

Flachschule Narrenhochburg
University of Denied Sciences

<https://www.prof-mueller.net/noteninflation>

Prof. Dr. Werner Müller

Rechnungswesen heute

<https://www.prof-mueller.net/beruf/rewe-heute/>

17. Erfolg und Liquidität

3. Grundlagen zur integrierten Erfolgs-, Finanz- und Bilanzrechnung

3.1. Erfolg und Liquidität als zentrale unternehmerische Zielgrößen

3.2. Erfolgsrechnung, Erfolgsanalyse

3.3. Kapitalflussrechnung, Finanzplan

3.4. Grundstrukturen und Ablauf der integrierten
Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung

3.5. Fallstudie

Zielsystem (Datei 1, Folie 26)

Primärziele

Sekundärziele

- gute Rahmenbedingungen schaffen
- gutes Betriebsklima + sichere Arbeitsplätze
- zufriedene Kunden
- gesellschaftliches Ansehen

Zielsystem (Datei 1, Folie 26)

Primärziele

- Geld verdienen
- langfristig existieren (Stabilität)

Das Rechnungswesen ist auf die Primärziele ausgerichtet

Sekundärziele

- gute Rahmenbedingungen schaffen
- gutes Betriebsklima + sichere Arbeitsplätze
- zufriedene Kunden
- gesellschaftliches Ansehen

Zielsystem

- operative Ziele: gute Zahlen als Indikator für gute Ergebnisse
- strategische Ziele: Erfolgsfaktoren stärken + Risiken begegnen, um gute Ergebnisse erreichen zu können

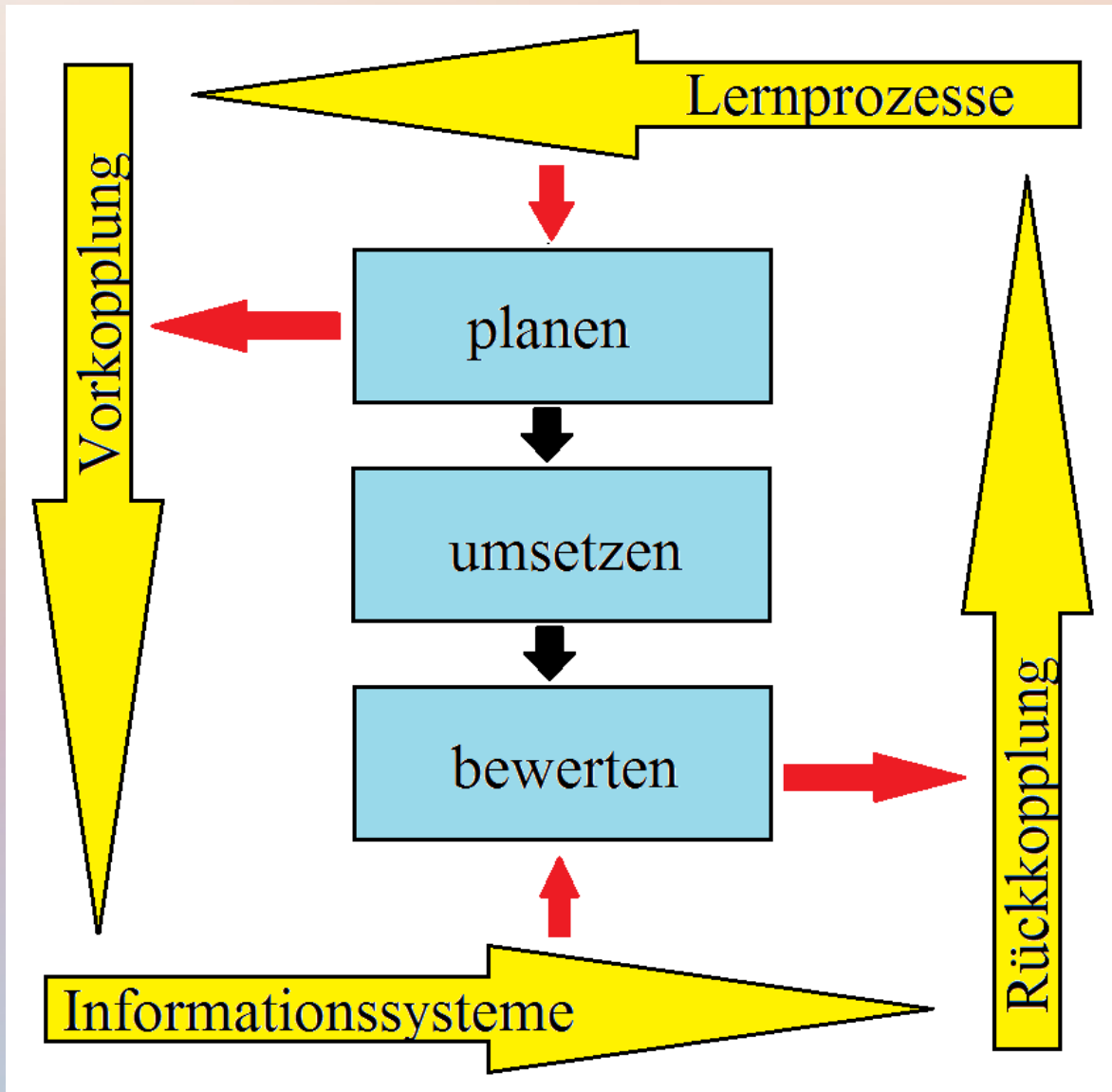
Zielsystem

- operative Ziele: gute Zahlen als Indikator für gute Ergebnisse
- strategische Ziele: Erfolgsfaktoren stärken + Risiken begegnen, um gute Ergebnisse erreichen zu können
- Erfolgsfaktoren: eher harte Faktoren = messbar
- Risikofaktoren: eher weiche Faktoren
= vermutete Zusammenhänge

Zielsystem

- operative Ziele: gute Zahlen als Indikator für gute Ergebnisse
- strategische Ziele: Erfolgsfaktoren stärken + Risiken begegnen, um gute Ergebnisse erreichen zu können
- Erfolgsfaktoren: eher harte Faktoren = messbar
- Risikofaktoren: eher weiche Faktoren
= vermutete Zusammenhänge
- Ziele = Zukunft
- feedback organisieren

Verbesserungsprozesse (Datei 1, Folie 57)



- Die Rückkopplung löst Lernprozesse aus.
- Informationssysteme ermöglichen das.

operative Ziele

Erfolg

Stabilität

- Absatz erhöhen
- hohe Preise durchsetzen
- Kosten senken
- Kapitaleinsatz senken

operative Ziele

Erfolg

- Absatz erhöhen
- hohe Preise durchsetzen
- Kosten senken
- Kapitaleinsatz senken

Stabilität

- Verschuldung abbauen
- langfristiger Erfolg
- schneller Zahlungsfluss

operative Ziele

Erfolg

- Absatz erhöhen
- hohe Preise durchsetzen
- Kosten senken
- Kapitaleinsatz senken

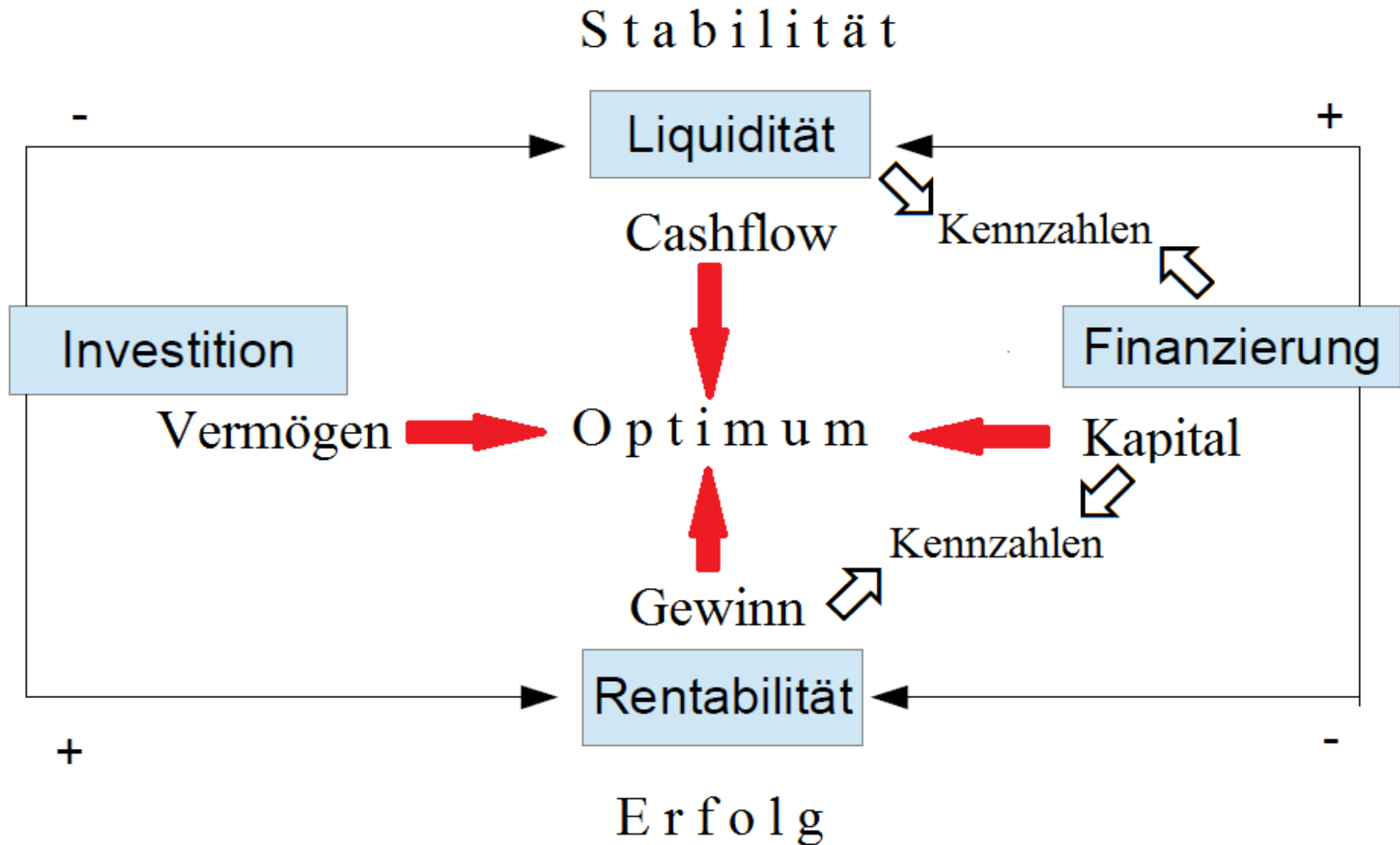
=> Rentabilität

Stabilität

- Verschuldung abbauen
- langfristiger Erfolg
- schneller Zahlungsfluss

=> Liquidität

Zielsystem lt. Datei 1, Folie 45



strategische Ziele

- Erfolgspotentiale verbessern
- Kundenzufriedenheit; Stammkunden gewinnen
- Profitabilität: nachhaltige Gewinne /
gute Wettbewerbsposition / gute Kostenstruktur

strategische Ziele

- Erfolgspotentiale verbessern
- Kundenzufriedenheit; Stammkunden gewinnen
- Profitabilität: nachhaltige Gewinne /
gute Wettbewerbsposition / gute Kostenstruktur

Beobachtung z.B. mit Balanced Scorecard

Balanced Scorecard



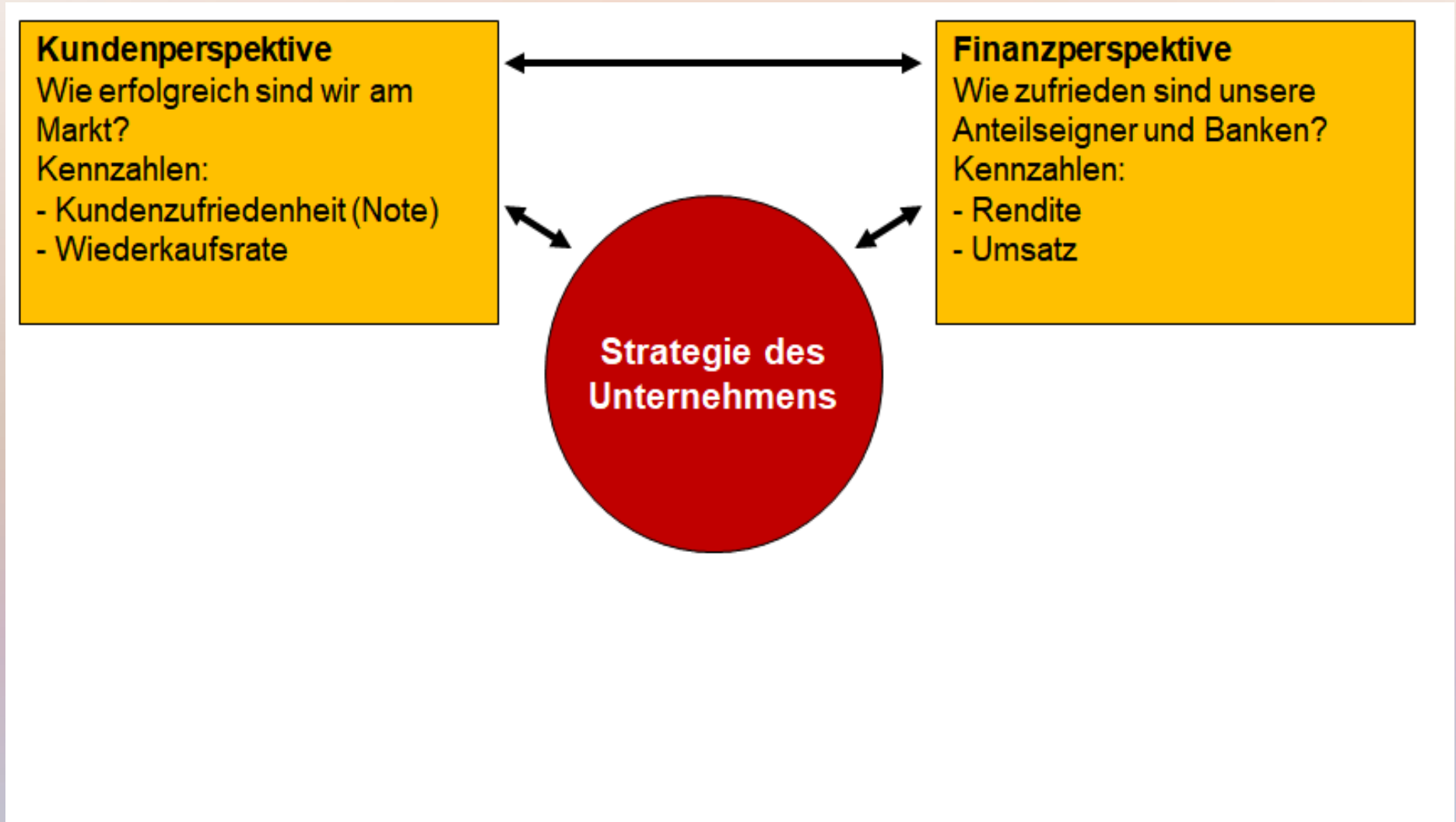
Finanzperspektive

Wie zufrieden sind unsere
Anteilseigner und Banken?

Kennzahlen:

- Rendite
- Umsatz

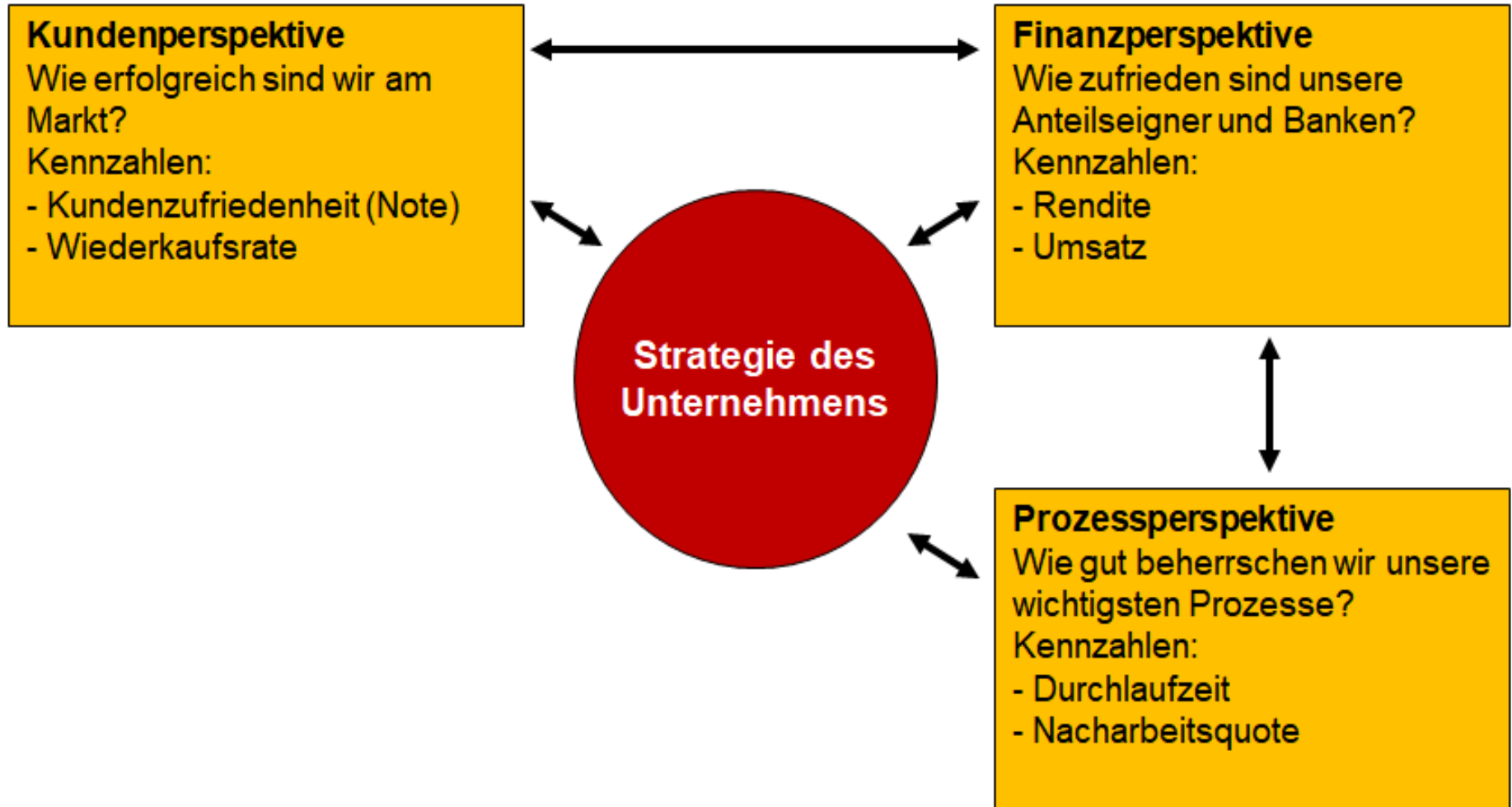
Balanced Scorecard



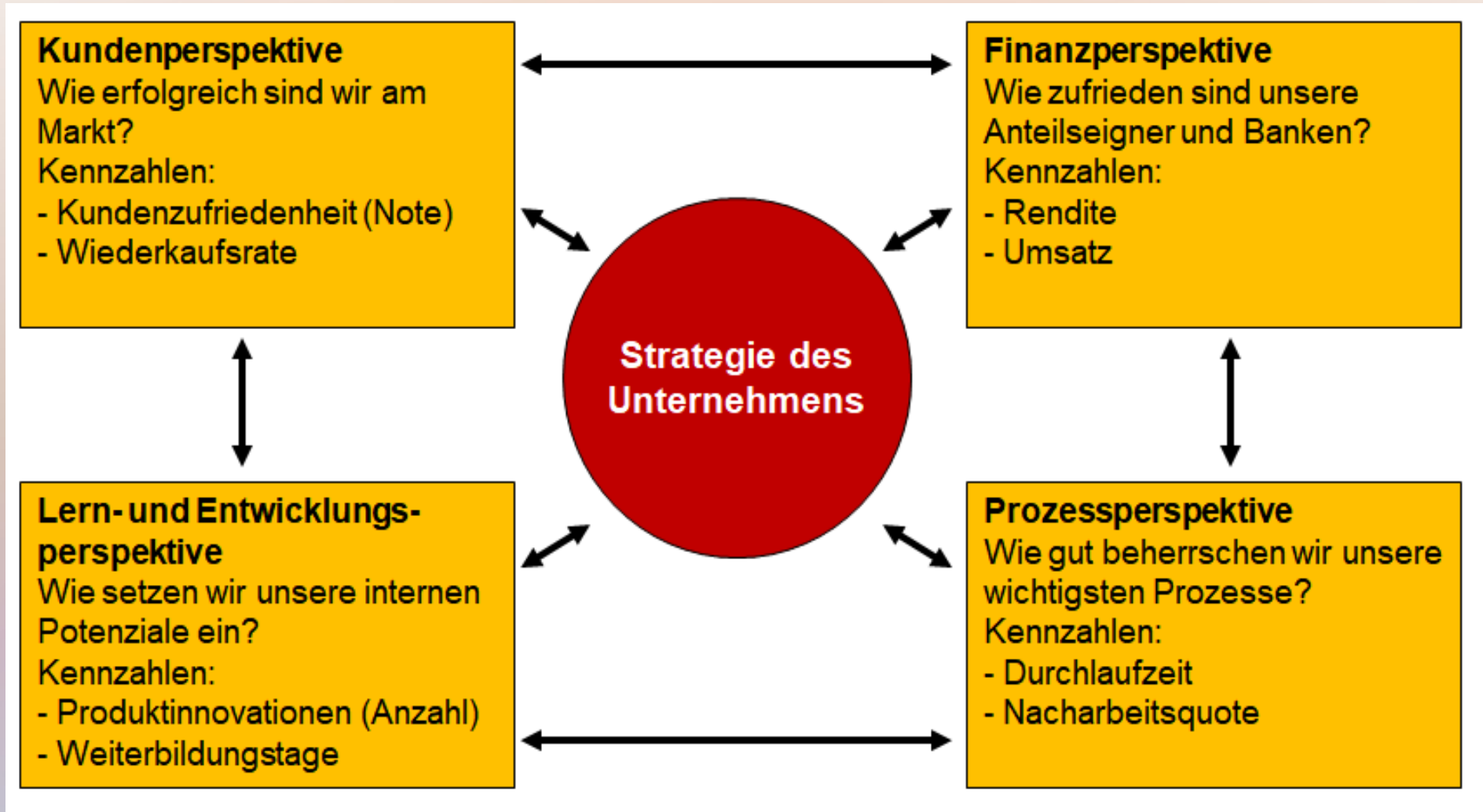
strategische Ziele

- Erfolgspotentiale verbessern
- Kundenzufriedenheit; Stammkunden gewinnen
- Profitabilität: nachhaltige Gewinne / gute Wettbewerbsposition / gute Kostenstruktur
- Lern- und Innovationsfähigkeit:
Technik verbessern / neue Produkte entwickeln
- Fachkompetenz / Prozesse beherrschen

Balanced Scorecard



Balanced Scorecard



3. Grundlagen zur integrierten Erfolgs-, Finanz- und Bilanzrechnung

3.1. Erfolg und Liquidität als zentrale
unternehmerische Zielgrößen

3.2. Erfolgsrechnung, Erfolgsanalyse

3.3. Kapitalflussrechnung, Finanzplan

3.4. Grundstrukturen und Ablauf der integrierten
Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung

3.5. Fallstudie

Erfolgsrechnung : Erfolgsanalyse

- kurzfristig: ein Jahr oder kürzer (= operativ)
- Soll-Ist-Vergleich = Planung : Buchhaltung
- Periodenvergleich (mit dem Vorjahr)

Erfolgsrechnung : Erfolgsanalyse

- kurzfristig: ein Jahr oder kürzer (= operativ)
- Soll-Ist-Vergleich = Planung : Buchhaltung
- Periodenvergleich (mit dem Vorjahr)
- Analyse mit Soll-Daten und Ist-Daten möglich
- Betriebsvergleich: Konkurrenz analysieren
+ mit eigenen Daten vergleichen

Erfolgsanalyse : Bilanzanalyse

- Erfolgsrechn. \Rightarrow Gewinn- und Verlustrechnung
Gesamt- o. Umsatzkostenverf.

Erfolgsanalyse : Bilanzanalyse

- Erfolgsrechn. => Gewinn- und Verlustrechnung
Gesamt- o. Umsatzkostenverf.
- Bilanzierung => Erstellung d. Jahresabschlusses

Erfolgsanalyse : Bilanzanalyse

- Erfolgsrechn. => Gewinn- und Verlustrechnung
Gesamt- o. Umsatzkostenverf.
- Bilanzierung => Erstellung d. Jahresabschlusses
- Bilanzanalyse => Analyse des Jahresabschlusses
interner Vergleich (Vorjahr)
externer Vergleich (Konkurrenz)

Erfolgsanalyse : Bilanzanalyse

- Erfolgsrechn. \Rightarrow Gewinn- und Verlustrechnung
Gesamt- o. Umsatzkostenverf.
- Bilanzierung \Rightarrow Erstellung d. Jahresabschlusses
- Bilanzanalyse \Rightarrow Analyse des Jahresabschlusses
interner Vergleich (Vorjahr)
externer Vergleich (Konkurrenz)
- Erfolgsanalyse \Rightarrow Teil der Bilanzanalyse
- Vergleichbarkeit herstellen + Kennzahlen
 \Rightarrow Erfolgsanalyse im Rahmen der Bilanzanalyse

Gegenstand der Bilanzanalyse

Vermögen

Kapital

Ertrag

Liquidität

Gegenstand der Bilanzanalyse

Vermögen, z.B.

- Anlagenintensität
- Investitionsquote
- Lagerdauer

Kapital

Ertrag

Liquidität

Gegenstand der Bilanzanalyse

Vermögen, z.B.

- Anlagenintensität
- Investitionsquote
- Lagerdauer

Ertrag

Kapital, z.B.

- Eigenkapitalquote
- Verschuldungsgrad
- Kreditorenlaufzeit

Liquidität

Gegenstand der Bilanzanalyse

Vermögen, z.B.

- Anlagenintensität
- Investitionsquote
- Lagerdauer

Ertrag, z.B.

- EBIT, EBITDA, ...
- Aufwandsstruktur
- Rentabilität

Kapital, z.B.

- Eigenkapitalquote
- Verschuldungsgrad
- Kreditorenlaufzeit

Liquidität

Gegenstand der Bilanzanalyse

Vermögen, z.B.

- Anlagenintensität
- Investitionsquote
- Lagerdauer

Ertrag, z.B.

- EBIT, EBITDA, ...
- Aufwandsstruktur
- Rentabilität

Kapital, z.B.

- Eigenkapitalquote
- Verschuldungsgrad
- Kreditorenlaufzeit

Liquidität, z.B.

- Anlagendeckung
- Liquidität I + II + III
- Working Capital

Strukturbilanz

Aktiva

Struktur-Bilanz

Passiva

A. Anlagevermögen	!	A. Eigenkapital (wirtschaftlich)
B. Umlaufvermögen	!	B. Fremdkapital
1. Vorräte	!	1. Langfristiges Fremdkapital
2. Kurzfrist. Forderungen	!	2. Mittelfristiges Fremdkapital
3. Liquide Mittel	!	3. Kurzfristiges Fremdkapital
<hr/>		
Summe der Aktiva	!	Summe der Passiva

Strukturbilanz

Aktiva

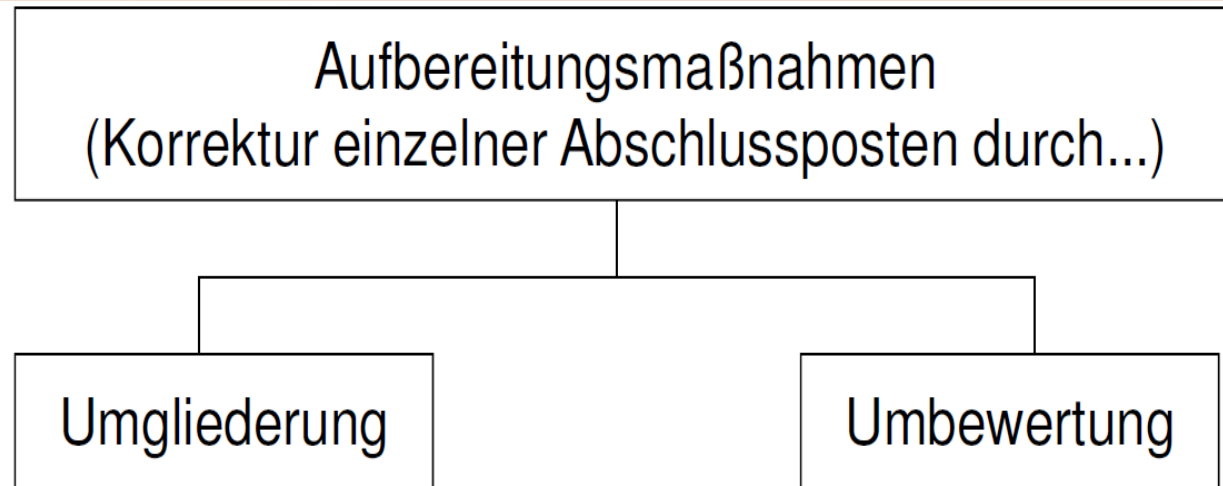
Struktur-Bilanz

Passiva

A. Anlagevermögen	!	A. Eigenkapital (wirtschaftlich)
B. Umlaufvermögen	!	B. Fremdkapital
1. Vorräte	!	1. Langfristiges Fremdkapital
2. Kurzfrist. Forderungen	!	2. Mittelfristiges Fremdkapital
3. Liquide Mittel	!	3. Kurzfristiges Fremdkapital
<hr/>		
Summe der Aktiva	!	Summe der Passiva

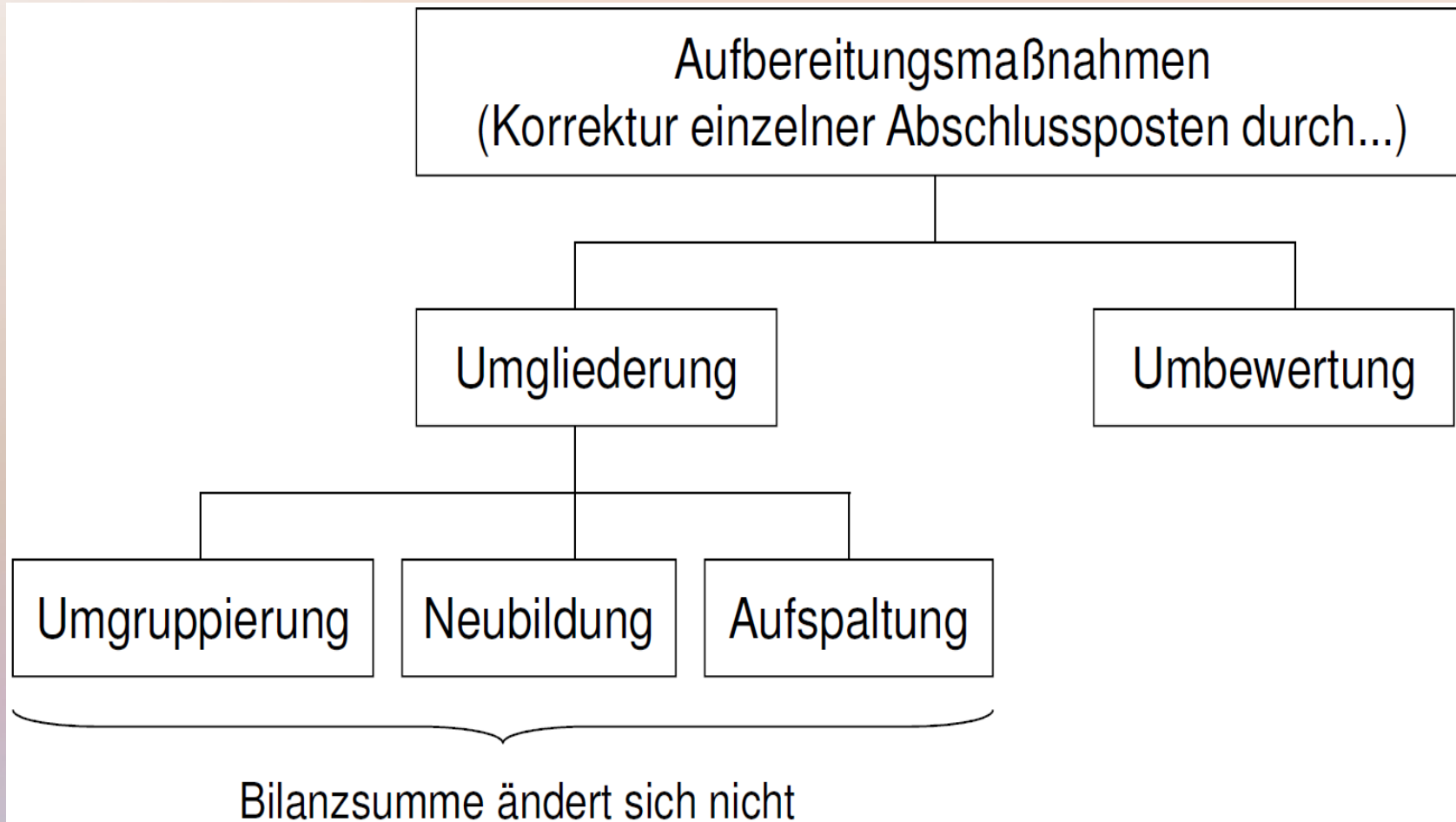
= Aufbereitete Bilanz (häufig mit Struktur-Kennzahlen
=> Anteile in Prozent der Bilanzsumme)

Strukturbilanz - Aufbereitung



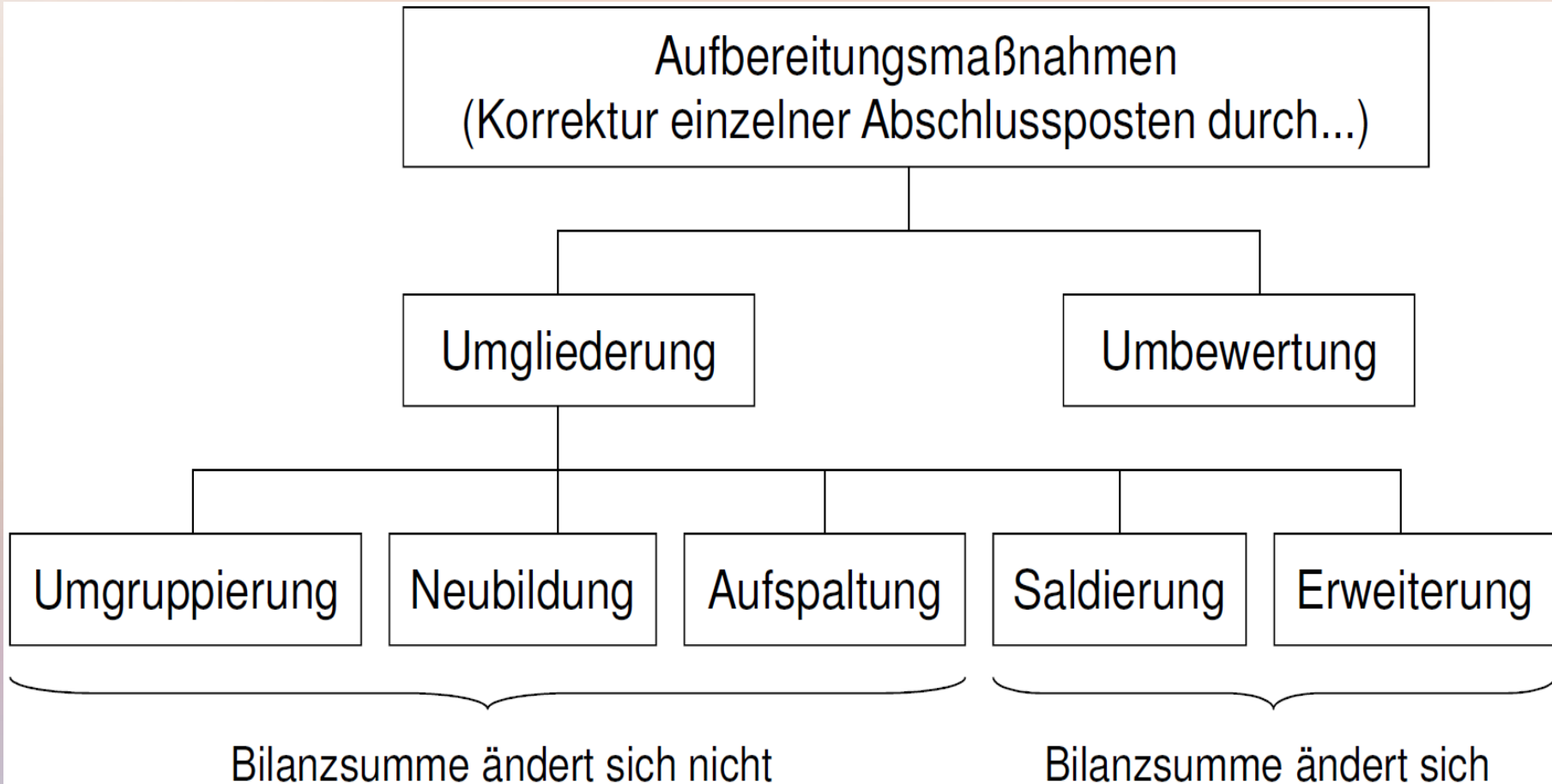
(Quelle;: Küting, K. / Weber, C.-P., Die Bilanzanalyse, Stuttgart 2012, S. 83)

Strukturbilanz - Aufbereitung



(Quelle;: Küting, K. / Weber, C.-P., Die Bilanzanalyse, Stuttgart 2012, S. 83)

Strukturbilanz - Aufbereitung



(Quelle;: Küting, K. / Weber, C.-P., Die Bilanzanalyse, Stuttgart 2012, S. 83)

Struktur-GuV

Ertragsstruktur (Struktur-GuV):

GuV nach GKV oder UKV in % der Gesamtleistung (GKV) oder der Umsatzerlöse (UKV)

Struktur-GuV

Ertragsstruktur (Struktur-GuV):

GuV nach GKV oder UKV in % der Gesamtleistung (GKV) oder der Umsatzerlöse (UKV)

oder abgewandelte Gliederung: EBITDAR
EBITDA
(als absolute Beträge EBIT
und in Prozent der EBT
Umsätze) NOPAT
EVA

Struktur-GuV

alternative Ertragsstruktur (Struktur-GuV):

EBITDAR (Earnings before interest, tax, depreciation, amortization and rent = Ertrag vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen, Mieten) für externe Vergleiche, um unterschiedliches Investitionsverhalten auszugleichen

Struktur-GuV

alternative Ertragsstruktur (Struktur-GuV):

EBITDAR (Earnings before interest, tax, depreciation, amortization and rent = Ertrag vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen, Mieten) für externe Vergleiche, um unterschiedliches Investitionsverhalten auszugleichen

- Mieten / Leasing

EBITDA (Earnings before interest, tax, depreciation and amortization = Ertrag vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) zahlungswirksames Betriebsergebnis

Struktur-GuV

alternative Ertragsstruktur (Struktur-GuV):

EBITDAR (Earnings before interest, tax, depreciation, amortization and rent = Ertrag vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen, Mieten) für externe Vergleiche, um unterschiedliches Investitionsverhalten auszugleichen

- Mieten / Leasing

EBITDA (Earnings before interest, tax, depreciation and amortization = Ertrag vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) zahlungswirksames Betriebsergebnis

- Abschreibungen

EBIT (Earnings before interest and tax = Gewinn vor Zinsen und Steuern) Betriebsergebnis

Struktur-GuV

alternative Ertragsstruktur (Struktur-GuV):

EBIT (Earnings before interest and tax = Gewinn vor Zinsen und Steuern) Betriebsergebnis

- Zinsen

EBT (Earnings before tax = Gewinn vor Steuern)

Struktur-GuV

alternative Ertragsstruktur (Struktur-GuV):

EBIT (Earnings before interest and tax = Gewinn vor Zinsen und Steuern) Betriebsergebnis

- Zinsen

EBT (Earnings before tax = Gewinn vor Steuern)

- Steuern

NOPAT (net operating profit after tax = Gewinn nach Steuern)

Struktur-GuV

alternative Ertragsstruktur (Struktur-GuV):

NOPAT (net operating profit after tax = Gewinn nach Steuern)

$$EVA = NOPAT - (NOA \cdot WACC)$$

Struktur-GuV

alternative Ertragsstruktur (Struktur-GuV):

NOPAT (net operating profit after tax = Gewinn nach Steuern)

$EVA = NOPAT - (NOA \cdot WACC)$

EVA = Economic Value Added / Gewinn nach
Eigenkapitalverzinsung

NOA = Net Operating Assets / eingesetztes Kapital

WACC = Weighted Average Cost of Capital / Durchschnittszins

Kennzahlen

- Sinn: Herstellung von Vergleichbarkeit, besonders bei externen Vergleichen
- Bewertung: im Sinn von besser oder schlechter

Kennzahlen

- Sinn: Herstellung von Vergleichbarkeit, besonders bei externen Vergleichen
- Bewertung: im Sinn von besser oder schlechter
- Sollgrößen: keine goldenen Regeln; Mindestanforderungen höchstens branchenbezogen möglich

Vermögens-Kennzahlen

Anlagevermögen

Anlagevermögen

----- x 100 = Anlageintensität

Gesamtvermögen

Vermögens-Kennzahlen

Anlagevermögen

Anlagevermögen

----- x 100 = Anlageintensität

Gesamtvermögen

Nettoinvest. in Sachanlagen

----- x 100 = Investitionsquote

Sachanlagevermögen

Vermögens-Kennzahlen

Anlagevermögen

$$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \times 100 = \text{Anlageintensität}$$

$$\frac{\text{Nettoinvest. in Sachanlagen}}{\text{Sachanlagevermögen}} \times 100 = \text{Investitionsquote}$$

$$\frac{\text{Nettoinvestition in Sachanl.}}{\text{Abschreibung auf Sachanl.}} \times 100 = \text{Wachstumsquote}$$

Bewertung

- Anlagenintensität: anlageintensiv = hohe Kapitalbindung = unflexibel
- Investitionsquote: $\text{Netto} = \text{Brutto} - \text{Abschreibung}$
= Wachstum Anlagevermögen
- Wachstumsquote: Wachstum in Relation zu Ersatzinvestitionen
- Veränderungen sollte mit anderen Wachstumsraten verglichen werden, z.B. Umsatz

Vermögens-Kennzahlen

Umlaufvermögen

$$\frac{\text{Ø Bestand RHB} + \text{Waren}}{\text{Materialeinsatz}} \times 360 = \text{Lagerdauer (Tage)}$$

Vermögens-Kennzahlen

Umlaufvermögen

$$\frac{\text{Ø Bestand RHB + Waren}}{\text{Materialeinsatz}} \times 360 = \text{Lagerdauer (Tage)}$$

$$\frac{\text{Ø Forderungen aus L + L}}{\text{Umsatzerl. + Um.steuer}} \times 360 = \text{Debitorenaufzeit (Tage)}$$

Bewertung

- höhere Werte = höhere Kapitalbindung
- im Zusammenhang mit Umsatzentwicklung zu betrachten
- Lagerdauer: zu niedrig = störungsanfällig
- Debitorenlaufzeit: kürzer = besser; unterjährige Schwankungen beobachten

Kapital-Kennzahlen

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

Kapital-Kennzahlen

Eigenkapital

----- x 100 = Eigenkapitalquote

Gesamtkapital

Fremdkapital

----- x 100 = dynamischer Verschuldungsgrad

operativer Cashflow

Kapital-Kennzahlen

Eigenkapital

----- x 100 = Eigenkapitalquote

Gesamtkapital

Fremdkapital

----- x 100 = dynamischer Verschuldungsgrad

operativer Cashflow

Ø Best. an Warenschulden

----- x 360 = Kreditorenaufzeit (Tage)

Materialaufw. + Vorsteuer

Bewertung:

- Eigenkapitalquote: vertikale Bilanzstruktur
höher = mehr Stabilität
- dynamischer Verschuldungsgrad: maximale
Schuldentilgung (in Jahren)
je kleiner, je besser
- Kreditorenlaufzeit: kostenlose Fremdfinanzierung
je höher, je besser
schwer zu ermitteln, Verb.
sind schwer zu trennen

Ertrags-Kennzahlen

Aufwands- bzw. GuV-Struktur:

z.B.

$$\text{Personalaufwandsquote} = \frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung}} \times 100$$

gleiches Muster: Materialaufwandsquote, Abschreibungsquote, ...

(Gesamtleistung = Umsatzerlöse + Bestandsveränderungen + andere aktivierte Eigenleistungen + sonstige betriebliche Erträge)

Bewertung

- als Teil einer Struktur-GuV sinnvoll
- Ausdruck für Materialintensität, Personalintensität etc.
- Veränderungen erklärungsbedürftig
- Reduzierung einer Größe hat Erhöhung anderer Größen zur Folge

Rentabilitäts-Kennzahlen

Gewinn

$$\frac{\text{-----}}{\text{Eigenkapital}} \times 100 = \text{Eigenkapitalrentabilität}$$

(Return on Equity, ROE)

Rentabilitäts-Kennzahlen

Gewinn

$$\frac{\text{-----}}{\text{Eigenkapital}} \times 100 = \text{Eigenkapitalrentabilität}$$

(Return on Equity, ROE)

Gewinn + Fremdkap.zinsen

$$\frac{\text{-----}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 = \text{Gesamtkapitalrentabilität}$$

Gesamtkapitalrentabilität

Gewinn + Fremdkap.zinsen

$$\frac{\text{-----}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 = \text{Gesamtkapitalrentabilität}$$

Return on Capital Employed (ROCE)

Gesamtkapitalrentabilität

Gewinn + Fremdkap.zinsen

$$\frac{\text{-----}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 = \text{Gesamtkapitalrentabilität}$$

Return on Capital Employed (ROCE)

Gewinn + Zinsen + Steuern

$$\frac{\text{-----}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 = (\text{Return on Capital, ROC};$$

Return on Assets, ROA)

Rentabilitäts-Kennzahlen

Gewinn

$$\frac{\text{-----}}{\text{Eigenkapital}} \times 100 = \text{Eigenkapitalrentabilität} \\ \text{(Return on Equity, ROE)}$$

Gewinn + Fremdkap.zinsen

$$\frac{\text{-----}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 = \text{Gesamtkapitalrentabilität}$$

Gewinn

$$\frac{\text{-----}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 = \text{return on investment}$$

Rentabilitäts-Kennzahlen

Gewinn

$$\frac{\text{-----}}{\text{Eigenkapital}} \times 100 = \text{Eigenkapitalrentabilität} \\ \text{(Return on Equity, ROE)}$$

Gewinn + Fremdkap.zinsen

$$\frac{\text{-----}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 = \text{Gesamtkapitalrentabilität}$$

Gewinn

$$\frac{\text{-----}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 = \text{return on investment}$$

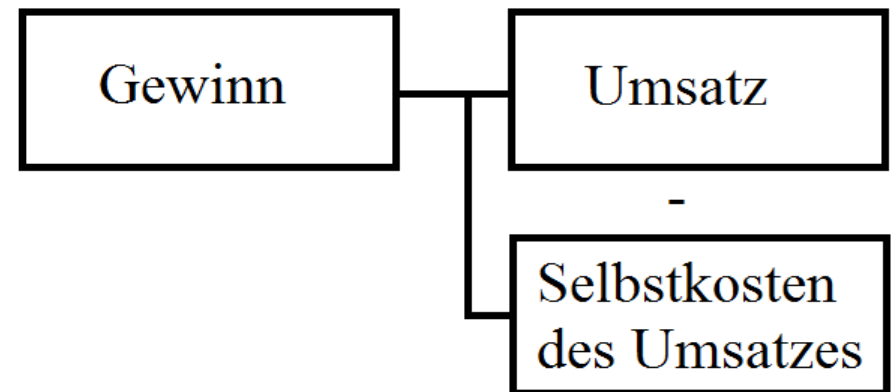
Gewinn

$$\frac{\text{-----}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100 = \text{Umsatzrentabilität}$$

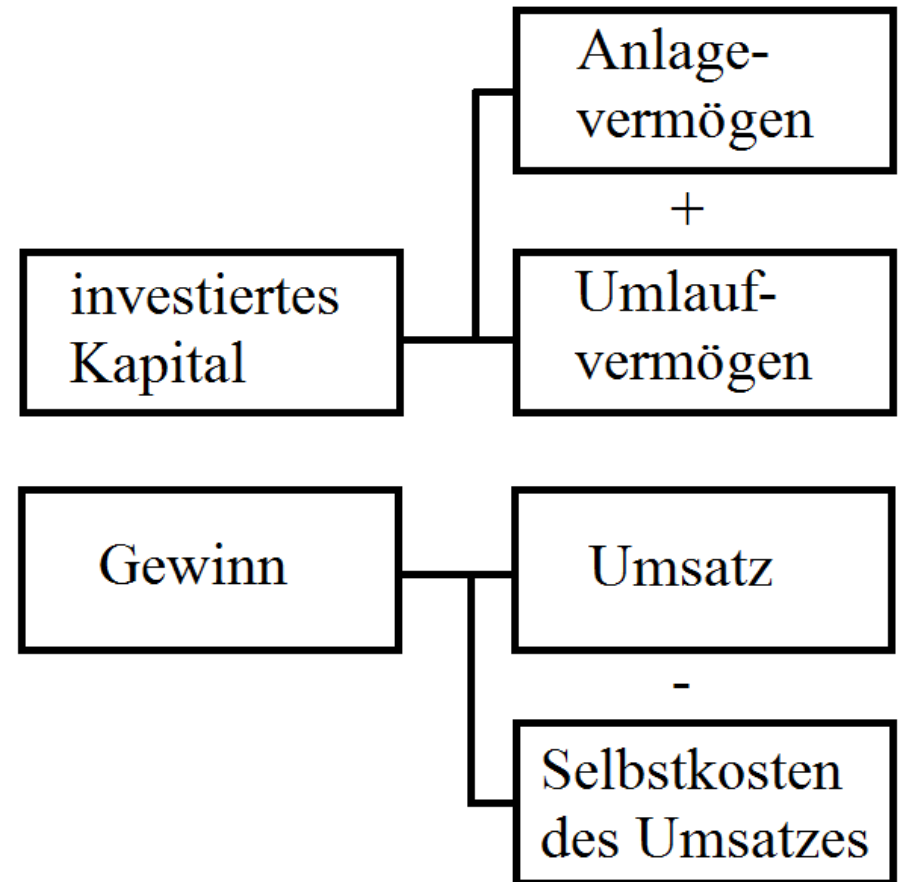
Bewertung

- je höher je besser
- Eigenkapitalrentabilität: sehr relevant
- Gesamtkapitalrentabilität: gesamte Ertragskraft
- Return on Capital: schärferes Bild
- Return-on-investment: wegen Doppelabzug von Zinsen verzerrtes Bild
- Umsatzrentabilität: für Kapital eigentlich irrelevant, GuV-Struktur

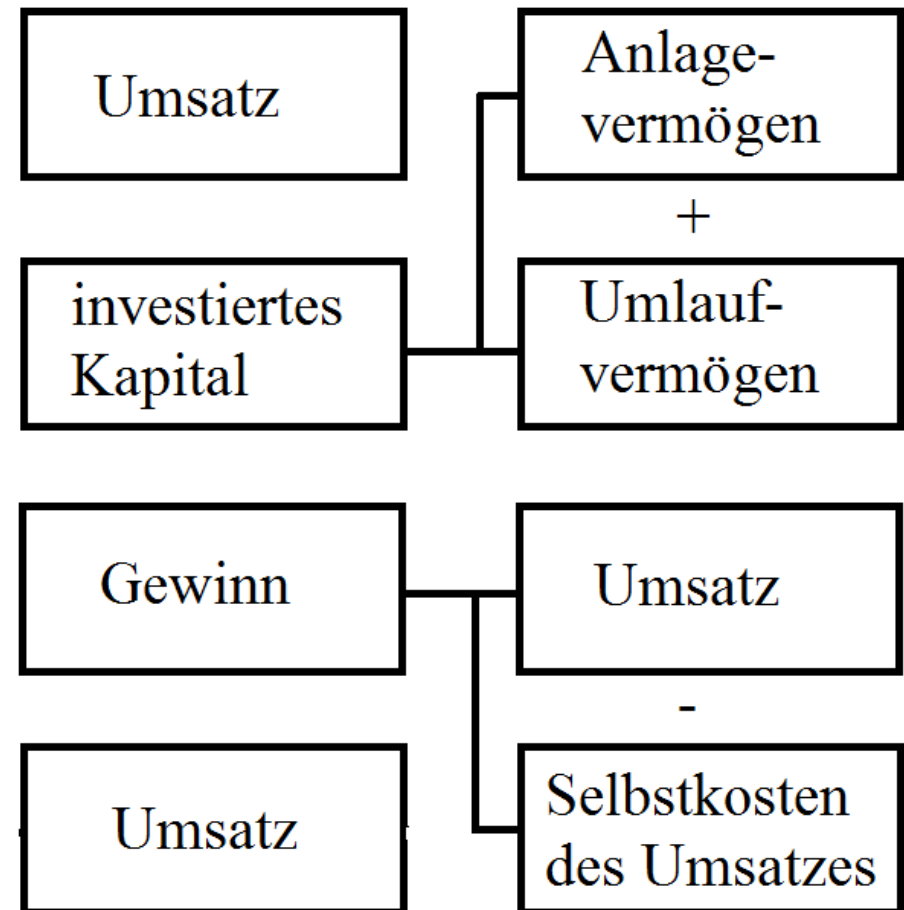
DuPont-System



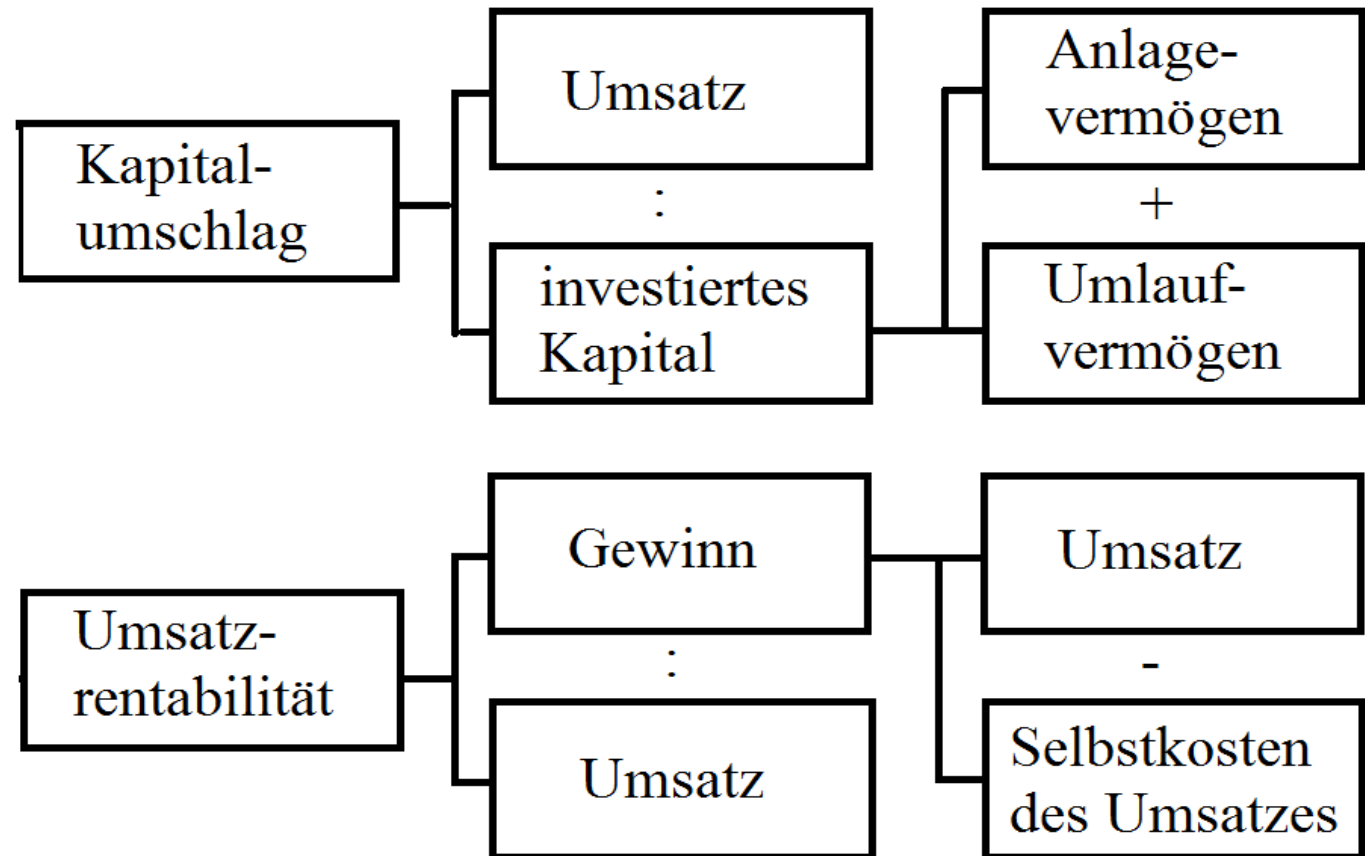
DuPont-System



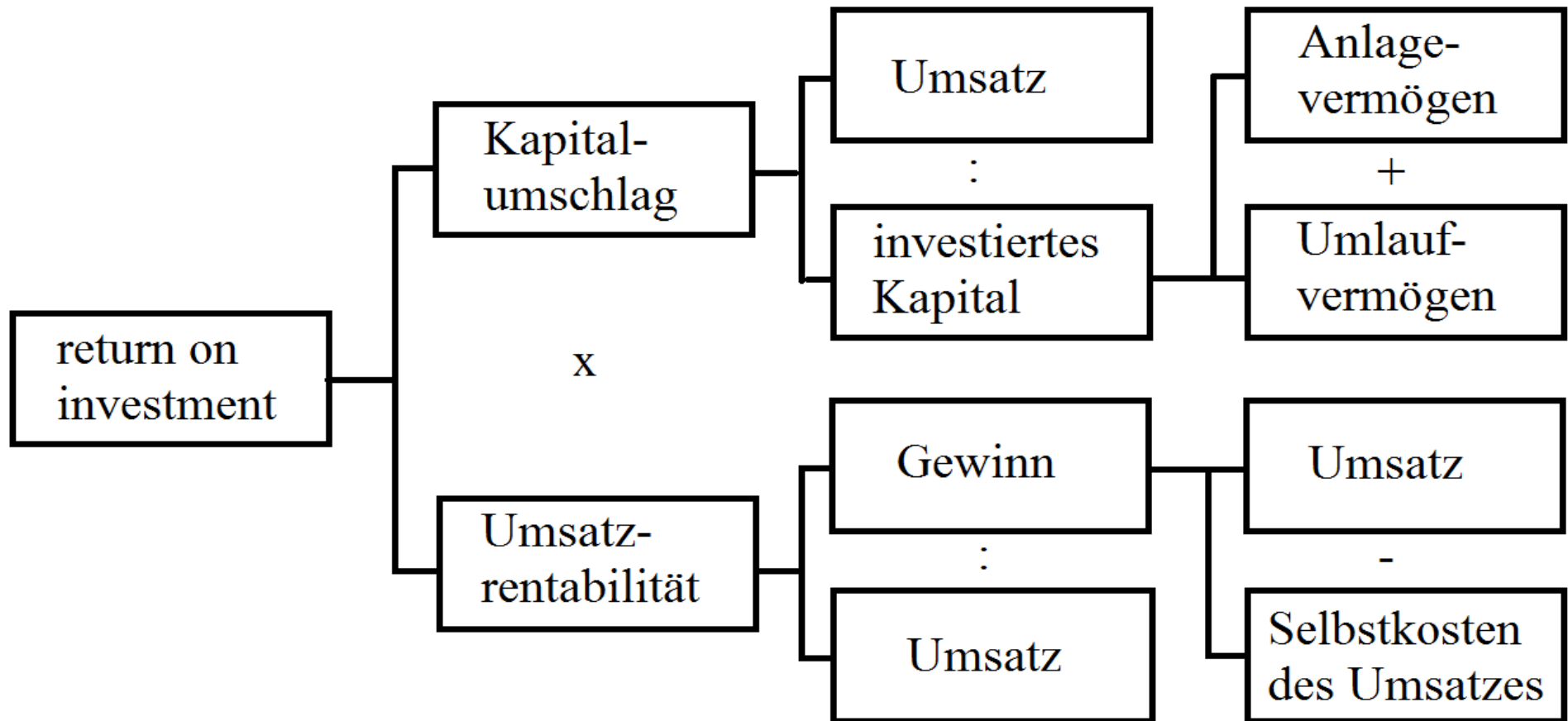
DuPont-System



DuPont-System



DuPont-System



Bewertung

- 2. Spalte von rechts (Umsatz herausgekürzt) entspricht Folie 65:

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 = \text{return on investment}$$

- Umsatz ist kein Selbstzweck; höherer Umsatz erhöht Kapitalumschlag und senkt Umsatzrentabilität, Effekt hebt sich auf