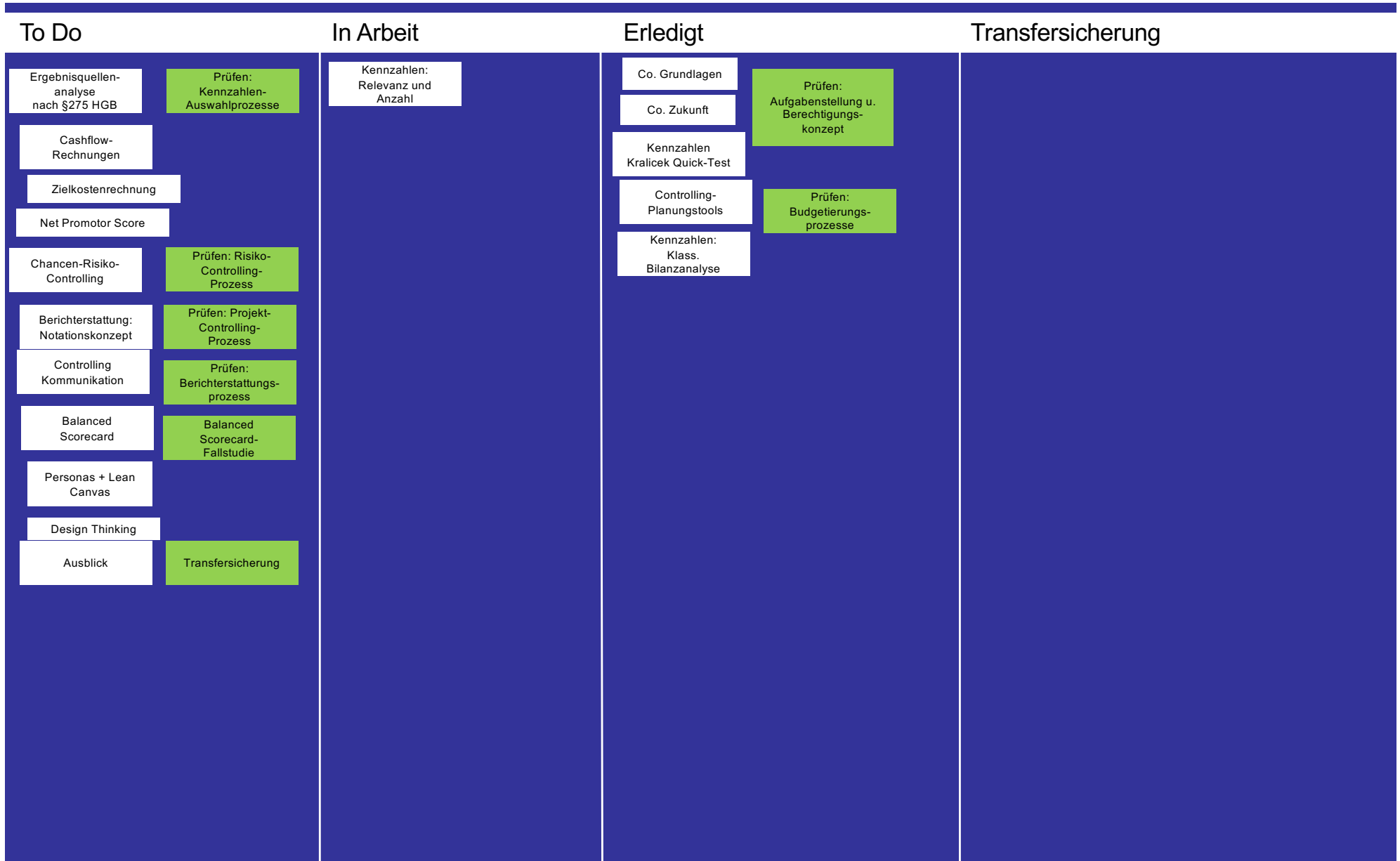


Inhalt per Kanban-Board



Inhalt per Kanban-Board



KENNZAHLEN RELEVANZ UND ANZAHL





Relevanz
vor
Firlefanz

Stakeholder-Analyse identifiziert die **Erwartungen** und **Macht** der Einflussgruppen.

Hier ausgewählte Stakeholder:

Ökonomische Stakeholder

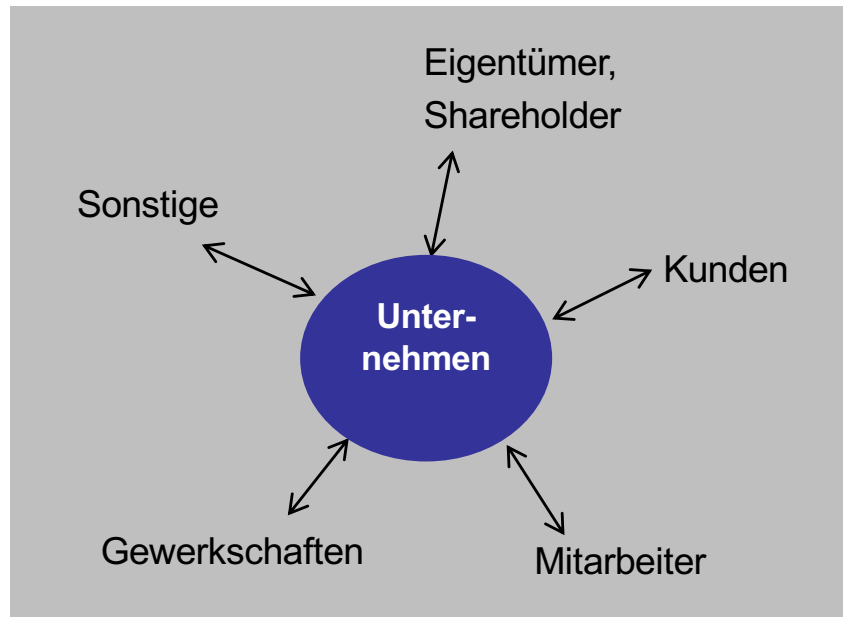
- Eigentümer, Shareholder
- Mitbewerber
- Kunden
- Mitarbeiter

Sozio-politisch-rechtliche Stakeholder

- Politiker
- Regulatoren wie Gewerkschaften
- Staat
- Mitarbeiter und Kunden

Technologisch-ökologische Stakeholder

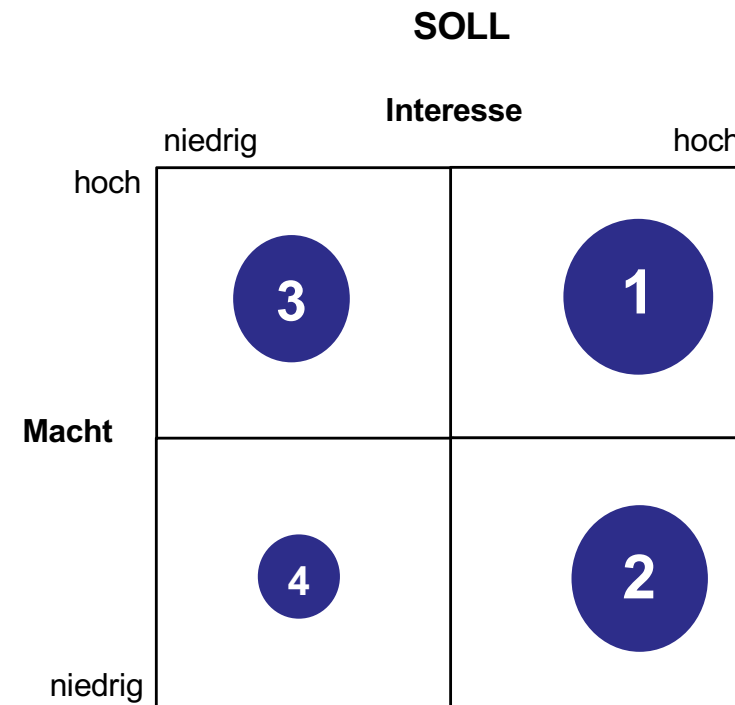
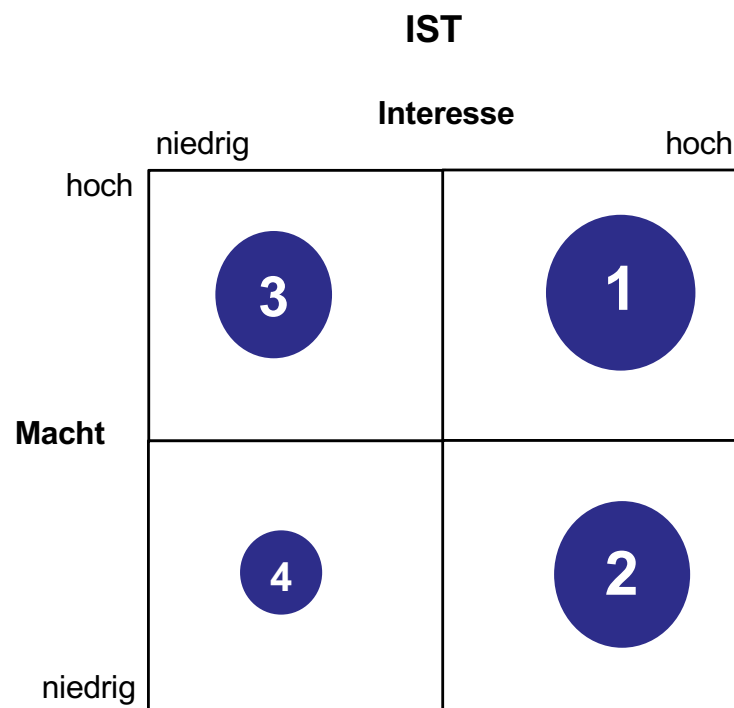
- Standardisierungskommissionen
- Eigentümer von Mitbewerbstechologien
- Verteiler von neuen Technologien



Stakeholder-Analyse: Beispiel Tourismus

Lf. Nr.	Anspruchsgruppen	Erbrachte Leistungen	Geforderte Gegenleistungen	Macht, die Ziele zu beeinflussen 0=niedrig, 10=hoch	Interesse, die Ziele zu beeinflussen, 0=niedrig, 10=hoch	Zwischen- summe	Ran- king der Stake- holder
1	Gesell- schafter	Stadt Hamburg (40%)	Infrastrukturbereit- stellung, Erbringung von Finanzmitteln	Wirtschaftsförderung, positive wirtschaftliche Effekte	...	...	...
2		Tourismus- verband Hamburg (29%)	Interessenvertretung, Engagement und Leistungsbereitstellung	Mitgestaltungsmöglich- keiten bei der touristischen Entwicklung, Schutz der Interessen	...	...	...
3		DEHOGA Hamburg (10%)	Bestandteile des touristischen Leistungsbündels	Wertsteigerungen des investierten Kapitals	...	...	...
4		Handels- kammer Hamburg (10%)	...	...	...	...	...
5	Medien	...	...	...	...	...	...
6	Bürger	...	...	...	...	...	...
7	Hotellerie	...	...	...	...	...	...
8	Marketing- partner	...	...	...	...	...	...
9	Kunden, Touristen	...	...	...	...	...	...
10	Mitarbeiter	...	...	...	...	...	...

Stakeholder-Analyse: Macht-Interessens-Matrix (engl. power-interests-matrix)



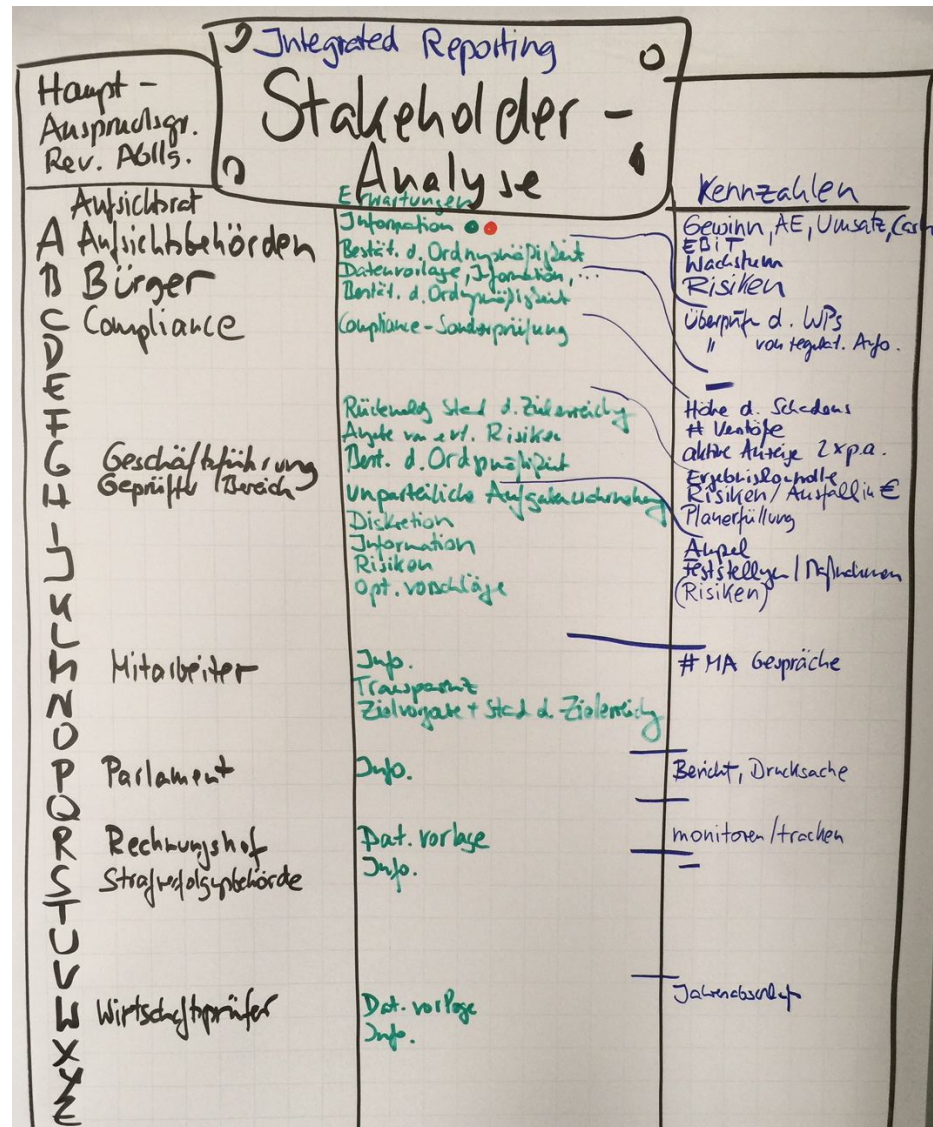
Priorisierung der Stakeholder:

1. Key player - Kerngruppe
2. Keep informed - Informieren
3. Keep satisfied - Zufriedenstellen
4. Minimal effort – Minimaler Aufwand

1. Wer sind meine Stakeholder?
2. Was wünschen meine Stakeholder? Relevanz!
3. Wie können wir Relevanz in Kennzahlen abbilden?

	Wer?	Wünsche bzw. Nutzen/Wert?	Kennzahl?		Wer?	Wünsche bzw. Nutzen/Wert?	Kennzahl?
A				N			
B				O			
C				P			
D				Q			
E				R			
F				S			
G				T			
H				U			
I				V			
J				W			
K				X			
L				Y			
M				Z			

1. Wer sind meine Stakeholder?
2. Was wünschen meine Stakeholder? Relevanz!
3. Wie können wir Relevanz in Kennzahlen abbilden?



Wieviel Kennzahlen sind genug?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14-20

21 und mehr

das kann ich nicht sagen

Was sind meine 3 wichtigsten Kennzahlen?

Hier eine erste Auswahl in alphabetischer Reihenfolge:

Cashflow

Durchschnittsmiete und Neuvertragsmieten

Eigenkapitalquote

Erlösschmälerung, Erlösausfall

Fluktuation

Gewinn

Instandhaltung, -setzung, Modernisierung

Leerstandsquote

Mietminderung

Vermietungsquote

Andere, und zwar: ...

Wer den Lottoschein
und die Lottozahlen hat,
nur dem kann
Performance egal sein.

Michael Rossie

100 IFRS-Kennzahlen

100 IFRS Kennzahlen IFRS Financial Ratios Dictionary - Deutsch/Englisch

Besonderheiten:

- Klare Strukturierung der Kennzahlen
- Gängigste Formeln aus Theorie & Praxis
- Leicht nachvollziehbare Beispielerrechnungen
- Prägnante und verständliche Erklärungen
- Kritische Würdigungen anhand von Vor- und Nachteilen
- Erklärungen in deutscher und englischer Sprache

»Die prägnante inhaltliche Darstellung aller relevanten Kennzahlen sowohl in deutscher und englischer Sprache ist ideal auf die heutigen Bedürfnisse der beruflichen Praxis zugeschnitten. Dieses Handbuch schließt eine Lücke in der betriebswirtschaftlichen Literatur und ich kann es nur jedem meiner Kunden ans Herz legen.«

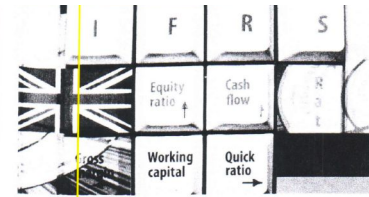
Dr. Sven Olewnik,
Deloitte & Touche Corporate Finance GmbH

www.cometis-publishing.de



ISBN 978-3-9809461-2-4

cometis



100 IFRS Kennzahlen IFRS Financial Ratios

Dictionary Deutsch / Englisch

cometis

jekel&team
DIGITAL WORKING

1. Beispielhafter Jahresabschluss	Exemplary annual report	
1.1 Gewinn- und Verlustrechnung	Income statement	14/15
1.2 Bilanz	Balance sheet	16/17
1.3 Kapitalflussrechnung	Cash flow statement	20/21
1.4 Zusatzinformation	Additional information	22/23
2. Kennzahlen der Gewinn- und Verlustrechnung	Income statement ratios	
2.1 EBIT	EBIT	26/27
2.2 EBITDA	EBITDA	28/29
2.3 Gewinn vor Steuern	Earnings before taxes	30/31
2.4 Jahresüberschuss (Gewinn)	Net income	32/33
2.5 Finanzergebnis	Financial result	34/35
2.6 Net operating profit after taxes (NOPAT)	Net operating profit after taxes (NOPAT)	36/37
2.7 Steuerquote	Tax rate	38/39
2.8 Forschungskostenquote	R & D cost ratio	40/41
2.9 Umsatzkosten zu Gesamtkosten	Cost of sales to total operating expense	42/43
2.10 Abschreibungsintensität	Depreciation and amortization to total operating expense	44/45
2.11 Abschreibungsquote (I)	Depreciation and amortization to sales	46/47
2.12 Abschreibungsstruktur	Write-down structure	48/49
2.13 Personalintensität	Personnel expense to total operating expense	50/51
2.14 Arbeitsintensität	Personnel productivity	52/53
2.15 Umsatz pro Mitarbeiter	Sales per employee	54/55
3. Bilanzkennzahlen	Balance sheet ratios	
3.1 Stille Reserven	Hidden assets	58/59
3.2 Vettoverschuldung	Net debt	60/61
3.3 Goodwill	Goodwill	62/63
3.4 Durchschnittsbestand	Average stock	64/65
3.5 investiertes Kapital	Invested capital	66/67
3.6 Rückstellungsquote	Provisions to total capital	68/69
3.7 Rücklagenintensität	Reserves to total capital	70/71
3.8 Vorratsintensität	Inventories to total capital	72/73
3.9 Anlagenabnutzungsgrad	Degree of asset depreciation	74/75

4. Cash Flow-Kennzahlen	Cash flow ratios	
4.1 Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit	Cash flow from operating activities	78/79
4.2 Cash Flow aus Investitionstätigkeit	Cash flow from investing activities	80/81
4.3 Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	Cash flow from financing activities	82/83
4.4 Free Cash Flow	Free cash flow	84/85
4.5 Cash Flow	Cash flow	86/87
4.6 Capex zu Abschreibungen	Capex to depreciation and amortization	88/89
4.7 Capex zu Umsatz	Capex to sales	90/91
5. Profitabilitätskennzahlen	Profitability ratios	
5.1 EBIT-Marge	EBIT margin	94/95
5.2 EBITDA-Marge	EBITDA margin	96/97
5.3 Rohertragsmarge	Gross profit margin	98/99
5.4 Gesamtkapitalrentabilität	Return on total capital	100/101
5.5 Eigenkapitalrendite	Return on equity	102/103
5.6 Durchschnittliche Anlagenrendite	Return on average total assets	104/105
5.7 Return on Invested Capital (ROIC)	Return on invested capital (ROIC)	106/107
5.8 Return on Capital Employed (ROCE)	Return on capital employed (ROCE)	108/109
5.9 Return on Investment (ROI)	Return on investment (ROI)	110/111
5.10 Umsatzrendite	Return on sales	112/113
5.11 Cash Flow-Marge	Cash flow margin	114/115
5.12 Reinvestitionsquote	Reinvestment rate (I)	116/117
5.13 Working Capital zu Umsatz	Working capital to sales	118/119
5.14 Umschlaghäufigkeit der Vorräte	Sales to inventory	120/121
5.15 Sachanlagen zu Umsatz	Property, plant and equipment to sales	122/123
5.16 Umschlaghäufigkeit des Sachanlagevermögens	Fixed asset turnover	124/125
5.17 Umschlaghäufigkeit des Umlaufvermögens	Current asset turnover	126/127
5.18 Umschlaghäufigkeit des Gesamtvermögens	Total asset turnover	128/129
5.19 Debitorenumschlag	Receivables turnover	130/131
5.20 Days Sales Outstanding (DSO)	Days sales outstanding (DSO)	132/133

5. Profitabilitätskennzahlen	Profitability ratios	
5.21 Kreditorenlaufzeit	Days payables outstanding	134/135
5.22 Umsatzkosten zu Vorräten	Inventory turnover	136/137
5.23 Kreditorenumschlaghäufigkeit	Payables turnover	138/139
5.24 Gesamtkapitalumschlag	Capital turnover	140/141
6. Liquiditätskennzahlen	Liquidity ratios	
6.1 Eigenkapitalquote	Equity ratio	144/145
6.2 Fremdkapitalquote	Total liabilities to total capital (leverage)	146/147
6.3 Verschuldungskoeffizient	Total liabilities to total equity (gearing)	148/149
6.4 Fremdkapitalstruktur	Leverage structure	150/151
6.5 Dynamischer Verschuldungsgrad	Dynamic gearing	152/153
6.6 Working Capital	Working capital	154/155
6.7 Liquidität 2. Grades	Quick ratio	156/157
6.8 Liquidität 3. Grades	Current ratio	158/159
6.9 Vermögensstruktur	Asset structure	160/161
6.10 Anlagenintensität	Asset intensity	162/163
6.11 Umlaufintensität	Total current assets to total assets	164/165
6.12 Finanzkraft	Financial strength	166/167
6.13 Investitionsdeckung	Reinvestment rate (II)	168/169
6.14 Abschreibungsquote (II)	Depreciation rate	170/171
6.15 Goldene Bilanzregel	Fixed assets to total equity	172/173
6.16 Goldene Finanzierungsregel	Golden financing rule	174/175
6.17 Anlagendeckungsgrad	Equity to assets ratio	176/177
6.18 Kapitalbindung	Current liabilities to sales	178/179
6.19 Tilgungsfähigkeit	Receivables to short-term liabilities	180/181
6.20 Dynamisches Betriebsergebnis	EBIT to short-term liabilities	182/183
6.21 Zinsdeckungsgrad	EBIT interest coverage	184/185
7. Kennzahlen der Unternehmensbewertung	Ratios for corporate valuation	169
7.1 Gewinn je Aktie, unverwässert	Earnings per share (EPS), basic	188/189
7.2 Gewinn je Aktie, verwässert	Earnings per share (EPS), diluted	190/191
7.3 Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV)	Price earning ratio (P/E)	192/193
7.4 Dynamisches KGV	Price earnings growth ratio (PEG)	194/195

100 IFRS-Kennzahlen

2.1 EBIT

Formel	Rechenbeispiel
Jahresüberschuss	882
± Außerordentliches Ergebnis	0
+ Minderheiten	21
+ Steuern	594
± Finanzergebnis	- 45
= EBIT	= 1.452

Erläuterung

EBIT steht für »Earnings before interest and taxes«. In den USA wird die Kennzahl EBIT als Operating income bezeichnet. Dieses operative Ergebnis vor Zinsen und Steuern wird gewöhnlich für die Beurteilung der Ertragssituation des Unternehmens, insbesondere im internationalen Vergleich herangezogen. Jedoch ist das EBIT nicht nur das reine Ergebnis vor Zinsen und Steuern, wie es weitläufig bezeichnet wird, sondern genauer gesagt das operative Ergebnis vor dem Finanz- und damit Beteiligungsergebnis, was je nach Unternehmen großen Einfluss auf den Gewinn vor Steuern haben kann. Das EBIT kann alternativ auch berechnet werden, indem von den Umsätzen (inkl. sonstiger betrieblicher Erträge) alle operativen Kosten abgezogen werden.

Vorteile	Nachteile
• Lässt Rückschlüsse auf das reine operative Geschäft zu • Insbesondere unter Zuhilfenahme anderer Kennzahlen (z.B. Umsätze) werden industrieweite Vergleiche der operativen Ergebnisse ermöglicht • Verzerrungen durch steuerliche Einflüsse bleiben außen vor • Findet international Anwendung	• Nur in Bezug zu anderen Kennzahlen (z.B. Umsätze) aussagefähig • Auch Zinseinkünfte, die keine Berücksichtigung im EBIT finden (Einkünfte aus Finanzierungstätigkeit, z.B. Ratenfinanzierungen) können Bestandteil des operativen Einkommens sein • Es finden sich ggf. Einkünfte, die nicht zum originären Geschäftsfeld gehören (Mieteinkünfte) in dieser Kennzahl wieder

26

2.1 EBIT

Formula	Sample calculation
Net income	882
± Extraordinary items	0
+ Minority interest	21
+ Taxes	594
± Financial result	(45)
= EBIT	= 1,452

Explanation

EBIT stands for "earnings before interest and taxes". In the US the ratio is also known as operating income/operating profit. It is generally used to assess the company's earnings position, in particular in international comparisons. However, EBIT is not only pure earnings before interest and taxes as it is referred to by many people, but in more precise terms it is the operating result before the financial and thus investment result, which may have a major impact on the pre-tax earnings depending on the respective company. EBIT can also be calculated by subtracting total operating expenses from sales (incl. other operating income).

Advantages

- Allows assumptions to be made about pure operating activities
- Industry-wide comparisons of operating income are possible, in particular when other ratios are also considered (e.g., revenues)
- Distortions from tax effects are not included
- Used internationally

Disadvantages

- Only meaningful when considered together with other indicators (e.g., revenues)
- Interest income, which may not be included in EBIT, can be part of operating income (income from financing activities, e.g., financing installments)
- Income which may not stem from the operating activities may also be included in this figure (rental income)

27



EBIT?

1. Earnings Bad Interest Tax

2. Earnings Before
International Taxes

3. Earnings Before Interest
and Taxes

4. Everything Before Interest
and Taxes





EBIT?

1. Earnings Bad Interest Tax

2. Earnings Before
International Taxes

3. Earnings Before Interest
and Taxes

4. Everything Before Interest
and Taxes



Welches sind meine 3 wichtigsten Kennzahlen?

1. Was ist dir wichtig?
Wer ist dir wichtig?

Existenzsicherung, Urlaub, Freizeit, etc.
Du, Partner/in, Kind/er, Familie, etc.

2. Kennzahlen sollen leben!

Im Alltag spürbar sein
Daten müssen zur Verfügung stehen
Konkrete Zielwerte vorgeben in z. B. Euro
Leicht, einfach, schnell
SMART: spezifisch
messbar
akzeptabel
erreichbar und
terminiert.

Welches sind meine 3 wichtigsten Kennzahlen?

Fokus auf wenige Kern-Kennzahlen
Kennzahlen für ein extrem gesundes Unternehmen

Bis zum 31.12.xx

- | | |
|-----------------------|--|
| 1. Liquiditätsreserve | mind. 6 Monate, Ziel 9 Monate |
| 2. Umsatz absolut | 8% mehr zum Vorjahr = alle 10J Verdopplung |
| 3. Vermögenszuwachs | absolute Vorgabe in € |

Welches sind meine 3 wichtigsten Kennzahlen?

Kennzahlen für ein gesundes Unternehmen

Bis zum 31.12.xx

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. Liquiditätsreserve in Monaten | 6 Monate |
| 2. Gewinn / Umsatz | Gewinn nach Steuer mind. 20% vom Umsatz
Unternehmensrentabilität! |
| 3. Fixkosten je Monat | Vertragsübersicht prüfen! |

Welches sind meine 3 wichtigsten Kennzahlen?

Kennzahlen für ein gesundes Unternehmen

Bis zum 31.12.xx

- | | |
|---|--|
| 1. Auftragseingang, Umsatz | + 8% mehr im Vgl. zum Vorjahr
teilweise +zweistellig als Puffer |
| 2. Earnings Before Interest
and Taxes (EBIT), operatives
Ergebnis | mind. ... % vor Headquarter |
| 3. Cash, Liquidität absolut | absoluter Wert: |

Welches sind meine 3 wichtigsten Kennzahlen?

Bis zum 31.12.xx

1.
2.
3.

Steckbrief für eine Kennzahl

Name	...	Beschreibung	...
Berechnung als Formel	...	Einheit in Euro, Zeit, etc.	...
Datenquelle/n	...	Kommunikation von	...
Frequenz	Monatlich/Quartal/ 1 x p.a.	Kommunikation an	...
Darstellungsform	...	Wirkungszusammenhänge	...
Zielhöhe	...	Ampel	...
Verantwortlich	...	To Dos je nach Ergebnis	1. ... bis ... 2. ... bis ... 3. ... bis ...
Verteilerkreis	...	Brauche ich noch etwas, damit ich es tun kann?	...
Was hindert mich noch?	...	Sparringspartner	...



Was bedeutet SMART nach Jekel?

1. spezifisch, machbar,
aktuell, erreichbar und
terminiert

2. spezifisch, messbar,
akzeptabel, erreichbar und
terminiert

3. spezifisch, munter,
aktuell, erreichbar und
toll

4. spezifiziert, machbar,
akzeptabel, erfolgreich und
terminiert





Was bedeutet SMART nach Jekel?

1. spezifisch, machbar,
aktuell, erreichbar und
terminiert

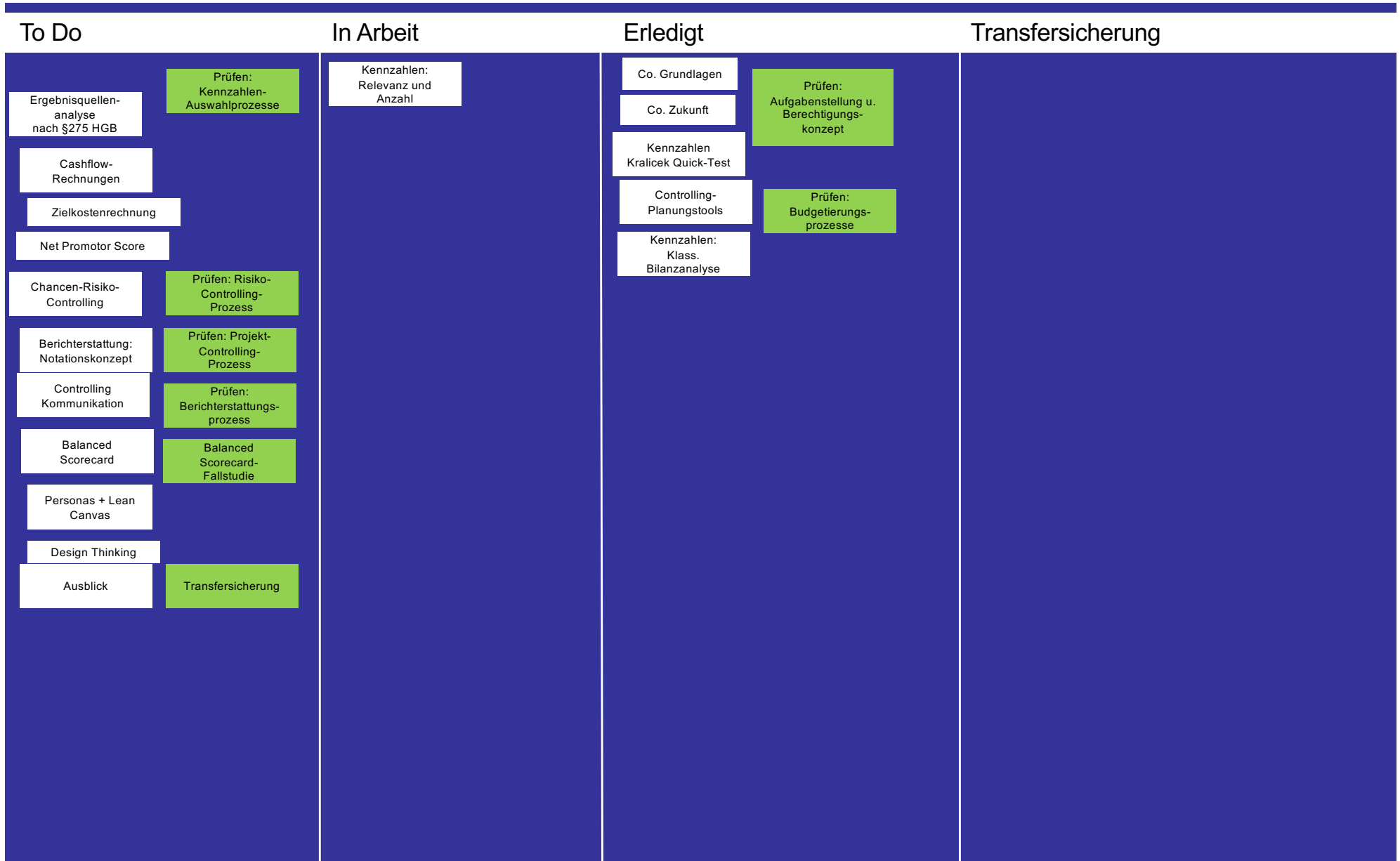
2. spezifisch, messbar,
akzeptabel, erreichbar und
terminiert

3. spezifisch, munter,
aktuell, erreichbar und
toll

4. spezifiziert, machbar,
akzeptabel, erfolgreich und
terminiert



Inhalt per Kanban-Board



Inhalt per Kanban-Board

To Do	In Arbeit	Erledigt	Transfersicherung
Ergebnisquellen-analyse nach §275 HGB Cashflow-Rechnungen Zielkostenrechnung Net Promotor Score Chancen-Risiko-Controlling Berichterstattung: Notationskonzept Controlling Kommunikation Balanced Scorecard Personas + Lean Canvas Design Thinking Ausblick Prüfen: Kennzahlen-Auswahlprozesse Prüfen: Risiko-Controlling-Prozess Prüfen: Projekt-Controlling-Prozess Prüfen: Berichterstattungsprozess Balanced Scorecard-Fallstudie Transfersicherung		Co. Grundlagen Co. Zukunft Kennzahlen Kralicek Quick-Test Controlling-Planungstools Kennzahlen: Klass. Bilanzanalyse Kennzahlen: Relevanz und Anzahl Prüfen: Aufgabenstellung u. Berechtigungskonzept Prüfen: Budgetierungsprozesse	