

Kennzahlen-Guide

für Controller

Präsentiert von CONTROLLING-Portal.de

Prof. Dr. Ursula Binder, Kristoffer Ditz, Prof. Dr. Michael Lorth,
Daniel Reimer, Prof. Dr. Hartmut Reinhard



Über 200 Kennzahlen aus Finanzen, Personal, Logistik, Produktion,
Einkauf, Vertrieb, eCommerce und IT

reimus.NET

Prof. Dr. Ursula Binder, Kristoffer Ditz,
Prof. Dr. Michael Lorth, Daniel Reimer,
Prof. Dr. Hartmut Reinhard

Kennzahlen-Guide für Controller

Präsentiert von CONTROLLING-Portal.de (Hrsg.)

Das Nachschlagewerk für Controller, Unternehmer und Studierende. Über 200 Kennzahlen aus Finanzen, Personal, Logistik, Produktion, Einkauf, Vertrieb, eCommerce und IT. Mit Erläuterungen und zahlreichen Praxisbeispielen.

1. Auflage 2019

reimus.NET GmbH, Brandenburg an der Havel

Bibliographische Angaben

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

© 2019 reimus.NET GmbH
www.controlling-portal.de
www.reimus.net

Einbandgestaltung: Wolff von Rechenberg
Lektorat / Korrektorat: Monika V. Martinčević
Einbandfoto: Panthermedia.net / EugeneGensyurovksy

Verlag: reimus.NET GmbH, Brandenburg an der Havel

ISBN E-Book (PDF): 978-3-9820718-1-7

ISBN E-Book: 978-3-9820718-2-4

ISBN Paperback: 978-3-9820718-3-1

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung oder Veröffentlichung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der reimus.NET GmbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Vorwort.....	13
Einleitung.....	14
Finanzkennzahlen	17
Abschreibungsquote	18
Amortisationszeit	19
Anlagen-Deckungsgrad.....	21
Anlagequote	22
Anlagevermögen	23
Aufwand und Ertrag	24
Beta-Faktor (β)	26
Break-Even-Umsatz	28
Bruttomarge	29
Capital Employed (CE)	30
Cashflow	32
Deckungsbeitrag.....	35
Deckungsgrad	36
EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)	38
EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation)	39
Eigenkapital	40
Eigenkapitalquote	42
Eigenkapitalrendite	44
Einzahlungen und Auszahlungen.....	45
EVA (Economic Value Added)	46
Ewige Rente.....	48
Fremdkapital	51
Fremdkapitalquote.....	52
Interner Zinsfuß.....	54
Investitionsquote	55

Kapitalschöpfungsquote	56
Kapitalumschlag	58
Kapitalwert.....	59
Leistung je Mitarbeiter	60
Liquidität 1., 2. oder 3. Grades	62
Materialaufwandsquote	64
NOPAT (Net Operating Profit After Taxes)	65
Personalaufwandsquote (Personalkostenquote)	66
ROCE (Return on Capital Employed)	67
RoI (Return on Invest bzw. Investment)	68
Sicherheitskoeffizient	70
Substanzwert (Reproduktionswert).....	71
Umlaufvermögen	72
Umsatzrendite oder Umsatzrentabilität (RoS: Return on Sales).....	74
Unternehmenswert	75
Verschuldungsgrad	77
WACC (Weighted Average Cost of Capital).....	78
Working Capital Ratio	80
Working Capital	81
Zinsdeckungsgrad	82
Logistikkennzahlen	84
Logistikkennzahlen für Lagerei V1.....	85
Lagerbestand bzw. –wert.....	85
Umschlagshäufigkeit (auch Turn Rate)	86
Lager- oder Bestandsreichweite (Days on Hands, Ranges).....	88
Lieferbereitschaftsgrad (Lieferfähigkeit; Servicegrad).....	90
Rückstandsquote	92
Retourenquote	93
Cross Docking Quote.....	94
Durchschnittliche Auftragsdurchlaufzeit	96
Durchschnittliche Retourendurchlaufzeit.....	98

Mitarbeiterproduktivität (Handlingprozess gesamt, Wareneingang, Kommissionierung, Warenausgang, Administration, Retouren).....	99
Kommissionierfehlerquote.....	101
Prozesskosten (Handling, Wareneingang, Kommissionieren, Warenausgang, Administration, Retouren) bzw. Prozessmitarbeiterzeiten pro Auftrag bzw. Auftragsposition bzw. Mengeneinheit	103
Lagerauslastung (Lagernutzungsgrad, Füllgrad).....	104
Flächen- /Raumnutzungsgrad des Lagers.....	107
Lagerplatzkosten	109
Lagerverlust pro Periode	110
Lagerzinssatz bzw. Lagerzinsen sowie Lager-Kapitalkosten	112
Logistikkennzahlen für Lkw-Transporte.....	114
Transportkosten pro Transportauftrag (Sendung), Lademittel, Gewichtseinheit, Fahrleistung.....	114
Gewicht je Transportauftrag	116
Transportmittelauslastung/ Transportmittelnutzungsgrad	117
Transportservicegrad oder Liefertermintreue	120
Kraftstoffverbrauch pro 100 Kilometer bzw. Kraftstoffkosten pro Kilometer	121
CO2Äquivalente pro (Tonnen-) Kilometer.....	123
Ausfallzeiten der Fahrzeuge	125
Transportanteile eigener bzw. externer Fahrzeuge	126
Umschichtungsquote der Transportmittel.....	127
Kennzahlen für die Produktion	129
Anteil erkannter Fehler	130
Ausbringungsmenge.....	131
Auslastung.....	133
Ausschussquote.....	136
Durchlaufzeit	137
Durchlaufzeit, mittlere (gewichtete).....	141
Durchlaufzeitvarianz.....	142
Fließgrad.....	145
Flussgrad.....	147

Kundentakt	148
Leistungsgrad	151
Nacharbeitsquote	153
Nacharbeitsanteil an fehlerhaften Produkten	154
Nutzungsgrad	156
Overall Equipment Effectiveness (OEE, Gesamtanlageneffektivität/-effizienz)	157
Overall Operations Effectitiveness (OOE)	164
Qualitätsgrad	167
Termintreue	169
Terminabweichung, mittlere	172
Terminabweichung, mittlere absolute	178
Total Effective Equipment Performance (TEEP).....	182
Verspätung, mittlere	184
Zykluszeit	189
Kennzahlen für Vertrieb, Marketing und IT.....	195
Kennzahlen für den Vertrieb	196
Marktanteil	196
Erfüllungsgrad	196
Ø Verkaufspreis.....	197
Teile pro Kunde	198
Ø Bon oder Umsatz pro Kunde	198
Umsatz pro Mitarbeiter	199
Umsatz pro Stunde – Produktivität.....	200
Umsatz pro Quadratmeter.....	202
Großauftragsanteil.....	202
Kundendeckungsbeitrag	203
Kundenakquise-Kosten (Customer Acquisition Cost / CAC).....	204
Sales Velocity – Average Win Cycle	205
Beobachtung Wettbewerb	205
Churn Rate	206
Vertriebserfolgsquote.....	206

Kundenzufriedenheit.....	207
Kundenalter.....	207
Kundensaldo Rate	208
Kundendeckungsbeitrag.....	209
Kundenrendite.....	209
Kosten pro Kundenbesuch	210
Kulanzkostenanteil	210
Lost Order Rate	211
Empfehlungsquote Kunden.....	211
Teilnahme-Quote	212
KUR (Kosten-Umsatz-Relation).....	213
Verbundkauf.....	213
Inventurquote	214
Kennzahlen für den Einkauf.....	215
Eiserner Bestand	215
Ø Lagerbestand	215
Lagerumschlag (LUG).....	216
Zahlungsziel	218
Lagerzinskosten	219
Lagerfaktor	219
Out of Stock Rate.....	220
Lagerreichweite.....	221
Break Even Menge.....	222
Amortisationszeit	223
Durchlaufzeit	224
Termintreue und Fehlliefer-Quote	224
Lieferfähigkeit.....	225
Stock Keeping Unit / SKU.....	225
Abverkaufsquote (AVQ)	226
Vor-, Nach- und Block-Order	227
Gross Margin Return on Investment (GMROI)	228

Eingangsspanne	230
Wareneingangsspanne und Lagerspanne	231
Kalkulationsfaktor	232
Preisreduzierung	233
Rohertragsmarge / Deckungsbeitragsmarge	234
Materialaufwand	234
Spiel mit Lagerspanne, Rohertragsmarge und Preisreduzierung.....	235
Rabatt und Skonto	236
Werbekostenzuschuss	236
Exportquote	237
Strategischer Scorewert.....	237
Innovationsrate.....	238
Go-Rate	238
Flop-Rate.....	239
Kennzahlen aus dem Personalwesen	240
Personalaufwand und Personalkosten-Quote	240
Personalkostenintensität	240
Zeitarbeitsquote	241
Frauenquote	242
Ø Alter	242
Urlaubsverteilungsrate	243
Beschäftigungsgrad.....	243
BEM-Quote	244
Aussteuerungsquote.....	244
Schwerbehindertenquote.....	245
Arbeitsunfallquote	245
Frühfluktuationsquote	246
Fluktuationsquote.....	246
Absagequote	247
Abwanderungsrisikoquote.....	248
Personalbedarf.....	249

Krankheitsquote	251
Arbeitgeberattraktivität durch Überstunden-Quote.....	252
Übernahmequote Auszubildende	252
Ø Rekrutierungsdauer	253
Betreuungsquote Personalabteilung.....	254
Leitungsspanne.....	255
Kennzahlen aus dem E-Commerce	256
Besucher (Visits) / Unique Visitors	256
Wiederkehrende / Neue User	256
Anzahl indexierte Seiten.....	257
Domain Trust und Authority.....	257
Visit Depth	258
Conversion Rate	258
Conversion Rate 1	259
Conversion Rate 2	259
Conversion Rate 3	260
Average Order Value (AOV).....	261
Click Through Rate.....	261
Bounce Rate	262
Summenrabatt und Gutscheinrabatt	262
Retouren-Quote	263
Warenumsatz	264
Rohertrag	264
Deckungsbeitrag I / DB I	265
Deckungsbeitrag II / DB II	266
Deckungsbeitrag III / DB III	267
Marketingkosten E-Commerce.....	268
Affiliate.....	268
Re-Targeting.....	268
Soziale Netzwerke und Displays.....	268
CPC und CPO.....	269

CPC / Cost per Click	269
CPO / Cost per Order	270
Order pro Visitor	270
Anteil pro Zahlungsart	271
Kennzahl First Call Resolution / FCR	271
Ø Antwortzeit	272
Kennzahlen aus dem E-Mail Marketing.....	273
Delivery Rate.....	273
Öffnungsrate/Open Rate und Click Rate.....	273
Abmelderate	274
Opt-in Rate.....	274
Kennzahlen aus der IT	275
Server Downtime / Server Uptime.....	275
Mean Time to Repair / MTTR.....	275
Anteil neue Hardware/Software.....	276
Fehlerhäufigkeit	276
Fehlermarge.....	277
Betreuungsquote IT-Abteilung	277
Stichwortverzeichnis	278

Vorwort

Von Kristoffer Ditz

„Wie sehen die Zahlen aus?“ Das ist eine der häufigsten Fragen des Managements an das Controlling. Letztendlich zählt dabei nur die entscheidende Frage: „Haben wir einen Gewinn oder einen Verlust erzielt?“ Solange die Kennzahlen im schwarzen Bereich sind, herrscht im Unternehmen ein friedvolles Miteinander. Ist es andersherum, liegen oft Spannungen in der Luft. Die Controller fragen in den Abteilungen nach, wie es zu den Abweichungen gekommen ist und geraten bei ihren Kollegen schnell in die Schublade: „Was wissen denn schon die Erbsenzähler“. Dabei lassen sich aus Kennzahlen schnell Schlüsse ziehen, wie es zu Abweichungen oder Verlusten gekommen ist, und es können entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Vorausgesetzt, die Controller sind in der Lage, den Kennzahlen Leben einzuhauchen.

Nicht immer sprechen alle Mitarbeiter im Unternehmen von den gleichen Zahlen. Wenn es zum Beispiel um die Kennzahl Umsatz geht, spricht der Vertriebsleiter vom Bruttoumsatz inklusive der Umsatzsteuer. Der Einkaufsleiter denkt an den Nettoumsatz und der Finanzleiter versteht hierunter den tatsächlich gebuchten bzw. fakturierten Umsatz. Nicht selten ist es der Fall, dass alle drei genannten Ressortleiter unterschiedliche Datenquellen von Warenwirtschaftssystemen benutzen. Die Verwirrung ist dann groß und das Management weiß nicht, welchen Zahlen es glauben soll. Nun sollen die Controller Licht ins Dunkel bringen und die Kennzahlen konsolidieren. Alles muss so schnell und so exakt wie möglich geschehen. Hierfür müssen die Kennzahlen zunächst bekannt sein und die Controller sollten wissen, wie sich Veränderungen in einer auf eine andere Kennzahl auswirken und wie sich dies Einfluss auf das Ergebnis auswirkt.

In diesem Buch erhalten Sie ein Nachschlagewerk der Kennzahlen, welches Sie für die Erstellung von Berichten und Abweichungsanalysen unterstützen soll. Natürlich ist dieses Buch auch für diejenigen interessant, die mit Kennzahlen arbeiten und ihren Wissensschatz nicht nur im Controlling erweitern möchten. Weil der Onlinehandel immer mehr an Bedeutung gewinnt und viele Kunden nach der effektiven Steuerung eines Online-Business fragen, werden in diesem Buch viele Kennzahlen und Begriffe aus dem E-Commerce erläutert. Es sei noch erwähnt, dass sich viele Kennzahlen verschiedenen Bereichen zuordnen lassen. Zum Beispiel findet der Umsatz Beachtung im Ein- wie auch im Verkauf. Daher finden sich in diesem Buch einige Kennzahlen mehrfach, jeweils angepasst dargestellt für den jeweiligen thematischen Zusammenhang.

Jeder Themenbereich dieses Nachschlagewerks beginnt mit der Vorstellung des Autors, der diesen Bereich als Experte bearbeitet hat.

Einleitung

Von Prof. Dr. Ursula Binder

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen (auch als KPI - Key Performance Indicator bezeichnet) verdichten Informationen über einen zahlenmäßig erfassbaren betriebswirtschaftlichen Vorgang oder eine Situation. Sie liefern somit eine auf den jeweiligen Blickwinkel konzentrierte Aussage über das Unternehmensgeschehen. Sie schaffen Transparenz, ohne dass jeweils das komplette Rechenwerk analysiert werden muss und sind daher ein wichtiges Instrument der Unternehmenssteuerung. Um der Gefahr zu entgehen, dass durch die Verdichtung der Informationen wichtige Aspekte übersehen werden und es dadurch zu Fehlentscheidungen kommt, wird nicht nur eine einzige (Spitzen-) Kennzahl definiert, sondern Entscheidungen werden in der Regel im Rahmen eines Kennzahlensystems getroffen. **Bekannte Kennzahlensysteme** sind das DuPont-Schema und (moderner) die Balanced Scorecard. Gute Kennzahlensysteme verknüpfen die verschiedenen Funktionsbereiche eines Unternehmens (Einkauf, Produktion, Vertrieb, Rechnungswesen etc.) und auch die verschiedenen Planungsstufen (strategisch, operativ) innerhalb des Systems. Operative Kennzahlen sind eher quantitativ messbar, strategische Kenngrößen dagegen häufig nur qualitativ bzw. nur in grafischer Form darstellbar.

In diesem Kennzahlenbuch sind ausschließlich quantitativ messbare Kennzahlen beschrieben und zwar aus den folgenden Bereichen:

- Finanzen
- Logistik
- Produktion
- Vertrieb
- Personal
- IT
- E-Commerce

Kennzahlen dienen als Entscheidungsgrundlage und als Frühwarnindikatoren. Sie sollten immer mit einem Ziel, einer Strategie, verbunden sein. Aus der Feststellung des jeweiligen Zielerreichungsgrads müssen dann Maßnahmen folgen. Dieser Zielerreichungsgrad lässt sich im Zeitvergleich, im Branchenvergleich und im Plan- bzw. Soll-Ist-Vergleich ermitteln.

Ein Kennzahlensystem sollte nicht zu viele Kennzahlen enthalten, damit es übersichtlich bleibt. Welche Menge als angemessen angesehen wird, hängt unter anderem von der Unternehmensgröße ab. Gibt es innerhalb des Systems konkurrierende Ziele, sollten diese als solche markiert werden, z.B. mithilfe einer so genannten Strategy Map, in der die Verbindungen zwischen den verschiedenen Zielen und den dazu gehörigen

Kennzahlen dargestellt werden. Dazu gehören Konkurrenzbeziehungen, aber auch Ursache-Wirkungs-Ketten sowie eine Priorisierung der Kennzahlen und der dahinterstehenden Ziele. Aus einer solchen Priorisierung kann sich auch eine Spitzenkennzahl ergeben, wie z.B. der Rol beim DuPont-Schema.

Querverbindungen, die sich zwischen hier erläuterten Kennzahlen desselben Bereichs, aber auch zwischen Kennzahlen unterschiedlicher Bereiche ergeben, sind in diesem Buch durch einen entsprechenden Hinweis (->) markiert. Von diesen Markierungen aus gelangt man über einen Link direkt zu der markierten Kennzahl.

Kennzahlen werden häufig als Verhältniszahlen definiert, weil die Höhe der absoluten Zahlen oft nicht aussagekräftig ist. Vergleichswerte zwischen Unternehmen unterschiedlicher Größe können so zu Fehlinterpretationen führen.

Da es für die Definition von Kennzahlen keine gesetzlichen Vorgaben gibt, sollten im eigenen Interesse die folgenden **Anforderungen an „gute“ Kennzahlen** berücksichtigt werden:

- Aktualität, Kontinuität (gleichbleibende Ermittlungsmethode, regelmäßige aktuelle Überprüfung)
- Stringenz, Kontingenz (eindeutige gleichbleibende Definition)
- Repräsentativität (kein Einfluss durch zufällige oder außergewöhnliche Ereignisse)
- Validität (die Kennzahl misst das, was sie vorgibt zu messen)
- Genauigkeit, Korrektheit
- Reproduzierbarkeit
- Vollständigkeit

Neben der Einhaltung dieser Anforderungen sollte aber auch auf eine angemessene Kosten-Nutzen-Relation geachtet werden. Der Zeitaufwand, den man braucht, um eine Kennzahl regelmäßig zu ermitteln, sollte in angemessenem Verhältnis zu dem gewonnenen Informationsgehalt stehen.

Der Wert eines Kennzahlensystems hängt von der Qualität der Zahlen ab, die es enthält, aber auch von der Sachkenntnis derjenigen, die es benutzen. Fehlinterpretationen und daraus folgende Fehlentscheidungen können schwerwiegendere Folgen haben, als wenn „nach Bauchgefühl“ entschieden wird. Daher liegt mit diesem Buch ein Werk vor, das die genaue Definition einer Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen liefert und auch auf die möglichen Hürden und Fallen bei ihrer Interpretation hinweist. Aus diesem Portfolio ist eine individuelle Zusammenstellung von Kennzahlen zu einem wirkungsvollen Kennzahlensystem mühelos möglich.

Inhalt und Aufbau des Buchs:

Der Textaufbau zur Erläuterung jeder Kennzahl ist immer gleich: Zunächst erfolgt eine kurze **Beschreibung** dessen, was die Kennzahl messen soll. Dann wird die konkrete Form der **Berechnung** angegeben. Anschließend wird, sofern vorhanden, ein konkretes **Beispiel** gezeigt.

Zu vielen Kennzahlen sind zusätzliche **Anmerkungen** eingefügt, die Zusammenhänge aufzeigen. Etwa in Bezug auf andere Kennzahlen, aber auch Problematiken bei der Ermittlung und/oder der Interpretation der jeweiligen Kennzahl. Schließlich erfolgt noch ein entsprechender Hinweis auf mögliche **Zielwerte** für die betreffende Kennzahl.

Darüber hinaus ist am Ende dieses Buchs ein **Stichwortverzeichnis** zu finden, in dem alle Kennzahlen und Begriffe aufgelistet sind. Da der Nachweis der Fundstellen bereichsübergreifend erfolgt, werden auch Verbindungen zwischen Kennzahlen unterschiedlicher Unternehmensbereiche erkennbar.

Viel Spaß bei der Lektüre!

Finanzkennzahlen

Prof. Dr. Ursula Binder



Prof. Dr. Ursula Binder ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Controlling an der TH Köln.

Zuvor war sie kaufmännische Leiterin eines mittelständischen Dienstleistungsunternehmens, Unternehmensberaterin und Seminarleiterin.

Prof. Dr. Ursula Binder ist Autorin zahlreicher Fachbücher und -artikel über Controlling sowie von Lernbriefen für das Fernstudium.

Abschreibungsquote

Beschreibung:

Die Abschreibungsquote ist eine Kennzahl, die das Verhältnis zwischen der Höhe der Abschreibungen und dem Buchwert des dazu gehörenden langfristigen Vermögens (-> Anlagevermögen) darstellt. Sie gibt implizit eine Information darüber, innerhalb welches Zeitraums das bestehende Anlagevermögen abgeschrieben wäre, wenn in jedem weiteren Jahr derselbe Abschreibungsbetrag anfiel (Neu-Investitionen unberücksichtigt).

Berechnung:

Abschreibungsquote (in %) = Abschreibungen / Buchwert des Anlagevermögens x 100%

Beispiel:

Die Deutsche Post DHL Group (Deutsche Post AG) hat im Geschäftsjahr 2017 Abschreibungen in Höhe von 1.471 Mio. Euro ausgewiesen. Der Buchwert des Anlagevermögens zum 31.12.2017 lag bei 23.916 Mio. Euro. Daraus ergibt sich eine Abschreibungsquote von 6,15%. (Quelle: Geschäftsbericht 2017)

Anmerkungen:

Würde DHL in jedem weiteren Jahr von dem zum 31.12.2017 bestehenden Anlagevermögen den gleichen Betrag abschreiben wie 2017, dann wäre das gesamte Anlagevermögen (Neu-Investitionen nicht berücksichtigt) erst nach rund 16 Jahren ($100\%/6,15\% = 16,26$) komplett abgeschrieben. Dies kann entweder bedeuten, dass große Teile des Anlagevermögens lange Nutzungs- und Abschreibungsdauern haben und/oder dass in dem betreffenden Jahr überdurchschnittlich viel investiert wurde. Tatsächlich hat DHL im Jahr 2017 2.434 Mio. Euro in langfristige Vermögenswerte investiert, 2016 waren es aber auch schon 2.322 Mio. Euro. Dagegen besteht der größte Teil der immateriellen Vermögenswerte der DHL aus Firmenwerten, die praktisch nicht abgeschrieben werden. Darüber hinaus besteht rund ein Viertel der Sachanlagen in Grundstücken und Bauten, mehr als ein weiteres Viertel in technischen Anlagen und Maschinen, außerdem zu einem kleineren Teil aus Flugzeugen, aber nur zu ca. insgesamt einem Viertel aus Vermögen in Form von Betriebs- und Geschäftsausstattung und Fuhrpark. In der Tat sind also die durchschnittlichen Abschreibungs- und Nutzungsdauern des langfristigen Vermögens der DHL vergleichsweise lang, und das ist der hauptsächliche Grund für die relativ niedrige Abschreibungsquote.

Zielwert:

Tendenziell zeigt ein niedriger Prozentsatz für die Abschreibungsquote an, dass das Anlagevermögen über einen langen Zeitraum abgeschrieben wird und umgekehrt. Geht man davon aus, dass ein Unternehmen Interesse daran hat, Steuern zu sparen, dann

wäre ein hoher Prozentsatz an dieser Stelle erwünscht, weil damit der Gewinn durch hohe Abschreibungen niedrig gehalten wird. Allerdings bedeutet ein hoher Prozentsatz auch gleichzeitig, dass der Wert des Anlagevermögens schnell kleiner wird und somit auch ein Substanzverlust die Folge sein könnte.

Wie das Beispiel von DHL zeigt, hängt aber die Frage nach dem „richtigen“ Prozentsatz wesentlich davon ab, in welcher Branche das Unternehmen tätig ist, welche Besonderheiten sich dadurch für das Anlagevermögen ergeben und wie das Unternehmen insgesamt strukturiert ist (ob z.B. hohe Beteiligungen existieren etc.).

Amortisationszeit

Beschreibung:

Die Amortisationszeit einer Investition zeigt an, nach wie vielen Jahren das eingesetzte Investitionskapital (ggf. mit Zinsen) voraussichtlich zurückerwirtschaftet werden kann. Daher kann die geschätzte Amortisationszeit mit darüber entscheiden, ob ein Investitionsprojekt durchgeführt wird oder nicht.

Berechnung:

einfache (statische) Version: $\text{Investitionssumme} / \text{durchschnittlicher zukünftiger} \rightarrow \text{Cashflow}$

differenzierte (dynamische) Version: Berechnung des \rightarrow Kapitalwertes für jedes Jahr des Planungszeitraumes; das Jahr, in dem dieser Kapitalwert zum ersten Mal positiv wird, ist das Jahr, in dem sich die Investition amortisiert

Beispiel:

Die Deutsche Post DHL Group (Deutsche Post AG) hat im Jahr 2017 „Auszahlungen für Investitionen in langfristige Vermögenswerte“ in Höhe von 2.434 Mio. Euro vorgenommen, der operative Cashflow lag im gleichen Jahr bei 3.297 Mio. Euro. Angenommen, DHL rechnet grundsätzlich mit 10 Jahren Nutzungsdauer für ihre Investitionsobjekte, investiert jedes Jahr wie 2017 rund 2.434 Mio. Euro und erwirtschaftet jedes Jahr wie 2017 rund 3.297 Mio. Euro operativen Cashflow, dann sind das rund 330 Mio. Euro Rückfluss pro Investition pro Jahr. Abgezinst mit einem Zinssatz von 5% (hier wird üblicherweise der \rightarrow WACC verwendet), wird der jeweilige Kapitalwert jeder Investition von 2.434 Mio. Euro tatsächlich erst im 10. Jahr positiv (114 Mio. Euro).

Die Amortisationszeit würde also 10 Jahre betragen (dynamische Version). Zinst man mit nur 4% ab, wird bereits im 9. Jahr ein positiver Kapitalwert erreicht, die

Amortisationszeit also um ein Jahr verkürzt. Die einfache Version der Amortisationszeit-Berechnung sähe für das gleiche Beispiel aus wie folgt:

$$\frac{2.434}{330} = 7,4 \text{ Jahre}$$

Das heißt, die Investition amortisiert sich im 8. Jahr (wenn man die geforderte Verzinsung des eingesetzten Kapitals nicht berücksichtigt). (*Quelle: Geschäftsbericht 2017*)

Anmerkungen:

Die Entscheidungskriterien Kapitalwert, -> Interner Zinsfuß und Amortisationszeit für ein Investitionsprojekt führen immer zur selben Entscheidung (lohnt sich/lohnt sich nicht), wenn alle drei Vorgehensweisen mit denselben Input-Faktoren arbeiten: Cash-flow-Reihe, Planungszeitraum und Zinsfaktor. Daher könnte man sich auf eine der drei Kenngrößen beschränken. Tatsächlich bieten aber die verschiedenen Sichtweisen jeweils unterschiedliche Aussagen über dasselbe Investitionsprojekt, so dass es sich durchaus lohnt, alle drei Werte zu ermitteln.

Aussagen:

- der Kapitalwert hat einen Wert von 114 Mio. Euro oder
- der Interne Zinsfuß beträgt 6% oder
- die Amortisationszeit beträgt 10 Jahre

Zielwert:

Der Zielwert für die Amortisationszeit einer Investition ergibt sich meist automatisch aus der Planung des Investitionsprojektes. Soll die Entscheidung z.B. über den Kapitalwert getroffen werden (dynamisch), gibt der gewählte Planungszeitraum bereits die maximale Amortisationszeit vor. Eine Veränderung der Bedingungen kann natürlich auch spontan zu einer Verkürzung der maximalen Amortisationszeit führen, z.B. weil außerplanmäßig ein höherer Liquiditätsbedarf zu erwarten ist.

Anlagen-Deckungsgrad

Beschreibung:

Der Anlagen-Deckungsgrad ist eine Kennzahl aus der Bilanz, die die so genannte „goldene Bilanzregel“ verkörpert. Diese besagt, dass langfristiges Vermögen auch mit langfristigen Kapital und kurzfristiges Vermögen mit kurzfristigem Kapital finanziert werden sollte. Der Anlagen-Deckungsgrad setzt in der Version 1 das (langfristige) -> Eigenkapital ins Verhältnis zum (langfristigen) -> Anlagevermögen.

Berechnung:

Anlagen-Deckungsgrad 1 (in %) = $\text{Eigenkapital} / \text{Anlagevermögen} \times 100\%$

Anlagen-Deckungsgrad 2 (in %) = $(\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}) / \text{Anlagevermögen} \times 100\%$

Beispiel:

Die Deutsche Post DHL Group (Deutsche Post AG) hat zum 31.12.2017 ein Eigenkapital von 12.903 Mio. Euro und einen Wert für das Anlagevermögen in Höhe von 23.916 Mio. Euro ausgewiesen. Daraus ergibt sich ein Anlagen-Deckungsgrad 1 von 54,0%. Das langfristige -> Fremdkapital hatte zum Stichtag einen Wert von 11.370 Mio. Euro. Nimmt man diesen Wert hinzu, ergibt sich daraus ein Anlagen-Deckungsgrad 2 von 101,5%. (Quelle: Geschäftsbericht 2017)

Anmerkungen:

Der Anlagen-Deckungsgrad gibt Auskunft über die finanzielle Stabilität eines Unternehmens. Je größer der Anlagen-Deckungsgrad ist, desto stabiler wird die finanzielle Situation des Unternehmens eingeschätzt. Liegt der Anlagen-Deckungsgrad unter 100%, bedeutet das, dass langfristiges Vermögen teilweise durch kurzfristiges Kapital finanziert wird. Das könnte zu Liquiditätsschwierigkeiten führen, wenn kurzfristige Verbindlichkeiten fällig werden, bevor das betreffende langfristige Vermögen „flüssig“ gemacht werden kann. Umgekehrt bedeutet ein Wert von mehr als 100%, dass sogar ein Teil des Umlaufvermögens langfristig finanziert ist, was die finanzielle Stabilität des Unternehmens stützt. Ein sehr hoher Wert für den Anlagen-Deckungsgrad kann allerdings auch darauf hindeuten, dass sehr viel Eigenkapital im Unternehmen vorhanden ist, was wiederum die -> Eigenkapitalrendite schmälern könnte.

Zielwert:

Will man die goldene Bilanzregel einhalten, muss man für den Anlagen-Deckungsgrad 2 auf jeden Fall einen Wert von mindestens 100% fordern. Rechnet man nur das Eigenkapital als langfristige Finanzierung, müsste sogar schon der Anlagen-Deckungsgrad 1 100% betragen. In der Praxis wird ein Wert zwischen 70 und 100% für den Anlagen-

Deckungsgrad 1 und ein Wert zwischen 100 und 170% für den Anlagen-Deckungsgrad 2 gefordert. DHL liegt mit dem Anlagen-Deckungsgrad 1 deutlich unter dieser Forderung, mit dem Anlagen-Deckungsgrad 2 nur knapp über der geforderten Untergrenze. Rechnet man die immateriellen Vermögenswerte (11.792 Mio. Euro) aus dem Anlagevermögen von DHL heraus, da diese überwiegend in Firmenwerten bestehen, kommt man allerdings auf einen Anlagen-Deckungsgrad 1 von 106,4% und einen Anlagen-Deckungsgrad 2 von 200,2%.

Anlagequote

Beschreibung:

Die Anlagequote – auch Anlagenintensität genannt – gibt den Anteil des -> Anlagevermögens am Gesamtvermögen eines Unternehmens wieder. Die Zahl zeigt also, wieviel Prozent des Gesamtvermögens eher langfristiges Vermögen darstellen.

Berechnung:

Anlagequote (in %) = $\text{Anlagevermögen} / \text{Gesamtvermögen} \times 100\%$

Das Gesamtvermögen wird üblicherweise mit der Bilanzsumme gleichgesetzt.

Beispiel:

Die Deutsche Post DHL Group (Deutsche Post AG) hat zum 31.12.2017 ein Anlagevermögen in Höhe von 23.916 Mio. Euro ausgewiesen. Das Gesamtvermögen (die Bilanzsumme) des Unternehmens betrug am gleichen Stichtag 38.672 Mio. Euro. Daraus ergibt sich eine Anlagequote von 61,8%. (Quelle: Geschäftsbericht 2017)

Anmerkungen:

Da das Anlagevermögen eher das langfristige Vermögen beinhaltet, während das -> Umlaufvermögen eher als kurzfristiges Vermögen angesehen wird, sagt die Anlagequote etwas über die zeitliche Verfügbarkeit des Vermögens eines Unternehmens aus. Je geringer die Anlagequote ist, desto kurzfristiger ist das Vermögen verfügbar – zum Beispiel zum Ausgleich von kurzfristigen Verbindlichkeiten (s. auch -> Liquidität 1.-3. Grades und -> Working Capital Ratio).).

Zielwert:

Man könnte meinen, dass eine geringe Anlagequote günstig sei, da sie ein Anzeichen dafür ist, dass kurzfristig Liquidität verfügbar gemacht werden kann. Auf der anderen Seite kann aber eine geringe Anlagequote auch bedeuten, dass bereits „Tafelsilber“ verkauft wird, das heißt das Unternehmen seine langfristige Substanz gefährdet, weil das Anlagevermögen nicht in angemessener Höhe durch regelmäßige Ersatzinvestitionen erhalten wird. Weitere Kennzahlen müssen also hier zu Rate gezogen werden, um ein vollständiges Bild der Situation zu bekommen (z.B. -> Abschreibungsquote, -> Investitionsquote etc.).

Anlagevermögen

Beschreibung:

Das Anlagevermögen ist Bestandteil der Aktivseite einer Bilanz. Es zeigt an, welches und wie viel langfristiges Vermögen im Unternehmen vorhanden ist.

Berechnung:

Die Position Anlagevermögen setzt sich aus folgenden Einzelpositionen zusammen:

- Immaterielle Vermögensgegenstände
- Sachanlagen
- Finanzanlagen

Beispiel:

Die Deutsche Post DHL Group (Deutsche Post AG) hat zum 31.12.2017 ein Anlagevermögen in Höhe von 23.916 Mio. Euro ausgewiesen.

Es setzte sich zusammen aus:

- Immaterielle Vermögensgegenstände: 11.792 Mio. Euro
- Sachanlagen: 8.782 Mio. Euro
- Finanzanlagen: 1.070 Mio. Euro
- Aktive latente Steuern: 2.272 Mio. Euro

Das Gesamtvermögen betrug zum selben Stichtag 38.672 Mio. Euro.
(Quelle: Geschäftsbericht 2017)

Anmerkungen:

Die im Beispiel ausgewiesenen aktiven latenten Steuern resultieren aus Unterschieden in der Bewertung von Vermögensgegenständen in der Handelsbilanz gegenüber der Steuerbilanz. In der Handelsbilanz besteht ein Wahlrecht für den Ansatz von aktiven latenten Steuern. Kleine Kapitalgesellschaften sind von deren Bilanzierung befreit.

Zielwert:

Einen Zielwert für das Anlagevermögen kann man nicht allgemein festlegen. Die Höhe hängt sowohl von der Größe des jeweiligen Unternehmens ab, als auch davon, zu welcher Branche das Unternehmen gehört. Produktionsunternehmen haben beispielsweise mehr Anlagevermögen in Form von Maschinen und Anlagen als Dienstleistungsunternehmen, die womöglich nur Geräte in Form von PC und Laptop für ihre Arbeit benötigen. Tatsächlich spielt aber bei der Beurteilung der Stabilität und Bonität eines Unternehmens auch die Langfristigkeit des Vermögens eine Rolle. Insofern hat die Höhe des Anlagevermögens im Verhältnis zum Gesamtvermögen durchaus Relevanz (-> Anlagequote).

Aufwand und Ertrag

Beschreibung:

Als Aufwand und Ertrag (Aufwendungen und Erträge) werden die Positionen einer Gewinn- und Verlustrechnung bezeichnet. Sie zeigen grob gesagt an, in welcher Höhe das Unternehmen Leistungen erbracht (Ertrag) bzw. selbst in Anspruch genommen hat (Aufwand). Der Saldo aus Erträgen und Aufwendungen ergibt das Periodenergebnis.

Berechnung:

Die wesentlichen Aufwands- und Ertragspositionen einer Gewinn- und Verlustrechnung (nach dem Gesamtkostenverfahren) sind die folgenden:

- Erträge
- Umsatzerlöse
- Bestandsveränderungen
- Aktivierte Eigenleistungen
- sonstige betriebliche Erträge

Aufwendungen

- Materialaufwand
- Personalaufwand
- Abschreibungen
- sonstiger betrieblicher Aufwand
- Zinsaufwand
- Steuern

Beispiel:

Die Deutsche Post DHL Group (Deutsche Post AG) hat im Geschäftsjahr 2017 die folgenden Aufwendungen und Erträge (vor Zinsen und Steuern) ausgewiesen:

- Umsatzerlöse: 60.444 Mio. Euro
- sonstige betriebliche Erträge: 2.139 Mio. Euro
- Materialaufwand: 32.775 Mio. Euro
- Personalaufwand: 20.072 Mio. Euro
- Abschreibungen: 1.471 Mio. Euro
- sonstiger betrieblicher Aufwand: 4.526 Mio. Euro

Daraus ergab sich für das Jahr 2017 ein -> EBIT in Höhe von 3.741 Mio. Euro.
(Quelle: Geschäftsbericht 2017)

Anmerkungen:

Nach dem Umsatzkostenverfahren werden die Aufwandspositionen anders bezeichnet als im Gesamtkostenverfahren, weil sie dem System der Kostenrechnung und nicht der Finanzbuchhaltung entnommen werden. Die Gliederung erfolgt im Umsatzkostenverfahren nicht wie hier gezeigt nach Aufwandsarten, sondern nach der Gliederung in der Kalkulation, also kostenstellen- bzw. funktionenorientiert. Die Bezeichnungen lauten dann: Herstellungskosten, Verwaltungskosten, Vertriebskosten usw. Durch die Erfassung von Erträgen und Aufwendungen soll eine periodengerechte Zuordnung der Ergebnisse aus der Geschäftstätigkeit des Unternehmens im Sinne von Leistungserbringung und -inanspruchnahme erfolgen. Somit erhält man einen Überblick über den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens innerhalb einer Periode. Im Gegensatz dazu dient die Erfassung von -> Einzahlungen und Auszahlungen dazu, den Zeitpunkt der Zahlungswirksamkeit korrekt zu erfassen, um die Liquiditätswirksamkeit der Geschäftsvorgänge zu erfassen (-> Cashflow).