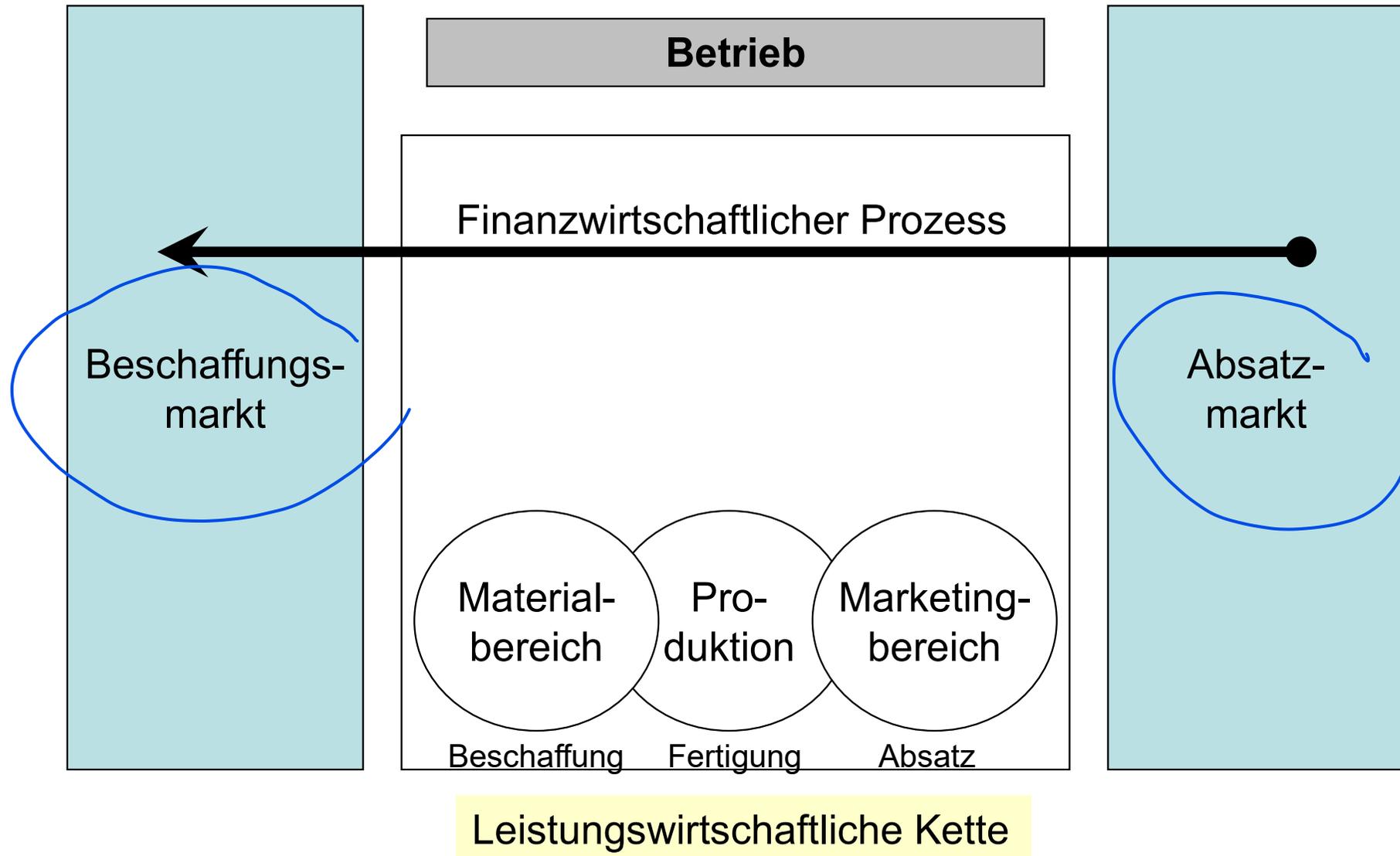


Skript –
Finanzielle Führung
Teil 1

VWA Potsdam

Dipl.-Kfm. Thomas Rochow

Finanzwirtschaftlicher Prozess eines Betriebes



Finanzwirtschaftlicher Prozess eines Betriebes

Die Aktivität an Beschaffungs- und Absatzmärkten führen beim Betrieb zu Geldzufluss und Geldabfluss.

Liquidität



Planung, Steuerung und Kontrolle der Einnahmen und Ausgaben obliegt der finanzwirtschaftlichen Führung.

Finanzpläne

Finanzwirtschaftliche Führung

Ziel:

Erzeugung eines finanzwirtschaftlichen Gleichgewichts

- Vermeidung von Illiquidität**
- Vermeidung von Überliquidität**

Definitionen 1

$$\overline{F_1P} + \overline{F_2P} = c$$

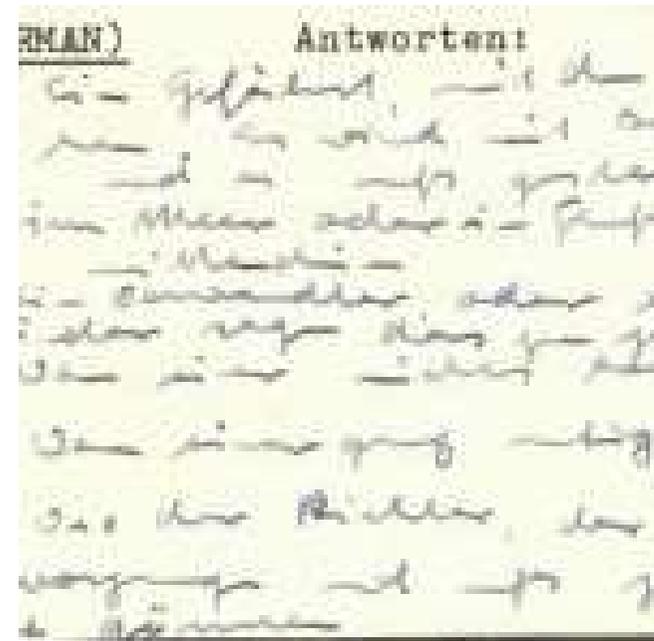


Beispiele:

Betrag = {1'000.-, ..., 9'999.-}

Datum = {1.1.1900, ..., 12.12.1999}

Buchstabe = {'a', ..., 'z', 'A', ..., 'Z'}



Definitionen 2

Um einen ersten Überblick zu erhalten,
folgen zunächst einige Definitionen:

- Kennzahlen ✓
- Kennzahlensystem ✓
- Bilanzanalyse
- Bilanzpolitik



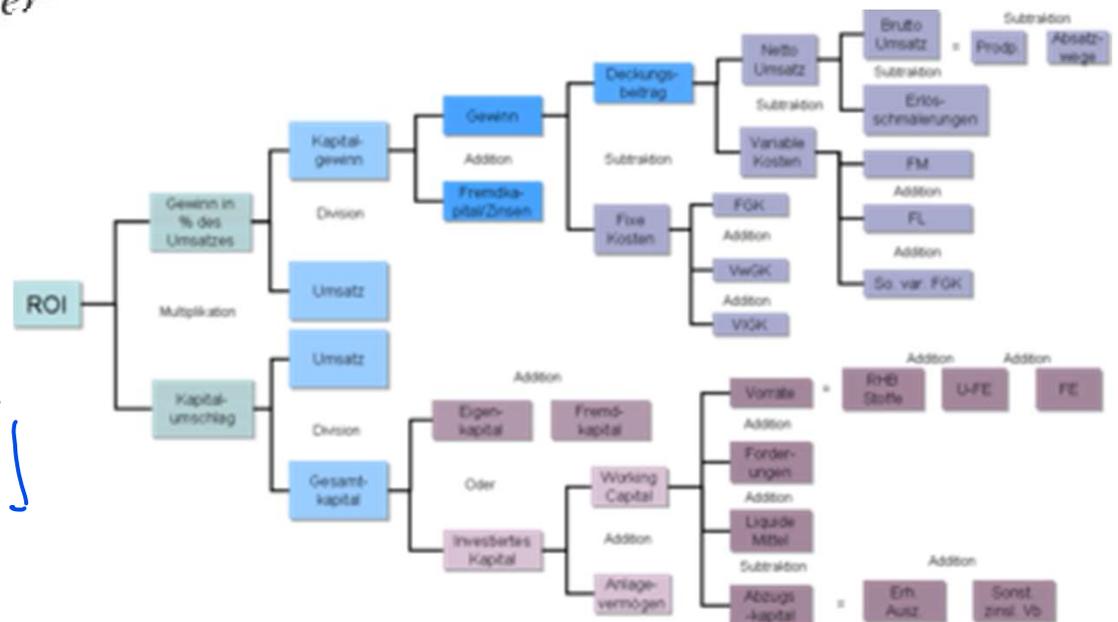
Kennzahlen, Kennzahlensysteme

$$\text{Beifallsrate I} = \frac{\sum \text{Likes}}{\sum \text{Follower}}$$

$$\text{Beifallsrate II} = \frac{\sum \text{Likes} + \sum \text{Retweets}}{\sum \text{Follower}}$$

Kennzahlen

Kennzahlensystem
 Bindeglied an ROI
 Kennzahlen



Kennzahlen 1

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Kennzahlen zu gliedern:

Kennzahlen sind ein Maß für eine quantitativ festgelegte Größe, die sowohl vergleich- und messbar ist als auch einen Zustand oder Prozess bewertet.

- absolute Kennzahlen
- relative Kennzahlen

- Unternehmenskennzahlen
- Bilanzkennzahlen
- Liquiditätskennzahlen

Kennzahlen 2

- absolute Kennzahlen
- relative Kennzahlen



Absolute Kennzahlen sind **Kennzahlen**, entweder Einzelzahlen sind oder sich aus Summen, Differenzen oder Durchschnittswerten ergeben.

Werden zwei oder mehr als zwei **absolute Kennzahlen** zueinander in Beziehung gesetzt, so entsteht im Ergebnis eine **relative Kennzahl**.



Kennzahlen 3

Absolute Kennzahlen geben an, aus wie vielen Elementen eine näher bezeichnete Menge besteht.



- **Einzelzahlen** (z.B. Zahl der Mitarbeiter in einem Unternehmen)
- **Summen** (z.B. Bilanzsumme)
- **Differenzen** (z.B. Betriebsergebnis als Differenz zwischen Umsatzerlösen und Kosten)
- **Mittelwerte** (z.B. durchschnittlicher Tagesumsatz, durchschnittlicher Endbestand eines Lagers für die Monate Januar bis Dezember eines Jahres)

nur ein
Beispiel

Einzelwerte

Kennzahlen 4

Relative Zahlen (Verhältniszahlen) werden gebildet, indem (quantitative) Sachverhalte in Form eines Quotienten verknüpft werden.

- **Gliederungszahlen**, die den Anteil einer Größe zur entsprechenden Gesamtgröße angeben (z.B. Eigenkapital am Gesamtkapital),
- **Beziehungszahlen**, die sinnvolle Verknüpfungen zwischen ungleichartigen Zahlen verschiedener Bereiche herstellen, zwischen denen eine Ursache-Wirkungs-Beziehung vermutet wird (z.B. Rentabilität = Ergebnis/Kapitaleinsatz * 100%)
- **Indexzahlen**, mit denen sich eine Zeitreihe bzw. die Veränderung einer Größe über die Zeit übersichtlich aufbereiten lässt (z.B. Preisindex).



$$\frac{a}{b}$$

Ergebnis
Kap:Kapl-
einsatz

nur ein
Beispiel

Kennzahlen 5

- Unternehmenskennzahlen
- Bilanzkennzahlen
- Liquiditätskennzahlen



- **Unternehmenskennzahlen** sind alle Kennzahlen zur Beschreibung der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens (**Bsp.:** Umsatzrentabilität)
- **Bilanzkennzahlen** lassen sich direkt aus der Bilanzanalyse eines Unternehmens bestimmen (**Bsp.:** Anlagenintensität).
- **Liquiditätskennzahlen** sind eine spezielle Art der Bilanzkennzahlen und beschreiben, wie gut ein Unternehmen in der Lage ist, seine Verbindlichkeiten zu bedienen (Bsp.: Liquiditätsgrade).

nur ein
Beispiel

L_I L_{II} L_{III}

Kennzahlen 6



Kennzahlen werden als Instrument des Controllings eingesetzt und unterliegen gewissen Anforderungen:

In Anlehnung an Steger, J.: Kennzahlen und Kennzahlensysteme, 3. überarb. Aufl. 2017

Eine Auswahl:

- Die Zielsetzung der Kennzahlen muss erkennbar sein.
- Kennzahlen sollen eine klare Struktur und eine gewisse Einfachheit besitzen...
- Kennzahlen sollten den Kriterien der Wirtschaftlichkeit genügen...
- Es sollte festgelegt werden, welche Kennzahlen relevant sind, „Zahlenfriedhöfe“ sind zu vermeiden.
- Kennzahlen sollten nicht nur die Vergangenheit abbilden, sondern auch zukunftsorientiert sein.
- Kennzahlen sollen eine Ursachenanalyse ermöglichen...

Kennzahlensystem 1

Es gibt verschiedene Kennzahlensysteme:

Ein **Kennzahlensystem** ist eine (für sich abgeschlossene) Gruppe von Kennzahlen, die nach dem jeweiligen System ein möglichst aussagekräftiges Bild eines Unternehmens zeichnen sollen und können.

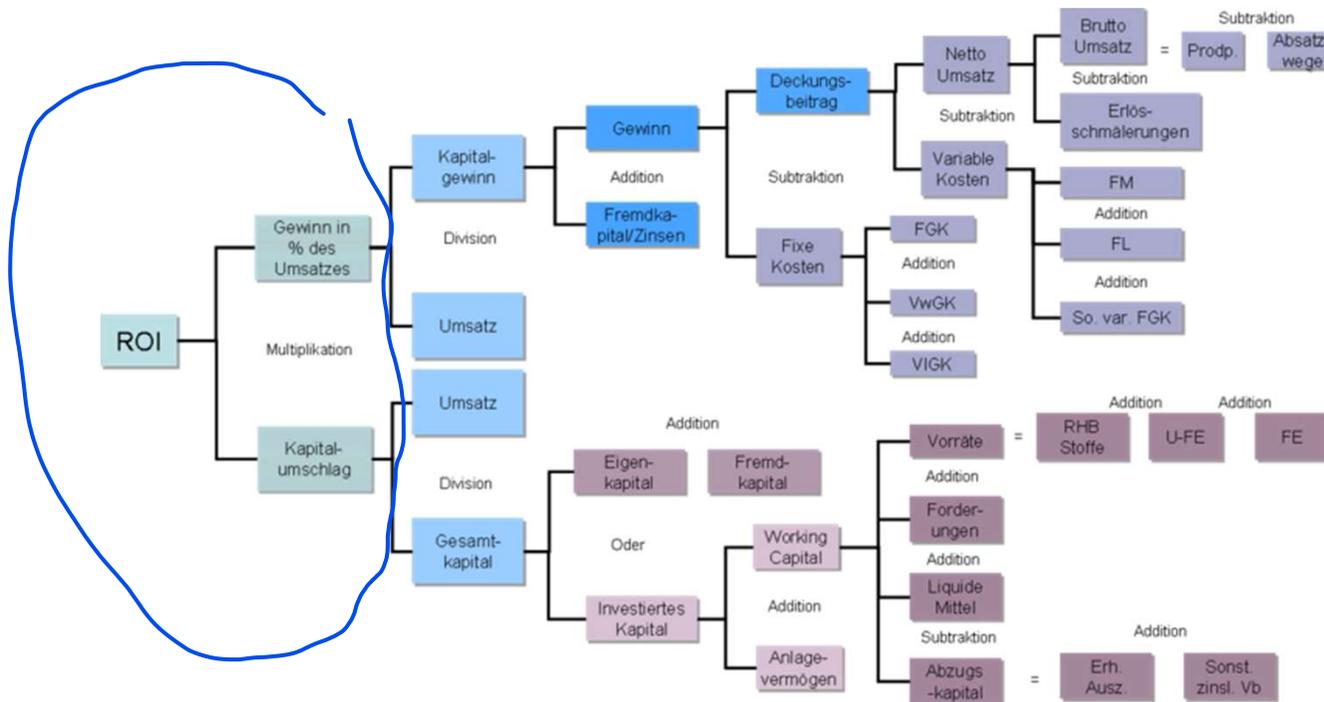
- **DuPont-Kennzahlensystem** (ROI-Kennzahlensystem)
- **ZVEI-Kennzahlensystem**
- **RL-Kennzahlensystem**
- **Balanced Scorecard**



Kennzahlensystem 2

Das **ROI-Kennzahlensystem** ist ein Kennzahlensystem, das aus einer Vielzahl von Rechengrößen und Kennzahlen wie der Umsatzrendite und der Umschlaghäufigkeit des eingesetzten Kapitals (Kapitalumschlag) besteht.

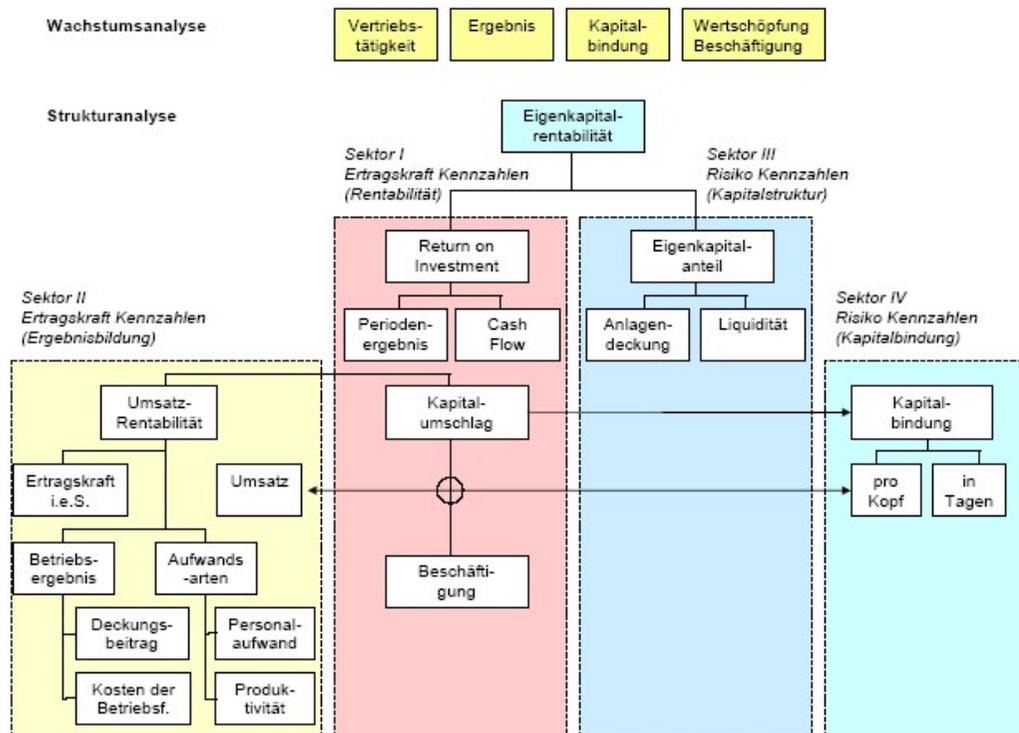
1
1
1



Kennzahlensystem 3

Der **ZVEI-Kennzahlensystem** wurde vom Zentralverband der deutschen Industrie entwickelt und ist durch Merkmale eines gemischten Reihen- und Ordnungssystems gekennzeichnet.

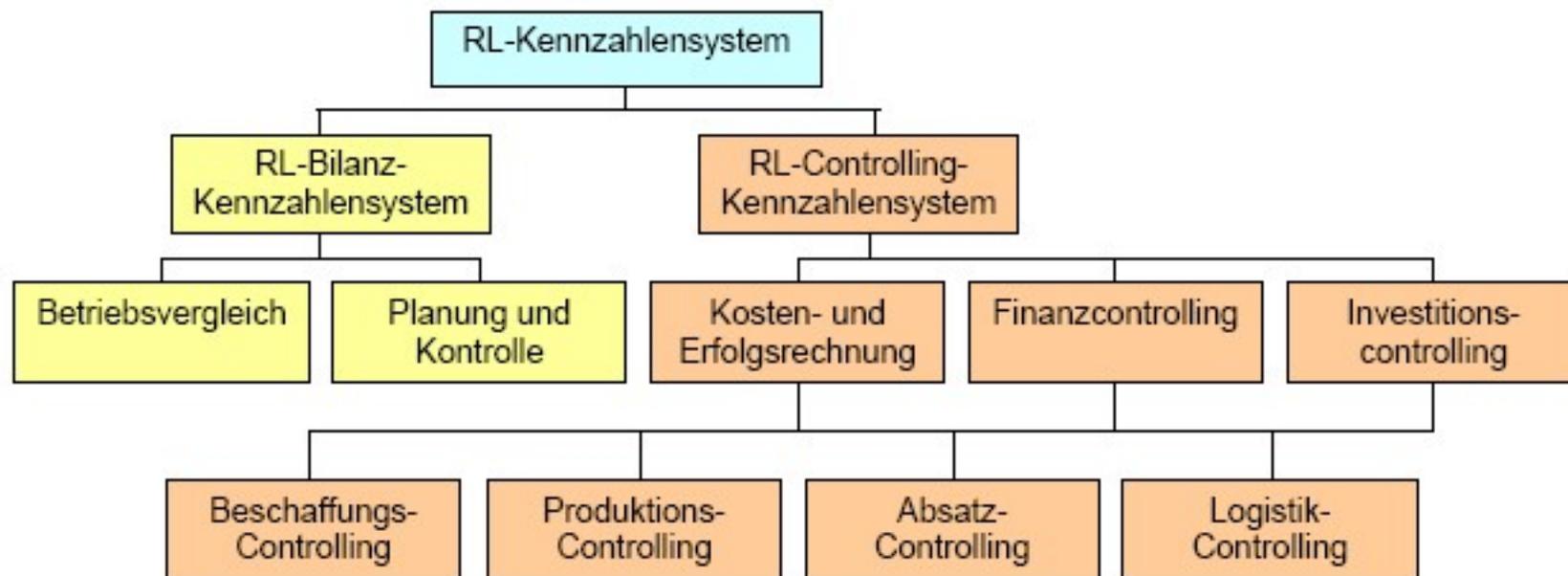
!!!



Kennzahlensystem 4

Der **RL-Kennzahlensystem** wurde von Reichmann und Lachnit entwickelt und stellt ein **Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem** dar, das aus relativ wenig Kennzahlen besteht.

()
, .)



Kennzahlensystem 5

Der Name **Balanced Scorecard** bedeutet ausgewogener Berichtsbogen. Das Ziel der Balanced Scorecard ist, die strategischen Zielsetzungen in konkrete Maßnahmen mit geeigneten Ergebniskennzahlen umzusetzen.



Balanced Scorecard

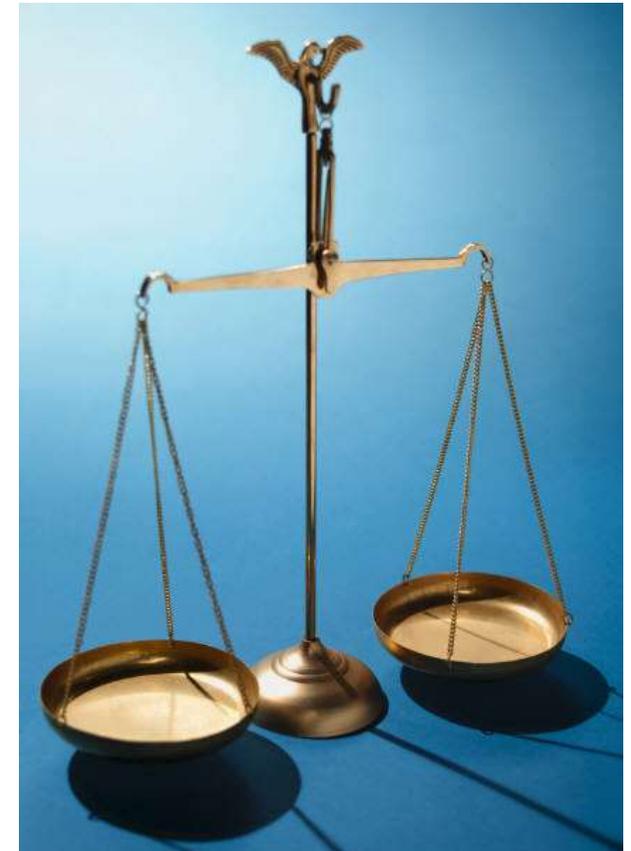


Bilanzanalyse 1

Prinzipieller Aufbau einer Bilanz

Aktiva		Passiva
A Anlagevermögen	AU	A Eigenkapital
B Umlaufvermögen	UV	B Rückstellungen
Kasse		C Verbindlichkeiten
Sichtguthaben		darunter: kurzfristige
Wertpapiere des UV		Verbindlichkeiten
Forderungen		D Rechnungsabgrenzungsposten
Vorräte		
C Rechnungsabgrenzungsposten		

A V | E K
 U V | F K



Bilanzanalyse 2

Die Bilanzanalyse befasst sich mit der Untersuchung von bilanzierenden Unternehmen hinsichtlich ihrer derzeitigen und zukünftigen wirtschaftlichen Lage. Dabei wird der Jahresabschluss verwendet, welcher sich aus der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung sowie dem Anhang zusammensetzt und ggf. um den Lagebericht ergänzt wird.

$$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \geq 1$$

$$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} \leq 2$$

$$\text{\textcircled{Ø}}\text{Lagerbestand} = \frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2}$$

$$\text{Fremdkapitalquote} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Bilanzsumme}} \cdot 100\%$$

$$\text{\textcircled{Ø}}\text{Lagerbestand} = \frac{\text{Jahresanfangsbestand} + 12 \text{ Monatsendbestände}}{13}$$

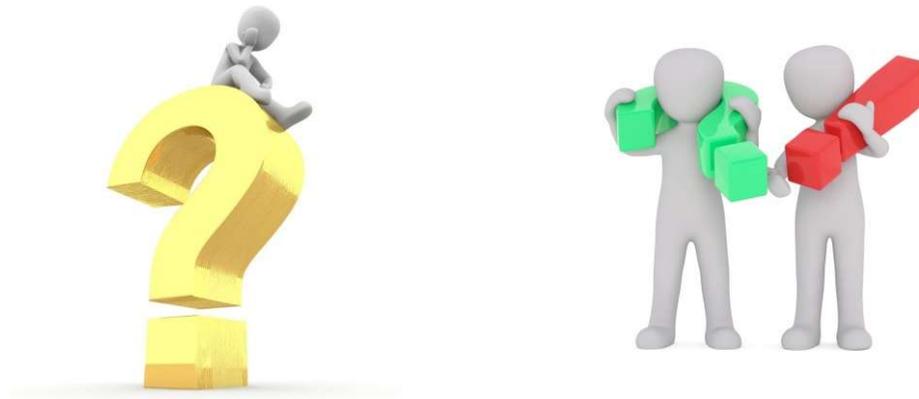
Bilanzpolitik

Unter **Bilanzpolitik** versteht man alle Maßnahmen bei der Bilanzierung, die während des Geschäftsjahres und bei der Aufstellung des Jahresabschlusses im Rahmen des Bilanzrechts zur bewussten Gestaltung des Jahresabschlusses getroffen werden, um die Bilanzadressaten im Sinne des bilanzierenden Unternehmens zu beeinflussen.

Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen

Zunächst sollen allgemeine, ganz grundlegende Kennzahlen vorgestellt werden.



Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen

Wirtschaftswissenschaftlich bedeutsame Begriffe, wie Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Rentabilität und Liquidität werden umgangssprachlich häufig benutzt.



Produktivität, Liquidität
Rentabilität, Wirtschaftlichkeit

Problem:

Dabei werden diese Begriffe im wirtschaftswissenschaftlichen Sinne oft unpräzise, wenn nicht sogar falsch verwendet.

Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen - **Produktivität**

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Mengenenergebnis der Faktorkombination}}{\text{Faktoreinsatzmenge}}$$

kurz:

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Zeitvergleich
Betriebsvergleich

Ergebnis 1:

Die Produktivität als einzelne Maßzahl ermöglicht keine direkten Aussagen

Im Rahmen eines Betriebsvergleichs oder eines Zeitvergleichs geeignete Kennziffer für die betriebliche Führung

Betriebsvergleich) gleiche Branche

Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen - Produktivität

Ergebnis 2:

Da dem Produktionsprozess mehrere Leistungsarten zugrunde liegen, werden Teilproduktivitäten berechnet

Sinn?

ist die
menge

Beispiele:

Menge ohne
die anderen
Faktoren senkbar!

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{erzeugte Menge}}{\text{Arbeitsstunden}}$$

$$\text{Materialproduktivität} = \frac{\text{erzeugte Menge}}{\text{Materialeinsatz}}$$

$$\text{Betriebsmittelproduktivität} = \frac{\text{erzeugte Menge}}{\text{Maschinenstunden}}$$

Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen - **Wirtschaftlichkeit**

Bilanz
und
GuV
RW 1

$$\text{Ertragswirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Erträge}}{\text{Aufwendungen}}$$

Gewinn
und
Verlust-
rechnung

Kosten-
rechnung
RW 2

$$\text{Kostenwirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Leistungen}}{\text{Kosten}}$$

Ergebnis 1:

Die Wirtschaftlichkeit ist bei beiden Formeln um so höher, je größer der Wert des Quotienten

Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen - **Wirtschaftlichkeit**

Ergebnis 2: Preis · Menge

Problem 1:

Es sind bewertete Größen, bei Veränderungen der Beschaffungsfaktoren und/oder der Absatzpreise verändert sich die Wirtschaftlichkeit.

Ergebnis 3:

ibel

Problem 2:

In beiden Quotienten sind alle Werte variable. D.h.: es gibt keine feste Bezugsgröße, die ist aber für eine aussagekräftige Beurteilung notwendig.

Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen - **Wirtschaftlichkeit**

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Istkosten}}{\text{Sollkosten}} \geq 1$$

Ergebnis 4:

Die Wirtschaftlichkeit ist um so höher, je höher kleiner der Wert des Quotienten ist. Die Sollkosten stellen dabei die oben geforderte feste Bezugsgröße dar.

Wichtiges Schlüsselwort ist: Kostenrechnungssystem

Dazu sollte es aber in Kostenrechnung nähere Erläuterungen geben.

Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen - Rentabilität

Verknüpfung!

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Erfolg}}{\text{Umsatz}} \times 100\%$$

Beispiele:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Erfolg}}{\text{Eigenkapital}} \times 100\%$$

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Erfolg} + \text{verrechnete FK-Zinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100\%$$

"Erfolg" des Fremdkap.

Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen - Rentabilität

Rentabilität ist also eine Kennzahl, die den Erfolg zu anderen Größen, die dann der Kennzahl auch den Namen verleihen, in Beziehung setzt.

Einige Bemerkungen:

Return on Investment

Zu: Umsatzrentabilität

- führende Zahl im ROI-Kennzahlensystem
- Ein Kennzahlensystem ist ein Instrument der Unternehmensführung.
- Eine Umsatzrentabilität von zum Beispiel 10% bedeutet, dass mit jedem umgesetzten Euro ein Gewinn von 10 Cent erwirtschaftet wurde.

10%

$$\frac{10}{100} = 0,1$$

Zu: Eigenkapitalrentabilität / Gesamtkapitalrentabilität

- wichtiger Begriff in diesem Zusammenhang: LEVERAGE-Effekt
 - Erhöhung der Eigenkapitalrentabilität durch höheren Fremdkapitalanteil
 - Gesamtkapitalrentabilität muss dazu größer sein als der Fremdkapitalzins

Hebelwirkung

„wilde“ Rechnung (Kapitel)

Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen - Rentabilität

Aufgabe zu Leverage-Effekt

Beispiel 1

Gesamtkapitalbedarf: 1.000 GE, Gewinn: 100 GE, Zinsfuß für Fremdkapital: 6%

1. Wie hoch ist die Gesamtkapitalrentabilität?
2. Wie hoch ist die Eigenkapitalrentabilität, wenn der Verschuldungsgrad V ($V = \text{Fremdkapital} : \text{Eigenkapital}$) 0; 0,5; 1; 2; 3; 4; usw. beträgt
3. Was schlussfolgern Sie?

Beispiel 2

Gesamtkapitalbedarf: 1.000 GE, Gewinn: 100 GE bzw. 60 GE bzw. 40 GE
Zinsfuß für Fremdkapital: 6%

1. Wie hoch ist die Gesamtkapitalrentabilität?
2. Wie hoch ist die Eigenkapitalrentabilität, wenn der Verschuldungsgrad V ($V = \text{Fremdkapital} : \text{Eigenkapital}$) 0; 0,5; 1; 2; 3; 4; usw. beträgt
3. Was schlussfolgern Sie?

Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen - Rentabilität

Ergebnis 1:

Als einzelne Maßzahl führt die Kennziffer
Rentabilität zu keiner Aussage.

!!!

Im Rahmen eines Betriebsvergleichs oder eines Zeitvergleichs geeignete Kennziffer für die betriebliche Führung

Ergebnis 2:

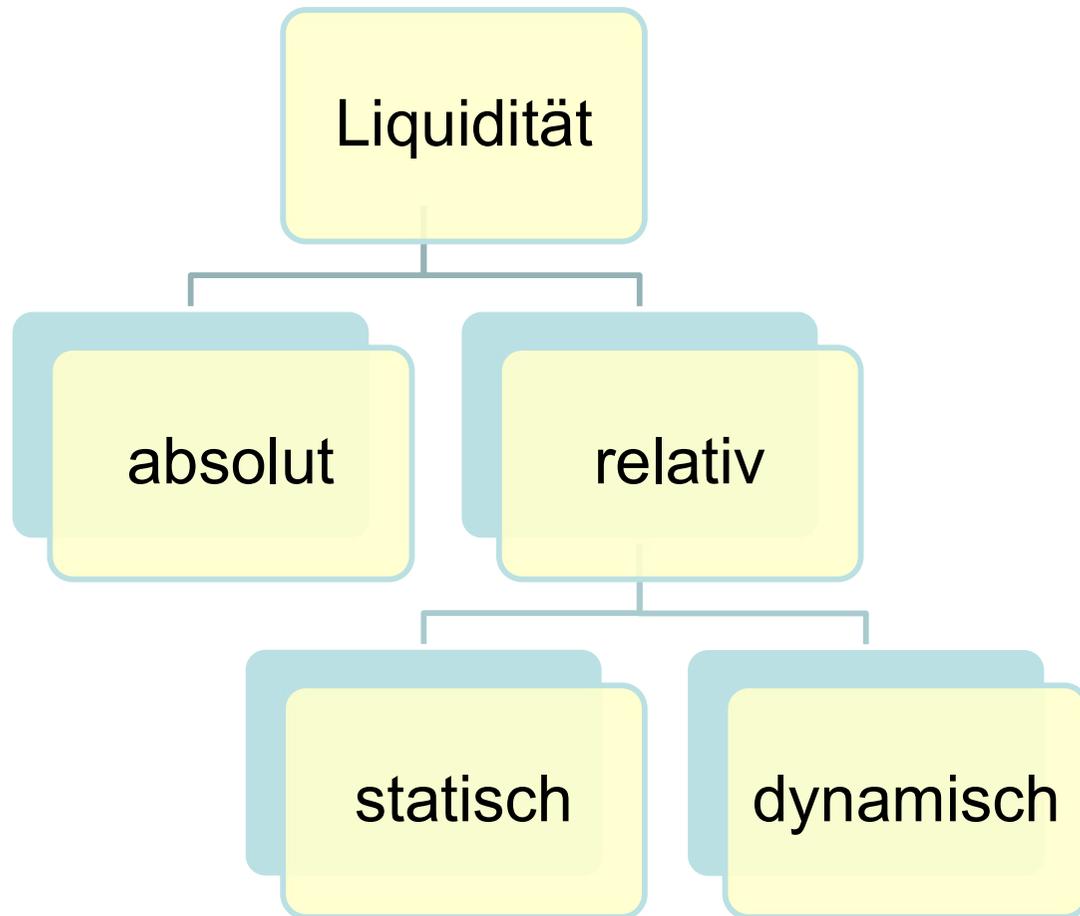
Eine gute Wirtschaftlichkeit oder Produktivität lassen nicht auf eine positiv zu beurteilende Rentabilität schließen.

Unter „günstigen Bedingungen“ produzierte Erzeugnisse (gute Wirtschaftlichkeit, gute Produktivität) sind nicht am Markt absetzbar (schlechte Rentabilität)

19:45 Uhr geht es weiter

Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen - **Liquidität**



Der Begriff der Liquidität ist vielschichtig.

Es lassen sich zunächst die Begriffspaare

- absolute / relative Liquidität
- statische / dynamische Liquidität

finden.

Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen - **Liquidität**

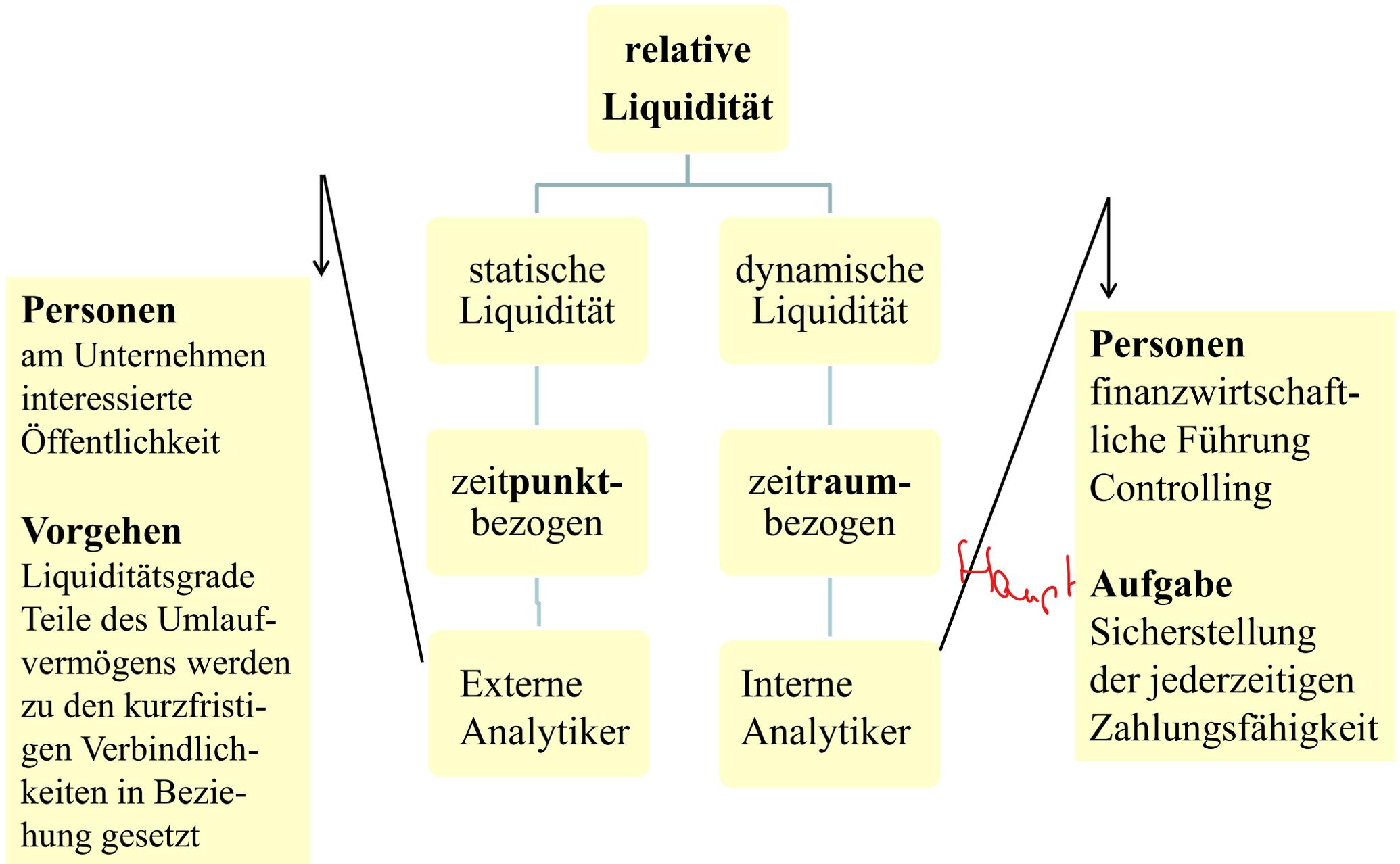
absolute Liquidität:

- beinhaltet die Frage der Liquidierbarkeit von Gegenständen
- spielt letztlich nur bei der Auflösung eines Unternehmens eine Rolle



Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen - **Liquidität**



Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen - **Liquidität**

Beispiele:

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittel-
bestand}}{\text{kurzfristige
Verbindlichkeiten}} \times 100\%$$

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{kurzfristiges
Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristige
Verbindlichkeiten}} \times 100\%$$

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100\%$$

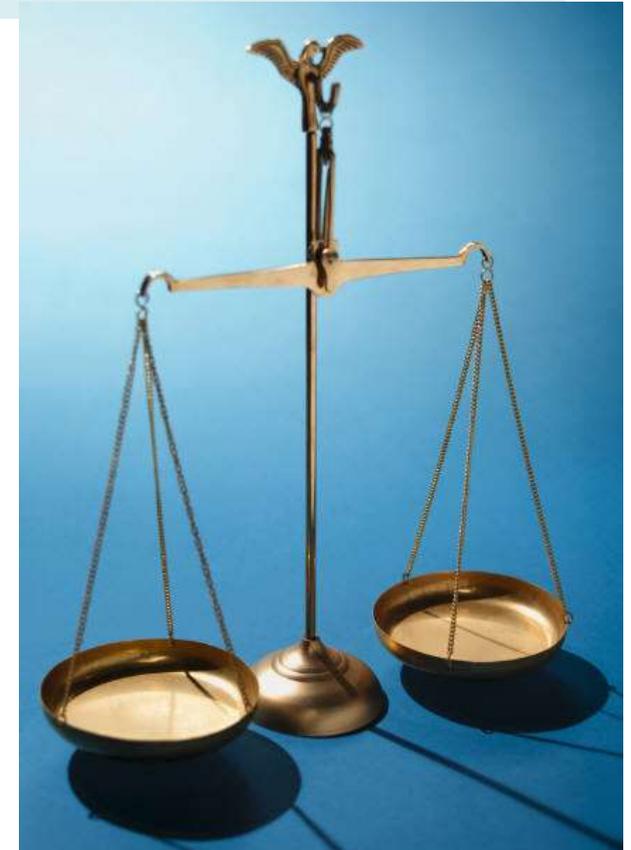
Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen - **Liquidität**

Prinzipieller Aufbau einer Bilanz

Aktiva	Passiva
A Anlagevermögen	A Eigenkapital
B Umlaufvermögen	B Rückstellungen
Kasse	C Verbindlichkeiten
Sichtguthaben	darunter: kurzfristige
Wertpapiere des UV	Verbindlichkeiten
Forderungen	D Rechnungsabgrenzungsposten
Vorräte	
C Rechnungsabgrenzungsposten	

*Wichtig! obene
summe ab*

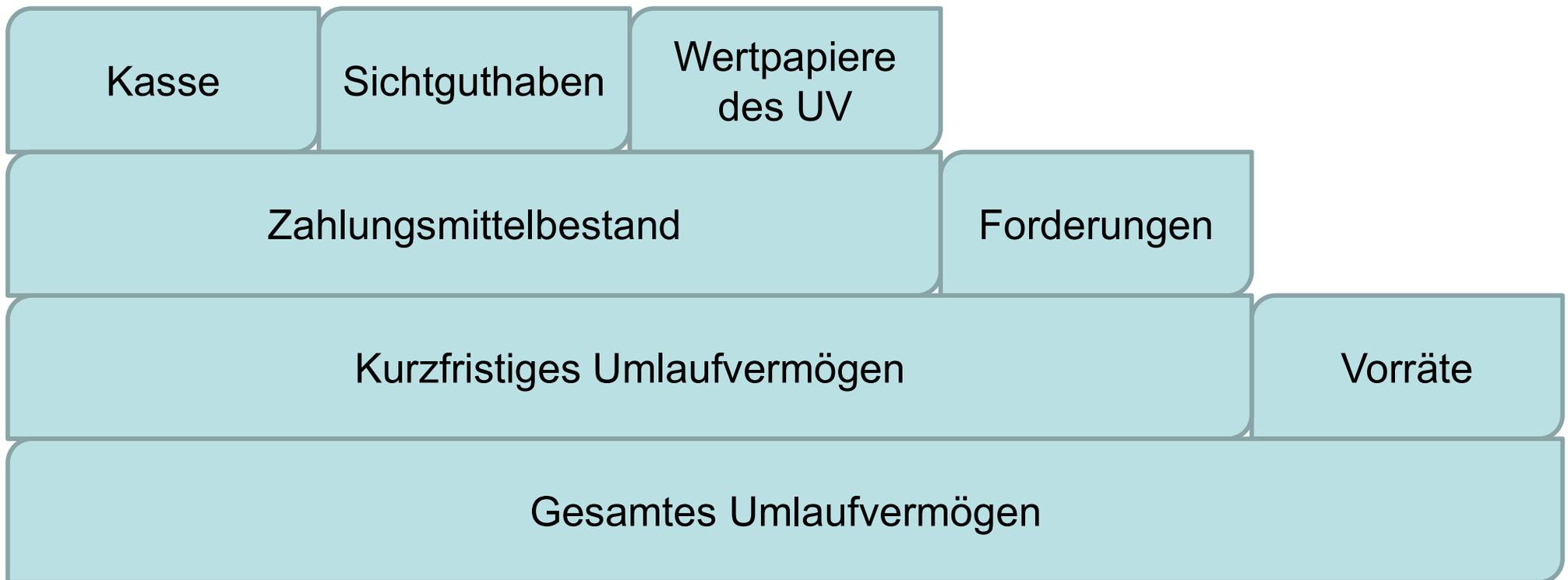


**Bilanz, Balance,
Balkenwaage**
Beide Seiten tragen
den gleichen Betrag

Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen - **Liquidität**

Prinzipieller Aufbau des Umlaufvermögens (UV)



Die Liquiditätsgrade ermitteln, wie viel Prozent der kurzfristigen Verbindlichkeiten durch die einzelnen Teile des Umlaufvermögens gedeckt sind.

!!!

Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen - Liquidität

Externe (Bilanz-)Analyse – Hinweise

- mehrere Bilanzen analysieren (Zeitvergleich) ✓
- beachten, dass das Unternehmen u. U. Bilanzierungswahlrechte hat ✓
- beachten, dass die Bilanz zu einem bestimmten Zeitpunkt aufgestellt wird (Bilanzstichtag), also die Bilanz letztlich die Vergangenheit widerspiegelt
- aktuelle Berichte über das Unternehmen beachten



Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen - **Liquidität**

Ergebnis 1:

Die geschilderten Kennziffern sind kurzfristiger Natur, denn es werden Teile des Umlaufvermögens („kurzfristiges“ Vermögen) den kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber gestellt.

Ergebnis 2:

Neben diese auf einen **Zeitpunkt** bezogene **statische** Interpretation tritt die auf einen **Zeitraum** bezogene **dynamische** Interpretation der Liquidität:

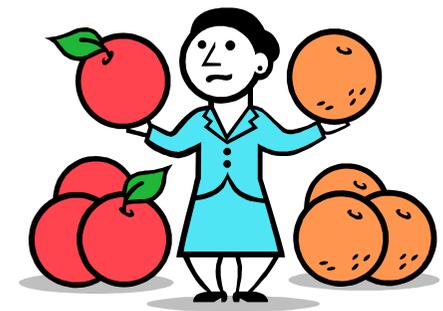
Liquidität ist dann die Fähigkeit eines Unternehmens, die zu einem Zeitpunkt zwingend fälligen Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt erfüllen zu können

Begriffliche Grundlagen

Grundlegende Kennzahlen - **Ergebnis**

- Eine einzelne Kennzahl hat selten Aussagekraft. Letztlich sind mehrere Kennzahlen aufzustellen und zwar für mehrere Perioden.
- Als Ergebnis sind dann möglich:
 - Zeitvergleich (Analyse der Entwicklung beim betrachteten Unternehmen)
 - Betriebsvergleich (Vergleich des Unternehmens mit anderen Unternehmen, Benchmarking)

{ | ?
: | |
: | |



Kennzahlen allgemein

Drei Unternehmen der Automobilbranche weisen folgende Daten auf:

Unternehmen	A	B	C
Daten			
Umsatz (Mrd. €)	76	27	22
Pkw-Produktion (Stck.)	3 Mio.	2 Mio.	880.000
Beschäftigte	270.000	56.000	48.000
Marktanteil	23%	17%	11%
Erfolg (Mrd. €)	1,8	1,7	0,2
Sollkosten (Mio. €)	730	260	210
Istkosten (Mio. €)	742	253	218

Berechnen und interpretieren Sie für alle Unternehmen folgende Kennzahlen:

a) ~~Kosten~~-Wirtschaftlichkeit b) Arbeitsproduktivität c) Gesamtkapitalrentabilität

Aufgabe angelehnt an:

Olfert / Rahn: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre.

11., verbesserte und aktualisierte Auflage, 2013

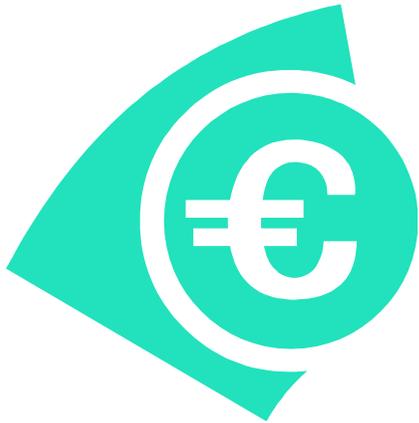
Handwritten signature

Handwritten 'K' in a yellow cloud

Kennzahlen

Liquidität

Die ABC-GmbH weist folgende Bilanz auf:



Aktiva		Passiva	
	Euro		Euro
Grundstücke	1.200.000	Eigenkapital	1.500.000
Maschinelle Anlagen	600.000	Rückstellungen	250.000
Vorräte	900.000	Verbindlichkeiten (lf.)	620.000
Forderungen	820.000	Verbindlichkeiten (kf.)	600.000
Bank	300.000	Gewinn (als Saldo)	930.000
Kasse	80.000		
Bilanzsumme	3.900.000	Bilanzsumme	3.900.000

kf: kurzfristig; lf: langfristig

Berechnen Sie die Liquidität 1., 2. und 3. Grades und interpretieren Sie jeweils die Ergebnisse!

Aufgabe angelehnt an:

Olfert / Rahn: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre.

11., verbesserte und aktualisierte Auflage, 2013

