist ein Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital = 2:1 anzustreben. Entscheidender als die Einhaltung solcher starrer Regeln ist die Orientierung an branchenüblichen Verhältnissen oder die Entwicklung innerhalb eines Unternehmens im Zeitverlauf. Diese Regeln können nur als Faustregeln betrachtet werden. Neben der Branche ist die Verschuldung auch von der Rechtsform des Unternehmens bestimmt. Kapitalgesellschaften haben im Durchschnitt eine höhere Eigenkapitalausstattung als Personengesellschaften.

8.1.4 Anteil des langfristigen und des kurzfristigen Fremdkapitals

Weitere Kennzahlen zur Analyse der Kapitalstruktur sind der Anteil des langfristigen und des kurzfristigen Fremdkapitals. Die Formeln setzen sich wie folgt zusammen:

$$\begin{aligned} \text{Anteil des langfristigen Fremdkapitals} \\ &= \frac{\text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals} \\ &= \frac{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 \% \end{aligned}$$

Der Anteil des langfristigen und des kurzfristigen Fremdkapitals zeigt, in welchen Zeiträumen die Schulden zurückzahlen sind. Unternehmen sind in der Regel bemüht, den Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals möglichst klein zu halten. Je höher der Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals am Gesamtkapital ist, desto schlechter ist es für das Unternehmen, da das Finanzierungsrisiko steigt und sich mögliche Forderungsausfälle auf die Liquidität des Unternehmens negativ auswirken. Eine Veränderung des Fremdkapitals in Richtung langfristige Verbindlichkeiten wird positiv, ein Übergewicht des kurzfristigen Fremdkapitals eher negativ beurteilt.

8.1.5 Eigenkapitalquote II und Förderquote (Exkurs)

Im Krankenhaus und bei Pflegeeinrichtungen ergeben sich Besonderheiten, die auf das dualistische Finanzierungssystem zurückzuführen sind. Ein großer Teil ihrer Investitionen wird durch Fördermittel (z. B. eines Bundeslandes) finanziert. Diese Finanzierungsform wird auf der Passivseite der Bilanz abgebildet. Dazu werden Sonderposten gebildet. Sonderposten stehen in der Bilanz unterhalb des Eigenkapitals und werden jährlich um den Anteil der geförderten Abschreibungen vermindert.

Der Begriff des Sonderpostens sowie seine Bildung und Auflösung wird z. B. in § 5 Abs. 2 und Abs. 3 der Krankenhausbuchführungsverordnung (KHBV) beschrieben. In der Gliederung der Krankenhausbilanz wird der Sonderposten in drei Arten unterteilt. Diese richten sich nach den Quellen der Fördermittel. Sobald Krankenhäuser in den Krankenhausplan des für ihn zuständigen Bundeslandes aufgenommen sind, können sie zur Finanzierung von Investitionen Fördermittel von diesem Land erhalten (§ 4 Nr. 1 KHG). Diese werden jährlich pauschal von den Ländern festgesetzt (Pauschalförderung). Ergänzend können auf Antrag Fördermittel eingeräumt werden (Einzelförderung z. B. für Bauvorhaben). In diesem Fall ist in der Bilanz ein „Sonderposten aus Fördermitteln nach dem KHG“ (§ 5 Abs. 3 KHBV) zu bilden. Auch außerhalb dem KHG können Fördermittel der öffentlichen Hand generiert werden, wobei hierbei die öffentliche Hand nicht als Träger des Krankenhauses handeln darf. Die Zuweisungen und Zuschüsse der öffentlichen Hand sind auf der Passivseite als „Sonderposten aus Zuweisungen und Zuschüssen der öffentlichen Hand“ (§ 5 Abs. 2 KHBV) auszuweisen. Schließlich können Fördermittel von Dritten zur Verfügung gestellt werden (z. B. in Form von Spenden, durch Fördervereine etc.), bilanziert auf der Passivseite als „Sonderposten aus Zuweisungen Dritter“. Allen gemeinsam ist, dass es eine Zweckbindung der Fördermittel für die Verwendung zur Anschaffung von Anlagevermögen gibt. Bei zweckentsprechender Verwendung besteht für diese Mittel keine Rückzahlungspflicht. Der Sonderposten kann dadurch einen Eigenkapitalcharakter erhalten.

Aus diesem Grunde ist es sinnvoll, weitere Kennzahlen zu betrachten, in denen die Sonderposten (SoPo) mit aufgenommen werden. Als Kennzahlen werden die „Eigenkapitalquote II“ und die „Förderquote“ gebildet:

$$\text{Eigenkapitalquote II} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{SoPo}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 \%$$

$$\text{Förderquote} = \frac{\text{Sonderposten}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 \%$$

8.2 Kennzahlen zur Beurteilung der Vermögensstruktur

Bei der Analyse der Vermögensstruktur geht es um eine vertikale Analyse der Bilanzstruktur. Es wird die Aktivseite der Bilanz analysiert und Beziehungen zwischen Aktiv-

positionen und dem Gesamtvermögen hergestellt. Die Untersuchung der Vermögensstruktur soll die Frage klären, wie das Vermögen im Unternehmen verteilt ist. Ziel ist es, ein umfassendes Bild über die Art und Zusammensetzung des Vermögens zu gewinnen sowie die Dauer der Vermögensbindung zu verdeutlichen. Ergänzt wird die Vermögensstrukturanalyse durch Bildung zusätzlicher Kennzahlen wie z. B. die Kennzahl Debitorenlaufzeit, Anlagenabnutzungsgrad oder der Investitionsquote, die nicht Gegenstand der folgenden Ausführungen sind.

8.2.1 Anlagenintensität (Anlagenquote)

Die Anlagenintensität gibt Auskunft über den Vermögensaufbau eines Unternehmens. Sie ergibt sich aus dem Verhältnis von Anlagevermögen zu Gesamtvermögen und veranschaulicht, wie viel Prozent des Gesamtvermögens langfristig im Unternehmen gebunden sind. Das gesamte Anlagevermögen besteht aus immateriellen Vermögensgegenständen, Sachanlagen und Finanzanlagen. Das Gesamtvermögen ist der Bilanzsumme gleichzustellen. Die Kennzahl wird auch als Anlagenquote betitelt. Die Anlagenintensität wird allgemein wie folgt definiert:

$$\text{Anlagenintensität} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \times 100 \%$$

Je höher das Anlagevermögen im Vergleich zum Gesamtvermögen und je höher dadurch die Anlagenintensität ist, umso anlageintensiver ist das Unternehmen und desto größer der Druck, der durch die fixen Kosten (Abschreibungen, Instandhaltungen etc.) entsteht. Fixe Kosten fallen unabhängig von der Geschäftstätigkeit an. Diese Kosten zwingen das Unternehmen, sich um die Vollausslastung der Kapazitäten zu bemühen. Zudem gestattet die Intensitätskennzahl auch Rückschlüsse auf die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Mit steigender Anlagenintensität vermindert sich die Flexibilität des Unternehmens an wandelnde Marktbedingungen. Der Betrieb kann seine Kapazitäten bei wirtschaftlichen Veränderungen nicht schnell genug anpassen. Im Vergleich dazu ist ein Unternehmen mit geringer Anlagenintensität flexibler, weil es sich schneller den veränderten Marktverhältnissen anpassen kann. Die Anlagenintensität ist insofern ein Maßstab für die Anpassungsfähigkeit oder Flexibilität eines Unternehmens.

Die Höhe der Anlagenintensität variiert zwischen den Branchen nicht unbeträchtlich. Infolgedessen ist hier ein Branchenvergleich besonders aussagekräftig. Krankenhäuser z. B. benötigen sehr viel Sachanlagevermögen. Sie haben aufgrund des Gebäudes, der technischen Anlagen, der Einrichtungen (z. B. Operationseinrichtungen) und den Ausstattungen tendenziell eine hohe Anlagenintensität. Eine hohe Anlagenintensität setzt in der Regel einen hohen Anteil an Eigenkapital bzw. langfristigem Fremdkapital am Gesamtkapital voraus. Investitionen führen zur Steigerung der Kennzahl, mangelnde Investitionen bewirken das Gegenteil. Ein Rückgang der Anlagenintensität kann z. B. darauf begründet sein, dass Investitions-

maßnahmen in das Anlagevermögen unterlassen wurden und Anlagen überaltert sind, z.B. hervorgerufen durch einen Investitionsstau. Für die zukünftige Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit werden später mehr Investitionsausgaben nötig. Ein Absinken der Anlagenintensität ist eventuell auch auf erhöhtes Leasing zurückzuführen. Indes kann eine im Branchenvergleich überdurchschnittliche Anlagenintensität auf eine überdurchschnittlich moderne Infrastruktur hindeuten.

Um festzustellen, ob die Höhe des Anlagevermögens im Verhältnis zur Leistung angemessen ist, bietet sich die Gegenüberstellung vom Anlagevermögen zu den Umsatzerlösen an (Vermögensintensität). Die Vermögensintensität ergibt sich wie folgt:

$$\text{Vermögensintensität} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100 \%$$

Liegt die Kennzahl deutlich über dem Branchendurchschnitt, steht der Output nicht im optimalen Verhältnis zur vorgehaltenen Infrastruktur.

8.2.2 Umlaufintensität (Umlaufquote)

Das Spiegelbild zur Anlagenintensität ist die Umlaufintensität. Dargestellt wird der Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen. Die Kennzahl errechnet sich wie folgt:

$$\text{Umlaufintensität} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \times 100 \%$$

Generell gilt:

$$\text{Anlagenintensität} + \text{Umlaufintensität} = 100 \%$$

Die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens ist umso größer, je höher die Umlaufintensität ist. Denn ist der Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen hoch, ist der Anteil des Anlagevermögens, das fixe Kosten verursacht, geringer. Das bedeutet, desto intensiver wird die vorhandene Kapazität genutzt und die fixen Kosten pro Stück sinken gleichzeitig. Dadurch verbessert sich die Ertragslage des Unternehmens. Eine intensive Nutzung der Kapazität führt auch zu höheren Umsatzerlösen.

Eine hohe Umlaufintensität, die mit einer geringen Anlagenintensität korrespondiert kann andererseits „negativ“ ausgelegt werden. Eine hohe Umlaufintensität kann durch eine zu hohe und teure Lagerhaltung (z. B. aufgrund von Überbeständen oder eines zu breiten Sortiments), zu hohe Liquiditätsbestände, lange Durchlaufzeiten in der Leistungserstellung und/oder eine mangelnde Zahlungsbereitschaft oder -fähigkeit der Kunden verursacht werden. Es wird deutlich, dass immer der betriebswirtschaftliche Rahmen eine Rolle spielt. Eine abschließende Wertung kann nur durch einen Branchenvergleich vorgenommen werden.

Fallweise kann es aufschlussreich sein, nur das Vorratsvermögen oder die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Beziehung zum Gesamtvermögen zu setzen. Es lassen sich zwei Kennzahlen, die Vorrats- und Forderungsintensität, bilden, die Aufschluss über die Absatzlage des Unternehmens geben.

Die Vorratsintensität (Vorratsquote) – auch als Grad der Lagerhaltung oder Lagerintensität bezeichnet – beschreibt dabei den Anteil der Vorräte, z. B. Medikamente, am Gesamtvermögen. Sie lässt sich wie folgt berechnen:

$$\text{Vorratsintensität} = \frac{\text{Vorratsvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \times 100 \%$$

Die Kennziffer ermittelt, wie viel des Gesamtvermögens als Vorrat gebunden ist, d. h. sie gibt Aufschluss über die Kapitalbindung in den Vorräten. Eine hohe Vorratsquote kann ein Indiz für überhöhte Lagerbestände (zu geringer Lagerumschlag bzw. zu hohe Lagerdauer) sein. Es sollte darauf geachtet werden, dass der Lagerbestand nicht zu hoch ist, denn diese Vorräte sind mit Werthaltigkeits- (Verderb, Schwund oder Wertverlust) und Liquidationsrisiken verbunden.

Die Forderungsquote zeigt den Anteil der Forderungen zum Gesamtvermögen auf. Die Formel für die Forderungsquote lautet:

$$\text{Forderungsintensität} = \frac{\text{Forderungen}}{\text{Gesamtvermögen}} \times 100 \%$$

Ein hoher Anteil an ausstehenden Forderungen kann auf zukünftige Bareingänge hinweisen. Zudem kann dies späte Zahlungseingänge bzw. eine schlechte Zahlungsmoral oder -fähigkeit der Kunden anzeigen. Hohe Forderungsbestände können mit einem erhöhten Ausfallrisiko verbunden sein. Die Kennzahl kann je nach vorherrschender Zahlungsart in einer Branche unterschiedlich ausfallen. Des Weiteren muss zur Interpretation der Kennzahl ein mögliches Factoring des Unternehmens beachtet werden.

8.3 Kennzahlen zur Beurteilung der Liquidität

Bei der Analyse der Liquidität geht es um die Beurteilung der Liquiditätslage eines Gesundheitsbetriebs.



Definition

Mit der **Liquidität** wird die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens beschrieben. „Liquide sein“ heißt so viel wie „flüssig“ sein. Ein Unternehmen ist liquide, wenn es in der Lage ist, seine fälligen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht zu erfüllen.

Die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit durch Bereitstellung ausreichender liquider Mittel stellt ein wichtiges Unternehmensziel dar. Um die Liquiditätslage eines Unternehmens näher zu betrachten, werden Liquiditätskennzahlen gebildet. Die Liquiditätskennzahlen stellen Positionen des Umlaufvermögens in Relation zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Sie heben sich durch die unterschiedliche Einbeziehung von Aktivposten gegeneinander ab. Die benötigten Daten zur Berechnung der Liquiditätskennzahlen werden aus der Bilanz entnommen.

Es handelt es sich um horizontale Bilanzkennzahlen. Eine Liquiditätskennzahl gibt an, zu wie viel Prozent die kurzfristigen Verbindlichkeiten durch vorhandene Liquidität am Bilanzstichtag, also zeitpunkt- und vergangenheitsbezogen, gedeckt sind. Da bei der Ermittlung der Liquidität der Ausgangspunkt der jeweilige Bilanzstichtag ist, spricht man von Stichtagsliquidität. Die begrenzte Aussagefähigkeit einer solchen Betrachtungsweise ist offenkundig, denn eine Liquiditätskennzahl zum 31.12. eines Jahres sagt wenig über die Liquiditätssituation am 3.2. des nächsten Jahres aus. Die liquiditätsmäßigen Verhältnisse können sich seit dem Bilanzstichtag erheblich verändert haben. Es wird eine Einschätzung über die Liquiditätssituation zu einem bestimmten Zeitpunkt getroffen und nicht über die zukünftige Liquidität. Die Auswirkungen kommender Auszahlungen (z. B. Material- oder Gehaltszahlungen) werden angesichts der Stichtagsbezogenheit der Bilanz nicht einbezogen. Hierfür wäre ein Finanzplan notwendig. Tendenziell lässt sich jedoch sagen, dass ein höherer Wert positiv zu bewerten ist, da dies auf eine bessere Zahlungsfähigkeit des Gesundheitsbetriebes schließen lässt. In der Regel werden drei verschiedene Liquiditätsgrade ermittelt:

8.3.1 Liquiditätsgrad I (Liquidität 1. Grades)

Die Liquidität I (Cash Ratio) wird auch Barliquidität genannt. Die Rechenformel lautet:

$$\text{Liquidität I} = \frac{\text{liquide Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100 \%$$

Sie ermöglicht eine Analyse, inwieweit ein Unternehmen seine offenen kurzfristigen Verbindlichkeiten allein durch seine liquiden Mittel bedienen kann. Ist der Liquiditätsgrad 100%, so ist volle Deckung von Zahlungsverpflichtungen durch Zahlungsmittel sichergestellt. Ist der Liquiditätsgrad kleiner als 100%, so besteht eine Unterdeckung. Eine positive Liquidität (über 100%) signalisiert, dass die kurzfristig liquidierbaren Vermögenswerte die kurzfristigen Verbindlichkeiten übersteigen. Die Zahlungsmittel, die als Guthaben auf Bankkonten oder seltener als Bargeld im Kassenbestand verfügbar sind, können direkt für die Zahlung fälliger Schulden herangezogen werden. Ein Liquiditätsgrad über 100% ist in der Regel nicht notwendig, da die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie weitere kurzfristige Vermögensgegenstände auch zur Deckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten beitragen. Angesichts des grundlegenden Zielkonfliktes zwischen Rentabilität und Liquidität ist eine zu hohe Liquidität I nicht attraktiv. Eine hohe Liquidität wirkt sich negativ auf die Rendite aus. Anzustreben ist eine „Barliquidität“ zwischen 10 und 20%, um kurzfristige Verbindlichkeiten schnell bedienen und bei Lieferantenrechnungen den Skontoabzug vornehmen zu können.

Die Liquidität 1. Grades lässt sich in der zeitlichen Entwicklung bei einem bestimmten Unternehmen (Zeitvergleich) beobachten und mit anderen Unternehmen vergleichen (Betriebsvergleich).

8.3.2 Liquiditätsgrad II (Liquidität 2. Grades)

Der Liquiditätsgrad II (Quick Ratio) gilt als eine der wichtigsten Liquiditätskennzahlen. Bei der Liquidität II werden über den Zahlungsmittelbestand hinaus auch die kurzfristigen Forderungen berücksichtigt und ins Verhältnis zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten bzw. dem kurzfristigen Fremdkapital gesetzt. Zu den kurzfristigen Forderungen gehören solche Forderungen, die eine Restlaufzeit bis zu einem Jahr haben (§ 268 Abs. 4 HGB). Die Barmittel werden somit um den kurzfristigen in Barmittel umwandelbaren Teil des Umlaufvermögens ergänzt. Formeltechnisch ändert sich nicht viel. Die Formel des Liquiditätsgrades II lautet:

$$\text{Liquidität II} = \frac{\text{liquide Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100 \%$$

Als ideal gilt für die Liquidität II eine Zielvorgabe von mindestens 100%. Ein Wert von 100% zeigt auf, dass ein Unternehmen mit seinen liquiden Mitteln und den kurzfristig zu erwarteten Zahlungen der Debitoren in der Lage ist, seine kurzfristigen Verbindlichkeiten zu begleichen. Unternehmens- bzw. branchenabhängig sind auch höhere Zielwerte üblich. Ist der Liquiditätsgrad größer als 100%, so gibt es mehr schnell verfügbares Guthaben als kurzfristig fällige Verbindlichkeiten. In dieser Situation wäre die Liquidität erfüllt. Bei einem Wert kleiner als 100% könnte dieser ein Hinweis auf eine angespannte Liquidität sein. Nach einer Erfahrungsregel sollte mindestens die Liquidität 2. Grades bereits eine volle Deckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten ergeben.

Wie bei der Liquidität 1. Grades ist zu bemerken, dass ein hoher Bestand an monetären Vermögenswerten (insbesondere hoher Forderungsbestand und/oder Kassenbestand) einer hohen Rentabilität entgegensteht.

8.3.3 Liquiditätsgrad III (Liquidität 3. Grades)

Werden die liquiden Mittel und die Forderungen um die Vorräte ergänzt, lässt sich der Liquiditätsgrad III (Current Ratio) ermitteln. Hierdurch steht jetzt das gesamte Umlaufvermögen im Zähler. Die Rechenformel der Liquidität III lautet:

$$\text{Liquidität III} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100 \%$$

also

$$\text{Liquidität III} = \frac{\text{liquide Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100 \%$$

Für die Liquidität III gelten branchenabhängige Richtwerte von bis zu 200% als ideal, d. h. das Umlaufvermögen sollte das Zweifache – also 200% – der kurzfristigen Ver-

bindlichkeiten betragen (2:1-Regel). Liegt der Liquiditätsgrad III unter 100% wird der Grundsatz der Fristenkongruenz verletzt, da ein Teil des langfristigen Anlagevermögens kurzfristig finanziert wird. Eine Liquidität III von deutlich über 200% deutet umgekehrt auf eine hohe Kapitalbindung im Umlaufvermögen hin. Die Bestände im Lager sind zu hoch.

8.3.4 Working Capital

Das Working Capital ist eine weitere Größe, deren Betrachtung eine Aussage über die Liquiditätsentwicklung der Unternehmung im Zeitablauf ermöglicht. Errechnet wird das Working Capital als Differenz zwischen dem kurzfristig gebundenen Umlaufvermögen und den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Es wird auch als Nettoumlaufvermögen bezeichnet. Klassisch ist das Working Capital wie folgt definiert:

$$\text{Working Capital} = \text{Umlaufvermögen} - \text{kurzfristiges Fremdkapital}$$

$$\text{Working Capital} = \text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital} - \text{Anlagevermögen}$$

Dieser Wert verdeutlicht, welcher Teil des kurzfristig verfügbaren Vermögens nicht zur Finanzierung der kurzfristigen Verbindlichkeiten erforderlich ist (► Abb. 8.3).

Ein hoher Wert steht für eine verbesserte Liquidität. Folglich sollte der Wert des Working Capitals mindestens > 0 sein. Ein positives Working Capital sagt aus, dass ein Teil des Umlaufvermögens langfristig finanziert ist. Eine negative Zahl ist ein Hinweis, dass ein Teil des langfristigen Vermögens mit kurzfristigem Fremdkapital bezahlt wird. In diesem Fall besteht ein Verstoß gegen den Grundsatz der Fristenkongruenz. Somit ermöglicht die Kennziffer „Working Capital“ auch eine Aussage über die

Bonität eines Unternehmens. Die Aussagekraft lässt sich mit der Liquidität 3. Grades gleichsetzen. Ein Working Capital von Null, entspricht einer Liquidität 3. Grades von 100%. Auch diese Kennzahl unterstellt, dass die Liquidität eines Unternehmens umso besser ist, je langfristiger Zahlungsverpflichtungen und je schneller die Verflüssigungsmöglichkeiten (Liquidierbarkeit) zum Bilanzstichtag sind. Unter dem Gesichtspunkt der Rentabilität ist jedoch ein möglichst geringes Working Capital anzustreben (Zielkonflikt zwischen Rentabilität und Liquidität).

8.4 Kennzahlen zur Beurteilung der Finanzstruktur

Bei der Finanzierung eines Unternehmens sollten Regeln berücksichtigt werden.

Als Faustregel gilt, dass langfristige Vermögensgegenstände auch durch dem Unternehmen langfristig zur Verfügung stehendes Kapital und kurzfristiges Vermögen mit kurzfristigen Mitteln finanziert werden sollte („goldene Finanzierungsregel“). Im Vordergrund steht der Gedanke der fristenkongruenten Finanzierung des Vermögens. Die Fristigkeit der Finanzierungsmittel sollte der Nutzungsdauer der damit finanzierten Investitionsobjekte entsprechen. Hieraus kann die „goldene Bilanzregel“ hergeleitet werden. In ihrer engsten Fassung wird gefordert, dass langfristig gebundenes Kapital im Anlagevermögen durch Eigenkapital gedeckt ist, um die Betriebsbereitschaft durch Erhaltung der Anlagen zu sichern. In einer weiteren Fassung gilt, dass das Anlagevermögen langfristig, also mit Eigenkapital und durch langfristiges Fremdkapital, finanziert sein soll.

Die Finanzierungsgewohnheiten der Praxis zeigen, dass von der goldenen Bilanzregel in ihrer engen Fassung abgewichen wird. Gleichwohl sind viele Unternehmen da-

Bilanz	
Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	langfristiges Fremdkapital
	kurzfristiges Fremdkapital
Bilanzsumme	Bilanzsumme

Working Capital =
Umlaufvermögen
– kurzfristiges Fremdkapital

Working Capital =
Eigenkapital
+ langfristiges Fremdkapital
– Anlagevermögen

Abb. 8.3 Working Capital.

rauf bedacht, die Finanzierung des langfristig gebundenen Vermögens durch langfristiges Kapital sicherzustellen. Die Kennzahlen der Anlagendeckung berechnen diese Relation. Sie beschreiben die Finanzierungsverhältnisse und stellen Beziehungen zwischen der Finanzmittelverwendung (Investition) und der Finanzmittelherkunft (Finanzierung) her. Dabei werden bestimmte Positionen der Passivseite mit bestimmten Positionen der Aktivseite der Bilanz nebeneinandergestellt. Die Kennzahlen der Anlagendeckung veranschaulichen, mit welchen Mitteln das Anlagevermögen finanziert wurde. Sie zählen zu den horizontalen Bilanzkennzahlen. Je nach Strenge der Auslegung, unterscheidet man den Deckungsgrad I, den Deckungsgrad II sowie den Deckungsgrad III.

8.4.1 (Anlagen-)Deckungsgrad I

Der „Anlagendeckungsgrad I“ stellt fest, in welchem Umfang das Anlagevermögen durch Eigenkapital gedeckt ist. Der Anlagendeckungsgrad I ergibt sich wie folgt:

$$\text{Deckungsgrad I} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100 \%$$

Bei der Definition des Eigenkapitals spielt die förderrechtliche Situation von Gesundheitsunternehmen wie Krankenhäuser oder Pflegeheimen eine entscheidende Rolle. Je nach Definition des Eigenkapitals ergeben sich unterschiedliche Versionen der Anlagendeckung. Zum Anlagevermögen gehören Grundstücke mit Betriebsbauten wie Bettenhäuser, Praxisgebäude (dazu zählen auch Wirtschaftsgebäude wie Wäscherei und Küche sowie Verwaltungsgebäude), technische Anlagen (z. B. Fahrstühle, Computertomografen oder Klimaanlage) sowie Einrichtungen und Ausstattungen. Alle Positionen sind aus der Bilanz zu entnehmen.

Das Anlagevermögen ist langfristig gebundenes Vermögen und dazu bestimmt, dem Unternehmen unendlich lange zu nutzen. Es muss infolgedessen langfristig finanziert werden. Damit wird gewährleistet, dass im Falle einer Krise keine Anlagegüter verkauft werden müssen, um den Tilgungsverpflichtungen termingerecht nachzukommen. Die sicherste Deckung des Anlagevermögens ist ohne Frage das Kapital, das von den Gläubigern nicht zurückgefordert werden kann. Der Deckungsgrad I legt die Gegenüberstellung von langfristig zur Verfügung stehendem Kapital und langfristig gebundenem Vermögen am engsten aus. Die Anlagendeckung ist als sehr gut zu bewerten, wenn das Anlagevermögen durch Kapital gedeckt wird, das unbefristet verfügbar ist. Diese Forderung erfüllt das Eigenkapital. Je höher der Anlagendeckungsgrad I desto besser ist die Liquidität.

Merke



Prinzipiell lässt sich festhalten, dass mit sinkender Anlagendeckung I das Finanzierungsrisiko steigt, da Anlagevermögen auch mit kündbarem Fremdkapital finanziert wird.

In der Praxis gibt es aber nur wenige Branchen, in denen das Anlagevermögen vollständig durch Eigenkapital gedeckt ist. Mehrheitlich liegt dieser Wert auch bei „gesunden“ Unternehmen unter 100%.

Der Deckungsgrad I lässt sich in der zeitlichen Entwicklung bei einem bestimmten Unternehmen (Zeitvergleich) beobachten. Ferner ist ein Betriebsvergleich des Anlagendeckungsgrads I zwischen Unternehmen der gleichen Branche sinnvoll.

8.4.2 (Anlagen-)Deckungsgrad II

Beim Anlagendeckungsgrad II wird im Zähler zum Eigenkapital das langfristige Fremdkapital hinzuaddiert. Die Anlagendeckung II misst das Verhältnis der langfristig zur Verfügung stehenden Mittel zum gesamten Anlagevermögen (► Abb. 8.4).

Diese Kennzahl beantwortet die Frage, zu wie viel Prozent das Anlagevermögen durch langfristiges Kapital, also durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital, gedeckt ist. Es wird die Fristenkongruenz zwischen Vermögen und Kapital untersucht. Der Anlagendeckungsgrad II wird klassischerweise folgendermaßen ermittelt:

$$\text{Deckungsgrad II} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100 \%$$

Bei Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern sollte der Deckungsgrad II den „Sonderposten aus Zuwendungen“ einschließen, da dieser ein wichtiger Bestandteil der Finanzierung des Anlagevermögens ist. Die Formel des Anlagendeckungsgrads II ändert sich wie folgt:

$$\text{Deckungsgrad II} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{SoPo} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100 \%$$

Entsprechend der „goldenen Bilanzregel“ sollte der berechnete Wert deutlich über 100% liegen. Je mehr dieser Mindestwert überschritten wird, umso größer ist die finanzielle Stabilität des Unternehmens. Liegt der Deckungsgrad II über 100%, dann steht langfristiges Kapital nicht nur für die Finanzierung des Anlagevermögens zur Verfügung, sondern deckt auch einen Teil des Umlaufvermögens. Bei gut finanzierten Unternehmen ist dies auch der Fall. Liegt der Wert dieser Kennzahl unter 100%, zeigt dies, dass Teile des Anlagevermögens mit kurzfristigem Kapital finanziert sind. Im Idealfall liegt der Wert bei 140 bis 170%, maximal bei 190%.