

Skript –
Finanzielle Führung
Teil 4

VWA Potsdam

Dipl.-Kfm. Thomas Rochow

Kennzahlen-
systeme

im RO Genier

ROI-System
in Sperrille

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**

Kennzahl

✓
speiter

Kennzahlensystem 2



Kennzahlensystem ist eine geordnete Gesamtheit von Kennzahlen... und insgesamt auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.



Nachfolgend:

- **Funktionen von Kennzahlensystemen**
- **Anforderungen an Kennzahlensysteme**
- **Klassifizierung von Kennzahlensystemen**

Kennzahlensystem – Funktionen 1

Kennzahlensysteme genügen einer Reihe von Funktionen:

Funktionen

Informationsfunktion



Planungsfunktion



Operationalisierungsfunkt.



Koordinationsfunktion



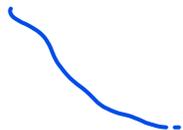
Steuerungsfunktion



Kontrollfunktion



Frühwarnsystem



Alarm!!!

überwachen
-> steuern



Kennzahlensystem – Funktionen 2

Kennzahlensysteme genügen einer Reihe von Funktionen:

➤ Informationsfunktion

Kennzahlensysteme dienen der Informationsaufbereitung eines Unternehmens, indem finanz- und güterwirtschaftliche Vorgänge übersichtlich und komprimiert dargestellt werden.

➤ Planungsfunktion

Kennzahlensysteme bilden das Zielsystem eines Unternehmens ab, soweit es sich um quantifizierbare Ziele handelt.

monetäre (in geldwertenheiten
bewertbare)



Kennzahlensystem – Funktionen 3

Kennzahlensysteme genügen einer Reihe von Funktionen:

➤ **Operationalisierungsfunktion**

Kennzahlensysteme sollen die Ziele operationalisieren und dazu beitragen, dass sie als Steuerungs- und Koordinierungsinstrument eingesetzt werden können.

➤ **Koordinationsfunktion**

Kennzahlensysteme dienen in dezentralen Organisationen der Gesamtkoordination der Teilbereiche.



Kennzahlensystem – Funktionen 4

Kennzahlensysteme genügen einer Reihe von Funktionen:

➤ Steuerungsfunktion 1

Kennzahlensysteme dienen der Planung und Bewertung von Alternativen und damit der Entscheidungsunterstützung.



➤ Steuerungsfunktion 2

Dabei soll sowohl unternehmensinternen (z. B. Geschäftsleitung, Management, Abteilungsleiter), als auch unternehmensexternen Interessen (Aktionäre, Öffentlichkeit) Rechnung getragen werden.



Bilanzen o. hgt ...



Kennzahlensystem – Funktionen 5

Kennzahlensysteme genügen einer Reihe von Funktionen:

➤ **Kontrollfunktion**

Kennzahlensysteme sollen das Erreichte beurteilen und die Ursachen für das Nicht-Erreichen analysieren können. Hier gibt ein Vergleich zwischen geplanten und realisierten Werten Auskunft über das Ergebnis der unternehmerischen Entscheidungen.

Sup - Inf -
Vergleiche

➤ **Frühwarnsystemfunktion**

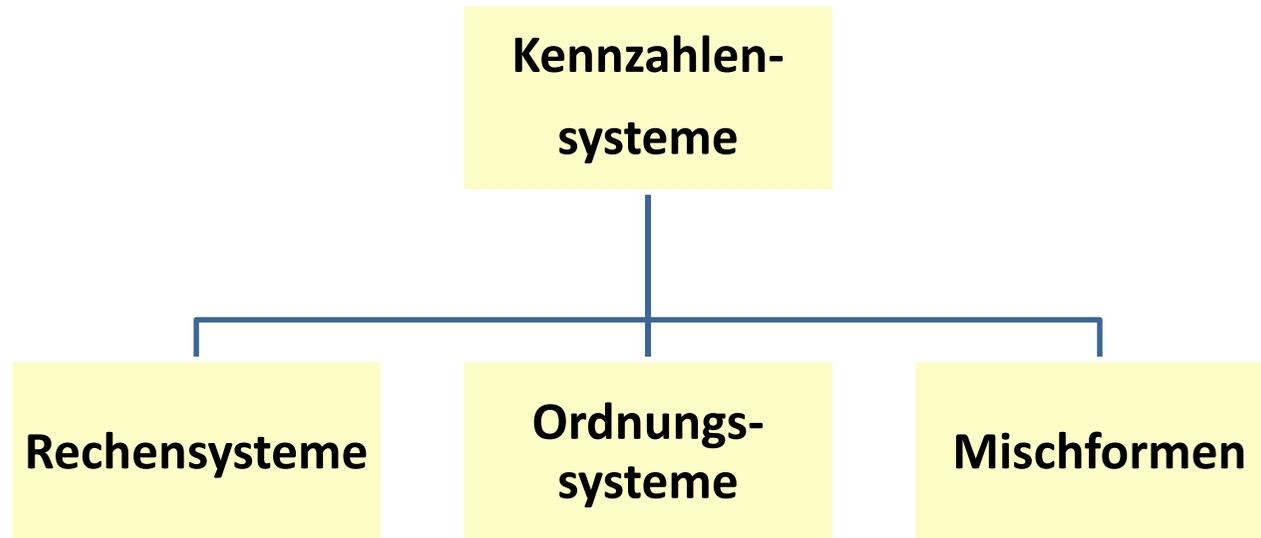
Kennzahlensysteme sollen auch eine Frühwarnsystemfunktion erfüllen. Dazu müssen Kennzahlen gewählt werden, die eine entsprechende Eigenschaft als Frühwarnindikator besitzen und die relevanten Gefahren lokalisieren.

Kennzahl sollte niedrig sein
sowohl werden (keine Zahl friedliche)

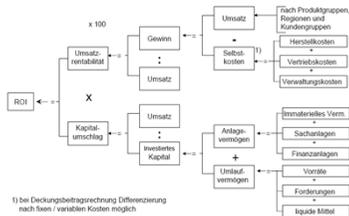


Kennzahlensystem – Klassifizierung 1

Kennzahlensysteme lassen sich wie folgt gliedern:



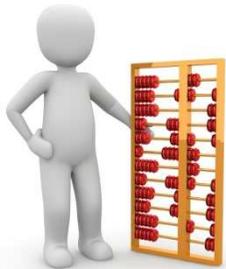
Kennzahlensystem – Klassifizierung 2



Bei **Rechensystemen** werden, von einer Spitzenkennzahl ausgehend, die Kennzahlen mathematisch und sachlogisch miteinander in Verbindung gebracht. Dabei wird die Spitzenkennzahl rechnerisch in ihre Bestandteile zerlegt.

gegliedert

Es ergibt sich eine hierarchische, pyramidenartige Struktur.



Beispiel hierfür ist das DuPont oder ROI-Kennzahlensystem.

U

nur ein
Beispiel

Kennzahlensystem – Klassifizierung 3



Ein **Ordnungssystem** ist ein Kennzahlensystem, in dem die Kennzahlen ohne mathematische Verknüpfung in sachlogischer Verbindung zueinander stehen.

Dabei werden Kennzahlen häufig in Gruppen zusammengefasst.



Beispiele hierfür sind das RL-Kennzahlensystem und die Balanced Scorecard.

nur ein
Beispiel

Kennzahlensystem – Klassifizierung 4



Eine **Mischform** ist ein Kennzahlensystem, das Merkmale von Rechensystemen und Ordnungssystemen beinhaltet.



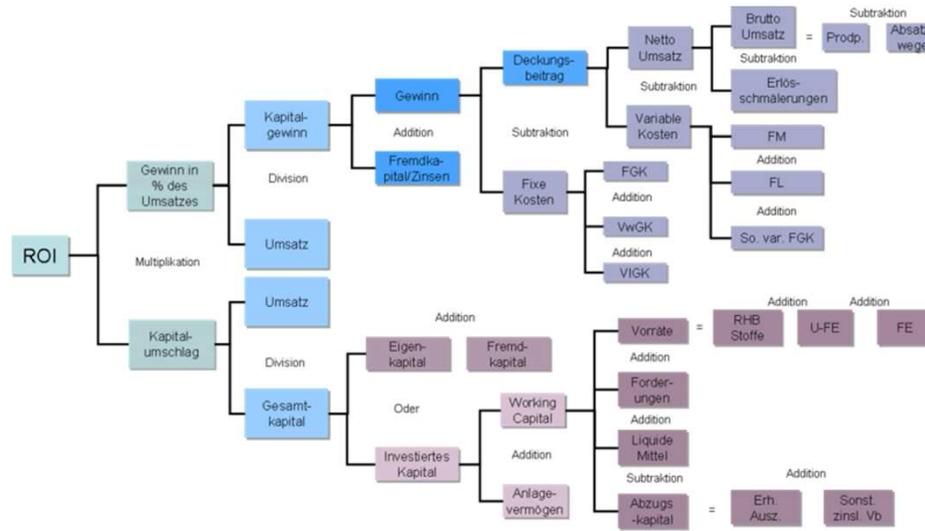
Beispiel hierfür ist das ZVEI-Kennzahlensystem.

K

nur ein
Beispiel

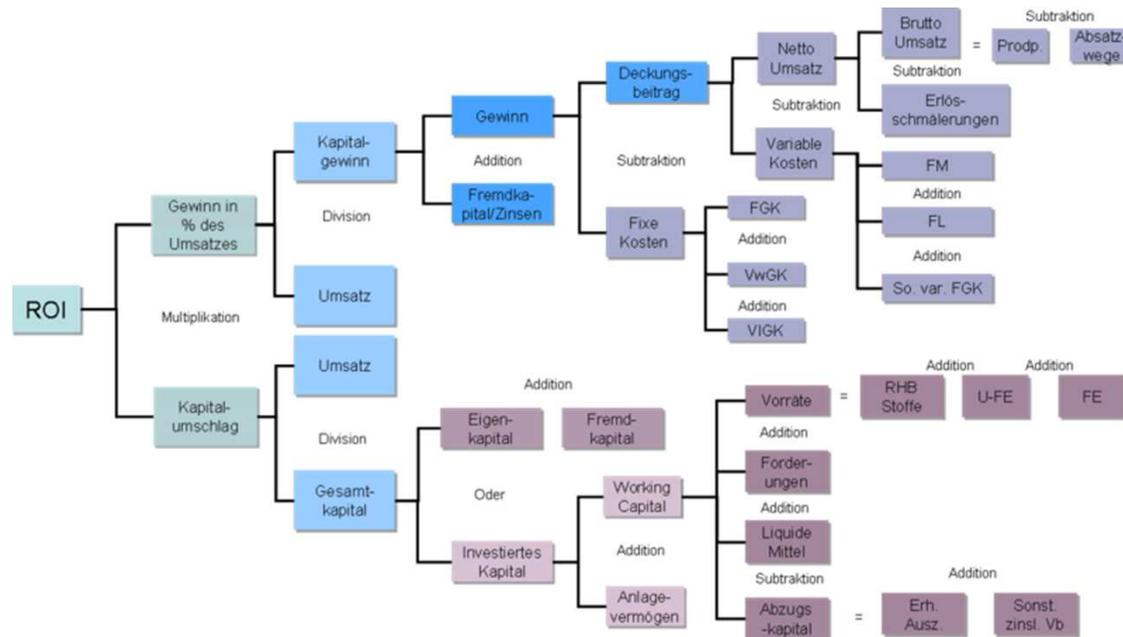
Kennzahlensystem

Im Folgenden soll das ROI-Kennzahlensystem vorgestellt werden.



Kennzahlensystem – ROI 1

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.

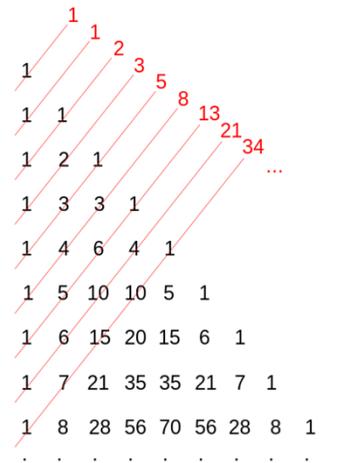
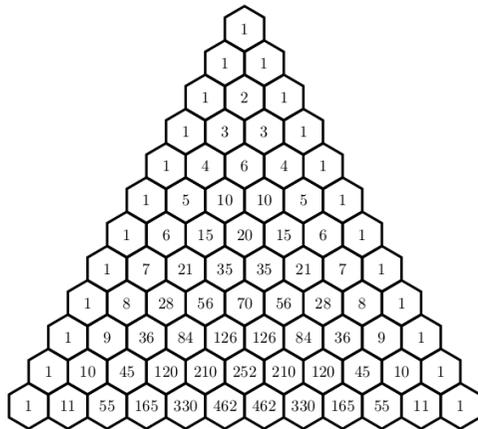


Kennzahlensystem – ROI 2

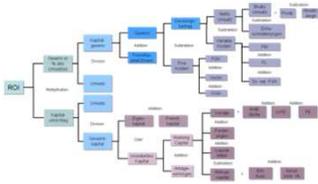


ROI

Das Dupont- Kennzahlensystem hat den Aufbau eines Rechen- systems und stellt die Rentabilität eines bestimmten Kapitaleinsatzes und ihrer Einflussgrößen in einem rechnerisch verknüpften Zusammenhang in Form einer Kennzahlen- pyramide.



Kennzahlensystem – ROI 3



Hierbei wird die Spitzenkennzahl ROI durch Erweiterung der ROI-Formel mit dem Umsatz in die beiden Kennzahlen Kapitalumschlag und Umsatzrentabilität zerlegt und aufgeteilt.

$$\begin{aligned}
 \text{ROI} &= \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Ø Gesamtkapital}} \times 100\% \\
 &= \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Ø Gesamtkapital}} \cdot \frac{\text{Umsatz}}{\text{Umsatz}} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Gesamtkapital}} \cdot \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Umsatz}}
 \end{aligned}$$

ROI

ROI

Kapitalumschlag

Umsatzrentabilität

- Verzinsung

Periodenergebnis = Umsatz
 Ø Gesamtkapital

Der ROI ist das Produkt aus Kapitalumschlag und Umsatzrentabilität.

Kennzahlensystem – ROI 4

$$\text{ROI} = \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Ø Gesamtkapital}}$$

se Gewinn
100%

$$\frac{25.000.000}{340.000.000} = \frac{25}{340}$$

$$\frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Ø Gesamtkapital}}$$

ROI

$$\frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Ø Gesamtkapital}} \cdot \frac{\text{Umsatz}}{\text{Umsatz}}$$

ROI

$$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Gesamtkapital}} \cdot \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Umsatz}}$$

Kapitalumschlag Umsatzrentabilität

ein erstes Beispiel

Gegeben seien folgende Daten:
Gesamtkapital: € 340.000.000
Umsatz: € 380.000.000
Gewinn: € 25.000.000

Ermittle und interpretiere den ROI!

$$\text{ROI} = \frac{25.000.000}{340.000.000} = 100\%$$

$$\frac{25}{340} \approx 0,74 \text{ (0,73\%)}$$

Kennzahlensystem – ROI 5

$$\text{ROI} = \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Ø Gesamtkapital}} \cdot \frac{\text{Umsatz}}{\text{Umsatz}} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Gesamtkapital}} \cdot \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Umsatz}}$$

ein erstes
Beispiel

Gegeben seien folgende Daten:

Gesamtkapital: € 340.000.000

Umsatz: € 380.000.000

Gewinn: € 25.000.000

Ermittle und interpretiere den ROI!

$$\text{ROI} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Gesamtkapital}} \cdot \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Umsatz}} = \frac{25.000.000}{380.000.000} \cdot \frac{380.000.000}{340.000.000} = 0,074 = 7,4\%$$

Das Ø Gesamtkapital hat mit 7,4%
verwisst.

Kennzahlensystem – ROI 6

ein erstes
Beispiel

Gegeben seien folgende Daten:

Gesamtkapital: € 340.000.000

Umsatz: € 380.000.000

Gewinn: € 25.000.000

Ermittle und interpretiere den ROI!

$$\text{ROI} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Gesamtkapital}} \cdot \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Umsatz}} = \frac{25.000.000}{380.000.000} \cdot \frac{380.000.000}{340.000.000} = 0,074 = 7,4\%$$

Das Unternehmen weist für das vergangene Geschäftsjahr einen **Return on Investment** von ungefähr 7,4% auf. Das bedeutet, dass pro 1 Millionen Euro Kapital ungefähr 74.000 Euro Gewinn gemacht wurden. (Für Unternehmen, die kein Wachstum anstreben, ist das ein zufriedenstellendes Ergebnis. Unternehmen in Wachstumsbranchen hingegen benötigen eher einen ROI zwischen 15% und 25%, um konkurrenzfähig zu bleiben.)

(Solche Normwerte behandeln bei der Bewertung)

Kennzahlensystem – ROI 7

$$\text{ROI} = \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Ø Gesamtkapital}}$$

$$\frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Ø Gesamtkapital}} = \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Ø Gesamtkapital}} \cdot \frac{\text{Umsatz}}{\text{Umsatz}} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Gesamtkapital}} \cdot \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Umsatz}}$$

ROI

ROI

Kapitalumschlag

Umsatzrentabilität

ein zweites
Beispiel

Ein Unternehmen tätigt eine Investition in Werbemaßnahmen i. H. v. € 50.000 Euro, um neue Kunden zu akquirieren. Für diese Maßnahme erzielte das Unternehmen einen Umsatz von € 60.000 .

Ermittle und interpretiere den ROI!

c. H. d.
im Höhe von

Kennzahlensystem – ROI 8

$$\text{ROI} = \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Ø Gesamtkapital}} \cdot \frac{\text{Umsatz}}{\text{Umsatz}} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Gesamtkapital}} \cdot \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Umsatz}}$$

ein zweites
Beispiel

Das eingesetzte Kapital beträgt also € 50.000 Euro, der generierte Umsatz € 60.000 und der Gewinn somit 10.000 Euro.

Ermittle und interpretiere den ROI!

$$\text{ROI} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Gesamtkapital}} \cdot \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Umsatz}} = \frac{60.000}{50.000} \cdot \frac{10.000}{60.000} = 0,2 = 20\%$$

$$\text{Gewinn} = 60.000 - 50.000 = 10.000$$

Kennzahlensystem – ROI 9

ein zweites
Beispiel

Das eingesetzte Kapital beträgt also € 50.000 Euro, der generierte Umsatz € 60.000 und der Gewinn somit 10.000 Euro.

Ermittle und interpretiere den ROI!

$$\text{ROI} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Gesamtkapital}} \cdot \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Umsatz}} = \frac{60.000}{50.000} \cdot \frac{10.000}{60.000} = 0,2 = 20\%$$

Das Unternehmen weist für diese Investition einen **Return on Investment** von 20% auf. Das bedeutet, dass mit jedem investierten Euro € 0,20€ Gewinn und € 1,20€ Umsatz erwirtschaftet wurde.

ROI – Kapitalumschlag 1



Die weitere Aufgliederung des Kapitalumschlags informiert über das Anlage- und Umlaufvermögen.

$$\text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Gesamtkapital}}$$

Die Kennzahl **Kapitalumschlag** gibt an, wie oft das Gesamtkapital über den Umsatz umgeschlagen wird.

Ein **Kapitalumschlag** von 2 bedeutet z.B., dass ein Unternehmen für jeden als Kapital eingesetzten Euro einen Umsatz von 2 Euro erwirtschaftet.

Je höher der Kapitalumschlag ist, desto besser ist die **Kapitalrendite**. Aus diesem Grund streben Unternehmen einen hohen Kapitalumschlag an bzw. versuchen, diesen von Jahr zu Jahr zu verbessern.

in der Höhe

*1) Aktien
F. H. M.*

ROI – Kapitalumschlag 2



$$\text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Gesamtkapital}}$$

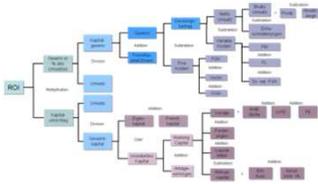
Beispiel

Angenommen, ein Unternehmen besteht nur aus einem Warenlager im Wert von 100.000 Euro. Das benötigte Gesamtkapital beträgt somit 100.000 Euro. Das Unternehmen erzielt einen jährlichen Umsatz von 400.000 Euro.

$$\text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Gesamtkapital}} = \frac{400.000 \text{ Euro}}{100.000 \text{ Euro}} = 4$$

Das Unternehmen schlägt sein gesamtes Kapital viermal im Jahr um.

ROI – Kapitalumschlag 3



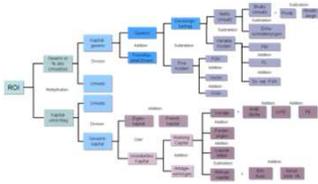
$$\text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Gesamtkapital}}$$

Bedeutung

Ein hoher Kapitalumschlag ist positiv: wäre der Kapitalumschlag im vorigen Beispiel 8, würde dies z.B. bedeuten, dass ein Unternehmen mit einem Kapitaleinsatz von € 100.000,-- einen Umsatz von € 800.000,-- erzielt oder umgekehrt mit € 50.000,-- Kapitaleinsatz einen Umsatz von € 400.000,-- erzielt.

Dadurch verringern sich die Kapitalkosten, die aus Fremdkapitalzinsen (z.B. für Kredite) und/oder der seitens der Eigentümer geforderten Eigenkapitalrentabilität bestehen können.

ROI – Kapitalumschlag 4



$$\text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Gesamtkapital}}$$

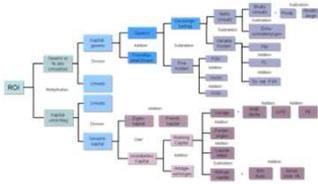
Was zu tun ist

Der Kapitalumschlag kann z.B. dadurch erhöht werden, dass die Vorratsbestände durch Bestandsoptimierung gesenkt oder die Außenstände der Kundenforderungen durch kürzere Zahlungsziele oder ein strikteres Mahnwesen verringert werden.

Mit der damit verbundenen Reduzierung der Aktivseite der Bilanz kann auch die Passivseite, d.h. das Kapital, gesenkt werden. Der Nenner der Formel wird dadurch kleiner, die Kapitalumschlagshäufigkeit entsprechend höher.

*nicht
Kosten
Folie 12*

ROI – Kapitalumschlag 6



Handwritten red mark resembling a stylized 'K' or '1'.

$$\text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Gesamtkapital}}$$

noch ein
Beispiel

Gegeben seien folgende Daten:

Gesamtkapital: € 4.750.000

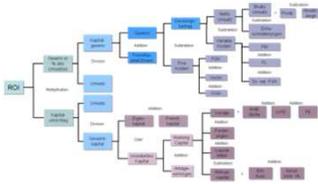
Umsatz: € 10.300.000

Ermittle und interpretiere den Kapitalumschlag!

$$\text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Gesamtkapital}} = \frac{10.300.000}{4.750.000} = 2,17$$

Der **Kapitalumschlag** dieses Unternehmens ist also im betrachteten Jahr **2,17mal** so hoch wie das **Gesamtkapital**.

ROI – Kapitalumschlag 7



$$\text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Gesamtkapital}}$$

noch ein
Beispiel

Gegeben seien folgende Daten:

Gesamtkapital: € 4.750.000

Umsatz: € 10.300.000

Ermittle und interpretiere den Kapitalumschlag!

$$\text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Gesamtkapital}} = \frac{10.300.000}{4.750.000} = 2,17$$

Der **Kapitalumschlag** dieses Unternehmens ist also im betrachteten Jahr **2,17mal** so hoch wie das **Gesamtkapital**.

ROI – Umsatzrentabilität 2

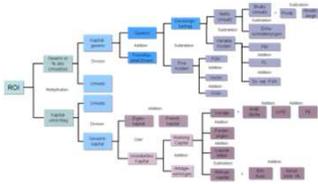


$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Umsatz}}$$

Warum
Überhaupt?

Eine **hohe Umsatzrentabilität** ist gut, da das Unternehmen von seinen Einnahmen nur einen geringe(re)n Anteil ausgibt, um seine laufenden Kosten zu decken. Zudem spricht eine hohe Umsatzrentabilität dafür, dass ein Unternehmen robust wirtschaftet und auch bei Erhöhung seiner Ausgaben wahrscheinlich noch gute Ergebnisse erreichen wird. Unternehmen mit sehr niedriger Umsatzrentabilität gelten hingegen als weniger stabil.

ROI – Umsatzrentabilität 3



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

Beispiel
Rechnung

Gegeben seien zwei Unternehmen, Unternehmen A und Unternehmen B

	Unternehmen A	Unternehmen B
Umsatz	€ 150.000	€ 150.000
Gewinn	€ 13.500	€ 30.000
Umsatz- rentabilität	9%	20%

$$\frac{13.500}{150.000} \times 100\%$$

$$\frac{30.000}{150.000} \times 100\%$$

ROI – Umsatzrentabilität 4



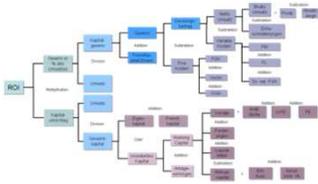
$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Umsatz}}$$

× 100%

Beispiel Interpretation

Beide Unternehmen haben einen jährlichen Umsatz von €150.000,--. Unternehmen B hat jedoch mit € 30.000,-- einen höheren Gewinn und damit auch eine höhere Umsatzrentabilität (20 % im Vergleich zu Unternehmen A mit 9 %). Das wäre eine sehr gute Umsatzrentabilität für ein reales Unternehmen. **Nochmals:** Eine Umsatzrentabilität von 20 % bedeutet, dass ein Unternehmen von jedem Euro, den es einnimmt, € 0,80 ausgibt, während es die übrigen € 0,20 als Gewinn verbuchen kann.

ROI – Umsatzrentabilität 5



$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Umsatz}} \cdot 100\%$$

noch ein
Beispiel

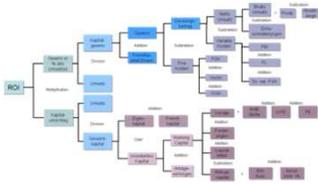
Gegeben seien folgende Daten:

Gewinn: € 1.900.000

Umsatz: € 12.000.000

Ermittle und interpretiere die Umsatzrentabilität!

ROI – Umsatzrentabilität 6



$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Umsatz}} \cdot 100\%$$

noch ein
Beispiel

Gegeben seien folgende Daten:

Gewinn: € 1.900.000

Umsatz: € 12.000.000

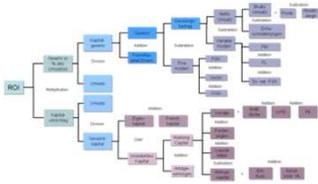
Ermittle die Umsatzrentabilität!

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{1.900.000}{12.000.000} \cdot 100\% = 15,8\%$$

Die **Umsatzrendite** des Unternehmens beträgt also **15,8 Prozent**. Das ist ein guter Wert. Es spricht für eine hohe **Rentabilität**.

2) *Nachk*
Folie 13

ROI – Umsatzrentabilität 7



$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Umsatz}} \cdot 100\%$$

zwei Fragen

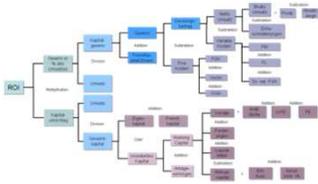
Kann die **Umsatzrentabilität** auch negativ sein?



Welchen Wert sollte die **Umsatzrentabilität** haben?



ROI – Umsatzrentabilität 8



$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Umsatz}} \cdot 100\%$$

zwei Fragen

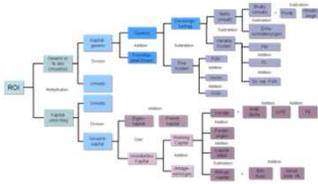
Kann die **Umsatzrentabilität** auch negativ sein?

Ja , klar: wenn das Periodenergebnis negativ sein kann, kann es auch die Umsatzrentabilität:

Beträgt diese -20%, so gibt ein Unternehmen € 1,20 für jeden eingenommenen Euro aus.



ROI – Umsatzrentabilität 9



$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Periodenergebnis}}{\text{Umsatz}} \cdot 100\%$$

zwei Fragen

Welchen Wert sollte die **Umsatzrentabilität** haben?

Eine Umsatzrentabilität von 5% gilt als solider Wert, eine über 10 % als gut. Es ist durchaus sinnvoll, sich am Durchschnittswert der jeweiligen Branche zu orientieren.

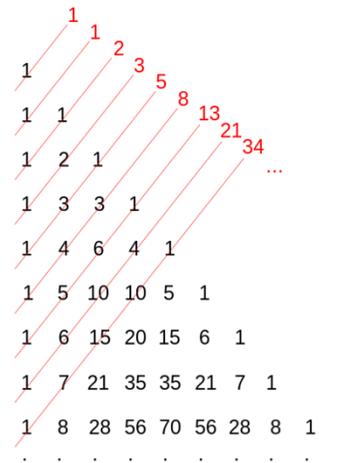
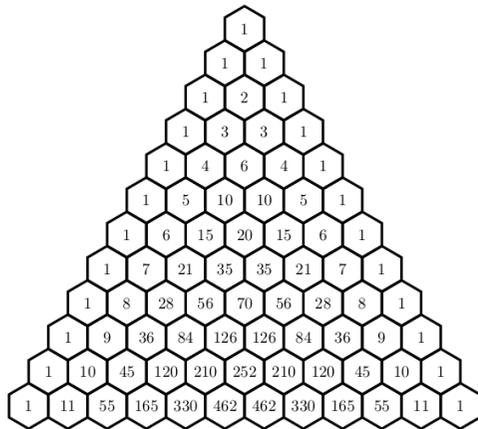
Die **durchschnittliche Umsatzrentabilität** schwankt von Branche zu Branche. Es gibt daher keinen scharfen Grenzwert für alle Unternehmen, den die Umsatzrentabilität übersteigen sollte, damit es als erfolgreich gilt.



Kennzahlensystem – ROI 11



Durch die rechnerische Aufgliederung der Spitzenkennzahl wird eine schrittweise Analyse der Einflussfaktoren des Unternehmensgeschehens ermöglicht. Gleichzeitig werden die Ansatzpunkte aufgezeigt, wie die Spitzenkennzahl ROI verbessert werden kann beispielsweise durch die Erhöhung des Kapitalumschlags und oder der Umsatzrentabilität.



Kennzahlensystem – ROI 12



Nach diesen drei Spitzenkennzahlen werden im DuPont-Kennzahlensystem keine weiteren Verhältniszahlen, sondern nur noch absolute Zahlen verwendet, die im Einzelnen der Ertrags-, Aufwands-, Vermögens- und Kapitalanalyse dienen



Kennzahlensystem – ROI 13



Hinsichtlich der Ausgestaltung des **ROI-Kennzahlensystems** findet man unterschiedliche Ausprägungen, die auch von Marktentwicklungen und Kundenbedürfnissen abhängen bzw. von der Person, die analysiert.

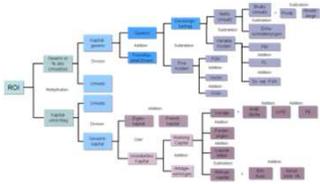
Im Weiteren sollen zwei Ausprägungen des ROI-Kennzahlensystems beispielhaft vorgestellt werden.

Kennzahlensystem – ROI 14



- **In Variante 1 ...**
... wird die Spitzenkennzahl ausschließlich aus Daten des externen Rechnungswesens ermittelt.
- **In Variante 1 ...**
... wird die Spitzenkennzahl aus dem Ergebnis vor Steuern und Zinsen und den im Unternehmen durchschnittlich eingesetzten Gesamtkapital ermittelt.

Kennzahlensystem – ROI 15



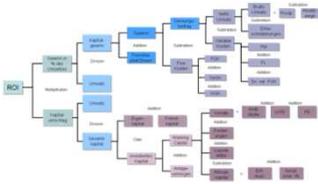
Es folgt nun ein Beispiel in drei Varianten...



nur ein
Beispiel

nur ein
Beispiel

Kennzahlensystem – ROI 17

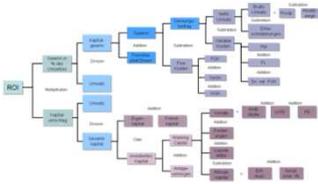


Das betriebsnotwendiges Vermögen oder Kapital ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl, die das zur Erreichung des Betriebszweckes erforderliche Vermögen oder Kapital eines Unternehmens wiedergibt.

Grundsätzlich gilt: Vermögensgegenstände, die nicht ausschließlich dem Geschäftszweck dienen, gehören nicht zum betriebsnotwendigen Vermögen. Dazu zählen Wertpapiere sowie Grundstücke und Wohnungen, die nicht aktiv vom Unternehmen genutzt werden. Gleiches gilt für stillgelegte Maschinen und für Firmenbeteiligungen, die nicht dem Geschäftszweck dienen.



Kennzahlensystem – ROI 18



Das betriebsnotwendiges Vermögen oder Kapital ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl, die das zur Erreichung des Betriebszweckes erforderliche Vermögen oder Kapital eines Unternehmens wiedergibt.

Das betriebsnotwendige Vermögen muss der Produktion bzw. der Leistungserstellung (und damit dem Geschäftszweck) dienen. Dazu gehören zum Beispiel Materialien, Rohstoffe, fertige und unfertige Produkte sowie Warenbestände.



Kennzahlensystem – ROI 19

Um das betriebsnotwendige Vermögen zu ermitteln, wird die Aktivseite der Bilanz um die nicht betriebsnotwendigen Positionen bereinigt. Das heißt, alle nicht für den Geschäftszweck erforderlichen Vermögenswerte werden herausgerechnet.

Ein Beispiel: Die XYZ AG verfügt über ein Anlagevermögen von € 2,0 Mio. und über ein Umlaufvermögen von 200.000 €. Die XYZ AG hält dabei Wertpapiere im Wert von 150.000 €. Maschinen, die nicht mehr im Betrieb sind, werden mit 250.000 € bewertet.

*nur ein
Beispiel*

*nur ein
Beispiel*

Kennzahlensystem – ROI 20

Lösung:	
Anlagevermögen	2.000.000 €
- Wertpapiere	- 150.000 €
- Stillgelegte Maschine	- 250.000 €
= Zwischensumme	= 1.600.000 €
+ Umlaufvermögen	+ 200.000 €
= betriebsnotwendiges Vermögen / Kapital	= 1.800.000 €

nur ein
Beispiel

nur ein
Beispiel

Kennzahlensystem – ROI 21

In einer anderen Fassung wird noch ein sogenanntes Abzugskapital berücksichtigt. Der Abzug des nicht verzinslichen Kapitals – Abzugskapital (Kundenanzahlungen, Rückstellungen, Darlehen und Lieferantenschulden) – ist umstritten, da das Abzugskapital in der Praxis nur optisch zinsfrei ist, in der Praxis jedoch meist nicht zinsfrei zur Verfügung steht.

Hierauf soll aber nicht in dieser Beispielsrechnung eingegangen werden, wohl aber im großen Beispiel.



*nur ein
Beispiel*

*nur ein
Beispiel*

Kennzahlensystem – ROI 22



Es folgt nun ein Beispiel in drei Varianten...



nur ein
Beispiel

nur ein
Beispiel

Kennzahlensystem – ROI 23



Vorteile:

- Das Rentabilitätsziel wird betrachtet. ✓
- Es berücksichtigt internes und externes Datenmaterial. ✓
- Es ist flexibel und kann an Veränderungen im Unternehmen und der Unternehmensumwelt angepasst werden.
- Es ist flexibel erweiterbar, Breite und Tiefe.
- Es besitzt gute Frühwarneigenschaften zur Schwachstellenanalyse.
- Es ist übersichtlich gestaltet und erlaubt eine schnelle und aktuelle Abfrage zur Unternehmenslage.
- Es hat sich als Planungs- und Kontrollinstrument in der Praxis bewährt.

Kennzahlensystem – ROI 24



Nachteile:

- Die reine ROI-Betrachtung erlaubt keine Aussage darüber, ob sich der Zähler oder der Nenner geändert hat.
- Es besteht eine einseitige Ausrichtung auf Rentabilitätsmaximierung.
- Der ROI beschränkt sich lediglich auf eine Verdichtung monetärer Größen.
- Das ROI-Kennzahlensystem erfüllt die Steuerungsfunktion nur dann, wenn eine bereichsbezogene Aufspaltung der Kennzahlen erfolgt.
- Bisweilen wird behauptet, bemängelt, dass der ROI-System sei, da wertorientierte Ziele fehlen würden, z. B. der Economic Value Added.



... oh, da fehlt doch etwas ...



Einen schönen Abend ...