

Spezialteil Finanzbegriffe für Nicht-Finanzleute

Spezialteil-Finanzen

HEALTHCARE MARKETING
DR. UMBACH & PARTNER
www.umbachpartner.com
Training + Consulting

Relevanz

Beeindruckende finanzielle
Kenngrößen sind **Ausdruck**
erfolgreicher unternehmerischer
Tätigkeit - und nicht umgekehrt

Money follows, it does not lead



"Making money is a byproduct
of doing good things"

"Profit is the applause you get
for taking care of your customers
and treating your people well"

Ken Blanchard: Leading at a Higher Level

http://www.youtube.com/watch?v=_jNYu4cdL2k

Finanzielle Kenngrößen

- Marktanteile
- Absatz und Umsatz
- Produktivität
- Wirtschaftlichkeit
- Break-even Punkt
- Cashflow
- Gewinn
- Umsatz-Rendite
- Kapital-Rendite
- Shareholder Value
- Ergebnis-Betrachtung
- Deckungsbeitrags-Rechnung
- Diskontierung

Finanzielle Kenngrößen

- Marktanteile
- Absatz und Umsatz
- Produktivität
- Wirtschaftlichkeit
- Break-even Punkt
- Cashflow
- Gewinn
- Umsatz-Rendite
- Kapital-Rendite
- Shareholder Value
- Ergebnis-Betrachtung
- Deckungsbeitrags-Rechnung
- Diskontierung

Marktanteil

Angestrebter* oder erreichter Anteil vom Zielmarkt in einem bestimmten Jahr

**Beispiel:*

Unser Produkt soll im Jahr
mindestens 1% des ...-Marktes,
gemessen am Umsatz, erreichen.

Finanzielle Kenngrößen

- Marktanteile
- Absatz und Umsatz
- Produktivität
- Wirtschaftlichkeit
- Break-even Punkt
- Cashflow
- Gewinn
- Umsatz-Rendite
- Kapital-Rendite
- Shareholder Value
- Ergebnis-Betrachtung
- Deckungsbeitrags-Rechnung
- Diskontierung

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 7

Absatz und Umsatz

Absatz: Verkaufte "Standard Units"

Umsatz: Wie viel Geld ich durch Verkauf der "Standard Units" einnehme

Verkaufte Tabletten x Preis pro Unit = Umsatz

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 8

Absatz und Umsatz

Absatz: 10 Mill. Units

Preis pro Unit 1,20 Euro

Umsatz ?

10 Mill. x 1,20 Euro = **12 Mill Euro**

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 9

Plausibilität

Absatz ?
Preis pro Unit Verdoppeln?
Umsatz Verdoppelt?

4 Mill. x 2,40 Euro = **9,6 Mill Euro**

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 10

Finanzielle Kenngrößen

- Marktanteile
- Absatz und Umsatz
- Produktivität
- Wirtschaftlichkeit
- Break-even Punkt
- Cashflow
- Gewinn
- Umsatz-Rendite
- Kapital-Rendite
- Shareholder Value
- Ergebnis-Betrachtung
- Deckungsbeitrags-Rechnung
- Diskontierung

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 11

Produktivität

Ertrag pro Einsatz =
Erzeugte Menge pro eingesetzter Ressource

Beispiele

- Produzierte Units pro Mitarbeiter
- Substanzen aus der Forschung pro Jahr

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 12

Produktivität: Kritik

Technisch und mengenmäßig ausgerichtet

Läßt außer acht, inwieweit ich die erzeugten Produkte verkaufen kann

Beispiel

Stahlproduktion in früheren Ostblock-Ländern

Finanzielle Kenngrößen

- Marktanteile
- Absatz und Umsatz
- Produktivität
- Wirtschaftlichkeit
- Break-even Punkt
- Cashflow
- Gewinn
- Umsatz-Rendite
- Kapital-Rendite
- Shareholder Value
- Ergebnis-Betrachtung
- Deckungsbeitrags-Rechnung
- Diskontierung

Wirtschaftlichkeit

Inwieweit Produktions-Mittel und Personal effizient eingesetzt und so Leistungen wirtschaftlich erbracht werden

Massnahmen

- Kosten-Senkung
- Rationalisierung

Wirtschaftlichkeit: Kritik

Lässt den Kunden außer Betracht

? Wirtschaftlichste Arbeitsweise
bei Produkt ohne Nachfrage ...



Finanzielle Kenngrößen

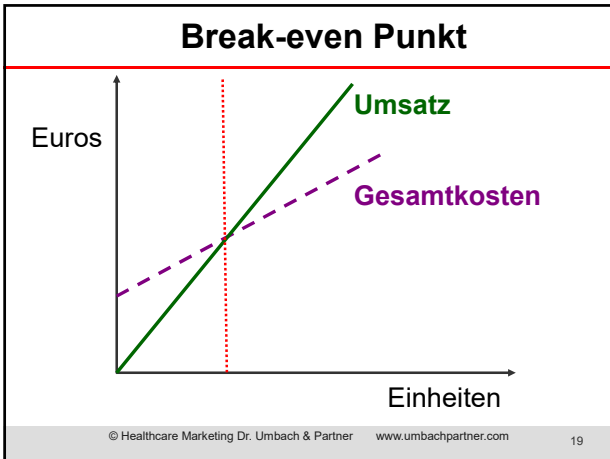
- Marktanteile
- Absatz und Umsatz
- Produktivität
- Wirtschaftlichkeit
- Break-even Punkt
- Cashflow
- Gewinn
- Umsatz-Rendite
- Kapital-Rendite
- Shareholder Value
- Ergebnis-Betrachtung
- Deckungsbeitrags-Rechnung
- Diskontierung

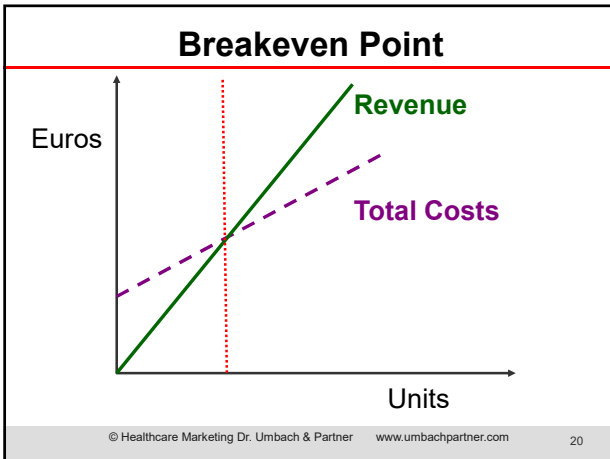
Break-even Punkt

Punkt, ab dem die Umsätze
die Kosten übersteigen

Punkt, an dem Umsatz und Kosten
gleich hoch sind und somit weder
Verlust noch Gewinn erwirtschaftet wird.

“Kostendeckungspunkt“
"Gewinnschwelle"





- ### Finanzielle Kenngrößen
- Marktanteile
 - Absatz und Umsatz
 - Produktivität
 - Wirtschaftlichkeit
 - Break-even Punkt
 - Cashflow
 - Gewinn
 - Umsatz-Rendite
 - Kapital-Rendite
 - Shareholder Value
 - Ergebnis-Betrachtung
 - Deckungsbeitrags-Rechnung
 - Diskontierung
- © Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 21

Cashflow

Einnahmen ← Umsatz
- Ausgaben ← Ausgabenwirksame Kosten

= Cashflow

⇒ Änderungen des Geld-Vermögens
pro Jahr

Messung: einfach und eindeutig

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 22

Finanzielle Kenngrößen

- Marktanteile
- Absatz und Umsatz
- Produktivität
- Wirtschaftlichkeit
- Break-even Punkt
- Cashflow
- Gewinn
- Umsatz-Rendite
- Kapital-Rendite
- Shareholder Value
- Ergebnis-Betrachtung
- Deckungsbeitrags-Rechnung
- Diskontierung

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 23

Gewinn

Umsatz
- Kosten

Gewinn → Jahresabschluss
Von bilanzpolitischen
Maßnahmen abhängig:
• Abschreibungen
• Rückstellungen
• Vorrats-Bewertungen

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 24

Fallstudie

Projekt XYZ

Einnahmen ← Umsatz 133 €

Ausgaben ← Kosten 100 €

Cashflow ? Gewinn ?

Version I

Einnahmen 133 € Umsatz 133 €

- Ausgaben 100 € - Kosten 100 €

Cashflow 33 € Gewinn 33 €

Version II

Einnahmen 133 € Umsatz 133 €

- Ausgaben 100 € - Kosten 100 €

Abschreibung 10 €

Cashflow 33 € Gewinn 23 €

Cashflow: Vorteil

(anders als der Gewinn)
 unabhängig von buchhalterischen
 Aktionen wie z. B. Abschreibungen

Kennzahl für Liquidität eines Unternehmens:
 Es muss genügend Cash da sein

Auftragserteilung
 ↓
 Rechnungsstellung
 ↓
 Zahlungseingang

↕

Mahnwesen:
Forderungen
eintreiben

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 28

Finanzielle Kenngrößen

<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteile • Absatz und Umsatz • Produktivität • Wirtschaftlichkeit • Break-even Punkt • Cashflow • Gewinn 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Umsatz-Rendite</u> • Kapital-Rendite • Shareholder Value • Ergebnis-Betrachtung • Deckungsbeitrags-Rechnung • Diskontierung
--	---

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 29

Umsatz-Rendite

Gewinn	33 €	
÷ Umsatz	133 €	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Umsatz-Rendite 25 % </div>		

= Umsatzrentabilität = Vorsteuermarge
 = Return on Sales = ROS
 = Operating profit margin
 Evaluates a company's operational efficiency
 Measures the operating performance

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 30

Finanzielle Kenngrößen

- Marktanteile
- Absatz und Umsatz
- Produktivität
- Wirtschaftlichkeit
- Break-even Punkt
- Cashflow
- Gewinn
- Umsatz-Rendite
- Kapital-Rendite
- Shareholder Value
- Ergebnis-Betrachtung
- Deckungsbeitrags-Rechnung
- Diskontierung

Kapital-Rendite

Gewinn	33 €
÷ Kapital	100 €

Kapital-Rendite **33 %**

= Kapitalverzinsung = Profitabilität
 = Return on Investment = ROI
 Evaluates the efficiency of an investment
 ROCE = Return on Capital Employed

Blatt für Teilnehmer

Umsatz	120 €	* Einge- setztes Kapital
- Kosten*	100 €	

Gewinn €

Umsatz-Rendite:

€ ÷

Kapital-Rendite:

€ ÷

Umsatz- und Kapital-Rendite

Umsatz 120 €
- Kosten 100 €

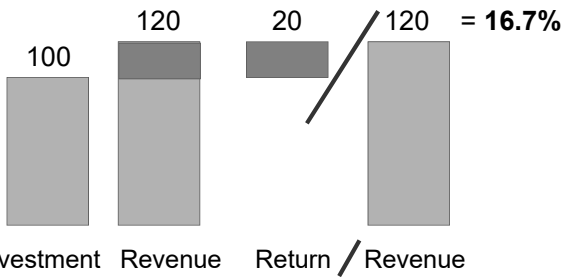
Gewinn 20 €

Umsatz-Rendite:
 $20 \text{ €} \div 120 \text{ €} = 16.7\%$

Kapital-Rendite:
 $20 \text{ €} \div 100 \text{ €} = 20\%$

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 34

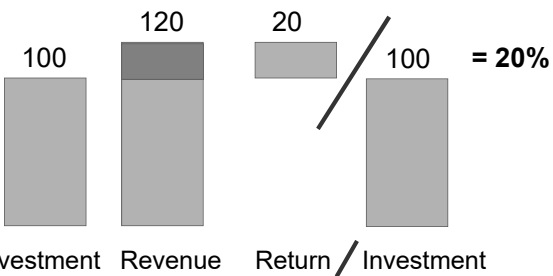
Profit Margin



Simplified

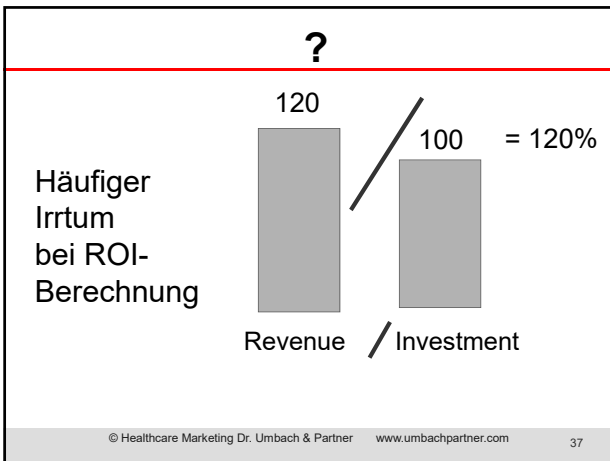
© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 35

Return on Investment = ROI



Simplified

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 36



Return on Investment

"Profitabilität"
"Wert"

Auf Ebene der

- Kunden (customer)
- Kampagnen (campaign)

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 38

Case Study

Direct mail

A

B

Which one is better ?

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 39

	A	B
Number targeted	100 000	100 000
Conversion rate	2 %	3 %
Number of sales	2 000	3 000
Revenue per sale	60 €	60 €
Revenue generated	120 000 €	180 000 €
Investment	100 000 €	155 000 €
"Profit"	20 000 €	25 000 €
Return on Investment	20 %	16 %

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 40

Conclusions

- Avoid the term "better"
- Version A is more profitable

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 41

Maximize the ROI

- Develop version A and version B
- Test A versus B
- Measure the ROI
- Decide on activities with high ROI

... There will be resistance

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 42

ROI als Ziel

Alle Marketing-Aktionen sollten einen entsprechenden Return on Investment (ROI) bringen

... Brand-Awareness-Kampagne ?
Werbung für das Firmen-Image ?



Blindflug ?

Rechtfertigungsdruck

Der Chor der Geschäftsleiter, die den Refrain "ROI" singen, wird immer lauter.

Messbarkeit und maximale Effizienz werden gewünscht. Bei jedem Ausgabe muss nachgewiesen werden, was sie gebracht hat.

Herausforderung

Ziel: Ressourcen-Allokation optimieren und Budgets effektiv einsetzen. **Aber:**

Das Messen der intermediärer Kenngrößen ist nur ein Mosaiksteinchen im Gesamtbild. Da mehrere Marketing- und Vertriebs-Aktivitäten gleichzeitig stattfinden, kann man den Erfolg kaum einer einzigen Aktivitäten zuschreiben.

Manches ist eben nicht direkt rechenbar.

ROI

US-Schauspieler Einnahme pro
1 Dollar Honorar

Matt Damon 29 Dollar

Tom Hanks 12 Dollar

Tom Cruise 11 Dollar

Forbes Liste zum Preis-Leistungs-Verhältnis von Hollywood-Stars

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 46

Messe und maximiere den Nutzen

- Entwickle mehrere Versionen
 - Teste
 - Schätze den "ROI"
 - Mach zukünftig nur noch Aktionen, die einen Return on Investment bringen
- ... Sei auf Widerstände gefasst

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 47

Finanzielle Kenngrößen

- Marktanteile
- Absatz und Umsatz
- Produktivität
- Wirtschaftlichkeit
- Break-even Punkt
- Cashflow
- Gewinn
- Umsatz-Rendite
- Kapital-Rendite
- Shareholder Value
- Ergebnis-Betrachtung
- Deckungsbeitrags-Rechnung
- Diskontierung

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 48

Shareholder Value

Wert des Aktionärsvermögens

Kapitalgeber erwarten eine Wertsteigerung ihres investierten Kapitals.

Shareholder Value: Kritik

- Kurzfristiges Denken
- Unerfahrene Kommentatoren: Einfluss auf die Unternehmensführung
- Motivation des Top-Managements wird in bestimmte Richtung gelenkt

Finanzielle Kenngrößen

- | | |
|----------------------|-------------------------------|
| • Marktanteile | • Umsatz-Rendite |
| • Absatz und Umsatz | • Kapital-Rendite |
| • Produktivität | • Shareholder Value |
| • Wirtschaftlichkeit | • <u>Ergebnis-Betrachtung</u> |
| • Break-even Punkt | • Deckungsbeitrags-Rechnung |
| • Cashflow | • Diskontierung |
| • Gewinn | |

Ziel unternehmerischer Tätigkeit

Ergebnisse erzielen

Erbrachte Leistung
Angefallene Kosten

Umsatz
- Kosten

Gewinn

Finanzielle Kenngrößen

- Marktanteile
- Absatz und Umsatz
- Produktivität
- Wirtschaftlichkeit
- Break-even Punkt
- Cashflow
- Gewinn
- Umsatz-Rendite
- Kapital-Rendite
- Shareholder Value
- Ergebnis-Betrachtung
- Deckungsbeitrags-Rechnung
- Diskontierung

Ergebnis-Betrachtung

Kosten-Verursacher aufgliedern nach:

- 1) Funktionen:**
Funktionale
Gliederung
 - Produktions-Kosten
 - Marketing-Kosten
 - etc.
- 2) Ebenen:**
Deckungs-
beitrags-
Rechnung
 - Variable Kosten
 - Fixe Kosten

Deckungsbeitrags-Rechnung

Vorteil:
Deckt auf, inwieweit
ein Produkt zur
Deckung von Fixkosten
(mengenunabhängigen Kosten)
beiträgt.

Deckungsbeitrags-Rechnung

Die Geschichte von **Konrad**

oder

Die Milchmädchen-Rechnung

Fallstudie

Ergebnis-Betrachtung

Konrad: Hausliefer-Service: Kauft Artikel
im Supermarkt, lädt sie in sein Auto und
bringt sie Kunden in Aachen und Bonn.

Will Gewinn maximieren:

“Soll ich mit **A und B** weitermachen oder
ist es profitabler, nur eines zu machen?”

Umsatz ↔ Kosten

Ein- und Ausgaben		
	A	B
Umsatz	30	40
Kosten	30	30
Variable Kosten*	20	20
Fixe Kosten**	10	10
* Benzin		
** Kfz-Steuer, Versicherung		
© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 58		

Ein- und Ausgaben		
	A	B
Umsatz	30	40
Kosten	30	30
Variable Kosten	20	20
Fixe Kosten	10	10
Benzin		
Kfz-Steuer, Versicherung		
© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 59		

Getrennte Kostenrechnung			
	A	B	Summe
Umsatz	30	40	
Kosten	30	30	
Gewinn	0	+ 10	→ 10
© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 60			

Getrennte Kostenrechnung			
	A	B	Summe
Umsatz		40	
Kosten		30	
<hr/>			
Gewinn		10	→ 10 ?

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 61

Getrennte Kostenrechnung

?

"Mit A aufhören,
da nicht profitabel"

... Tatsächlicher Beitrag
der einzelnen Leistungen? ...

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 62

DB-Rechnung: Formblatt		
A + B	A	B
Umsatz	30	40
Variable Kosten	20	20
<hr/>		
DB I		
<hr/>		
Fixkosten		
<hr/>		
DB II		DB = Deckungsbeitrag

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 63

DB-Rechnung: Formblatt

B	A	B
Umsatz		40
Variable Kosten		20
<hr/>		
DB I		
<hr/>		
Fixkosten		
<hr/>		
DB II		

DB = Deckungsbeitrag

Deckungs-Beitrags-Rechnung

A + B	A	B
Umsatz	30	40
Variable Kosten	20	20
<hr/>		
DB I	10	20
<hr/>		
Fixkosten	20	
<hr/>		
DB II	10	

Deckungs-Beitrags-Rechnung

B	A	B
Umsatz		40
Variable Kosten		20
<hr/>		
DB I		20
<hr/>		
Fixkosten	20	
<hr/>		
DB II	0	

	A + B	B
DB II	10	0
	Profitabler	
<small>© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 67</small>		

!

Weniger Produkte: Weniger Reklamationen
Leichtere Einführung von neuen Produkten

Portfolio verschlanken
Produkt-Bereinigung
Right sizing "Pruning"

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 68

Deckungsbeitrags-Rechnung

Jedes Produkt trägt zunächst die ihm direkt zurechenbaren Kosten

und trägt mit dem verbleibenden Betrag schrittweise zur Deckung von Fixkosten* übergeordneter Bereiche bei.

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 69

Nur die DB-Rechnung kann ...

... aufdecken, inwieweit* die Streichung eines wenig profitablen Produktes

das Gesamtergebnis der verbleibenden Produkte verschlechtern würde.

... * in Höhe der nicht abbaubaren Fixkosten

Finanzielle Kenngrößen

- Marktanteile
- Absatz und Umsatz
- Produktivität
- Wirtschaftlichkeit
- Break-even Punkt
- Cashflow
- Gewinn
- Umsatz-Rendite
- Kapital-Rendite
- Shareholder Value
- Ergebnis-Betrachtung
- Deckungsbeitrags-Rechnung
- Diskontierung

Diskontierung: Eingangsfrage

Was ist gewichtiger:
Gewinne und Verluste, die

- in ferner Zukunft liegen oder
- in diesem Jahr anfallen?

Für die Bewertung eines Betrages ist wichtig, zu welchem **Zeitpunkt** er anfällt

Diskontierung: Definition

Den Zeitpunkt des Eingangs oder Ausgangs eines Betrages berücksichtigt man mit dem Prinzip der Diskontierung
= Abzinsung
= Kapitalwertmethode

Diskontierung: Prinzip

Beträge, die an einem **frühen** Zeitpunkt liegen, werden stärker berücksichtigt als die Beträge, die zu einem **späteren** Zeitpunkt anfallen.

Man diskontiert Beträge also umso mehr, je weiter sie in der Zukunft liegen.

Diskontierung: Vorteil

Man erhält den ungefähren Gegenwartswert eines zukünftigen Betrages in heutigem Geldwert

Diskontierung: Beispiel

Heutiger Wert von 100 Euro in Abhängigkeit vom Zeitpunkt. Diskontierungs-Satz: 5%

Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
100 €	100 €	100 €	100 €
	x 0,95	x 0,95	x 0,95
		x 0,95	x 0,95
			x 0,95
	(x 0,95)	(x 0,91)	(x 0,86)
100 €	95 €	91 €	86 € (Abgerundet)

Jahr 0 = dieses Jahr, Jahr 1 = nächstes Jahr, Jahr 2 = übernächstes Jahr, usw.

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 76

Prognostizierte Ergebnis-Rechnung

Projizierte Gewinn- und Verlust-Rechnung

Hilfe bei Investitions-Entscheidungen

Diskontierter kumulierter Cashflow
 = Netto-Geldwert
 = Netto-Barwert
 = Net Present Value (NPV)

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 77

Jährlicher Cashflow

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
Einnahmen	20 €	100 €	200 €	280 €
Ausgaben	220 €	200 €	100 €	80 €

Cashflow

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 78

Jährlicher Cashflow

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
Einnahmen	20 €	100 €	200 €	280 €
Ausgaben	220 €	200 €	100 €	80 €
Cashflow	-200 €	-100 €	100 €	200 €

Diskontierter Cashflow

Diskontierungs-Satz: 5%

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
Einnahmen	20 €	100 €	200 €	280 €
Ausgaben	220 €	200 €	100 €	80 €
Cashflow	-200 €	-100 €	100 €	200 €
	x 0,95	x 0,91	x 0,86	x 0,82

Diskontierter
Cashflow

Hinweis: Zahlen sind aus didaktischen Gründen gewählt und gerundet

Diskontierter Cashflow

Diskontierungs-Satz: 5%

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
Einnahmen	20 €	100 €	200 €	280 €
Ausgaben	220 €	200 €	100 €	80 €
Cashflow	-200 €	-100 €	100 €	200 €
	x 0,95	x 0,91	x 0,86	x 0,82

Diskontierter
Cashflow

Cashflow	-190 €	-91 €	86 €	164 €
-----------------	--------	-------	------	-------

Diskontierter kumulierter Cashflow

Diskontierungs-Satz: 5%

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
Einnahmen	20 €	100 €	200 €	280 €
Ausgaben	220 €	200 €	100 €	80 €
Cashflow	-200 €	-100 €	100 €	200 €
	x 0,95	x 0,91	x 0,86	x 0,82

Diskontierter

Cashflow -190 € -91 € 86 € 164 €

**Kumulierter diskontierter
Cashflow**

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 82

Diskontierter kumulierter Cashflow

Diskontierungs-Satz: 5%

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
Einnahmen	20 €	100 €	200 €	280 €
Ausgaben	220 €	200 €	100 €	80 €
Cashflow	-200 €	-100 €	100 €	200 €
	x 0,95	x 0,91	x 0,86	x 0,82

Diskontierter

Cashflow -190 € -91 € 86 € 164 €

**Kumulierter diskontierter
Cashflow** -190 € -281 € -195 € -31 €

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 83

Diskontierter kumulierter Cashflow

Wert des Projektes für
den betrachteten Zeitraum
in heutigem Geldwert:
- 31 Euro

- = Netto-Geldwert
- = Netto-Barwert
- = Net Present Value (NPV)

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 84

Vorsicht

G I G O

Garbage in Garbage out

Anhang

Stark vereinfacht. Variiert von Firma zu Firma.
Beispiel: DB1, DB2, DB3, DB4 ...

	Jahr					
	1	2	3	4	5	
Umsatz (Mio Euro)	0	120	216	288	336	360
Cost of Goods (Cogs)						
Produktion oder Einlizenzierung (% Umsatz)		25%	25%	25%	25%	25%
Cost of Goods (Mio Euro)		30	54	72	84	90
Marketing (inklusive Muster, W&I) (Mio Euro)		50	50	30	20	20
Vertrieb (AD und sonstige Kosten) (Mio Euro)		80	80	60	50	30
Entwicklung und klinische Studien (Mio Euro)	300	30	20	20	10	10
Deckungsbeitrag (DB) pro Jahr	-300	-70	12	106	172	210
Jährliche Diskontierung von 5%	1	0,95	0,91	0,86	0,82	0,78
Diskontierter DB	-300	-67	11	92	142	165
Kumulierter diskontierter DB = NPV	-300	-367	-356	-264	-123	42

**"Sorge dich nicht um das Geschäft,
sondern kümmerge dich um Kunden und
Mitarbeiter, der Rest kommt dann von allein"**

Erfolgsrezept des Gründers des erfolgreichen
Bekleidungsherstellers Lands' End, Gary Comer

Formuliert von Stephen Bechwar,
Chef der deutschen Niederlassung,
auf die Frage nach der Unternehmensstrategie

Quelle: Capital 4/2005

EBIT = Earning Before Interest and Taxes

= operating income

(Operatives Ergebnis vor Zinsaufwand und Steuern)

Es werden außerordentliche (einmalige) Aufwendungen ebenso
ignoriert wie Zinsen, sonstige Finanzierungsaufwendungen oder
-erträge und Steuern, da alle diese Positionen nicht durch die
eigentliche betriebliche Tätigkeit entstanden sind.

"Kennzahl für die Ertragskraft" durch "Bereinigung des Gewinns"

Vorteil: Man kann den betrieblichen Gewinn verschiedener
Geschäftsjahre oder Unternehmensbereiche direkt vergleichen,
ohne dass die Resultate durch schwankende Steuersätze,
Zinsaufwendungen oder sonstige außerordentliche Faktoren
verzerrt werden.

Jahresergebnis

Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag

Ergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung

Das nach handelsrechtlichen Bilanzierungs- und
Bewertungsgrundsätzen ermittelte Ergebnis eines
Geschäftsjahres

Breakeven Point

The level of sales where total costs equal total revenue. Thus, zero profit results.

The point where the revenue is equal to total cost. The company makes neither profit nor loss.

The point at which expenses and income are equal. There is no net loss or gain, one has "broken even".

The point where total revenue received equals total costs associated with the sale of the product.

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 91

Ausgaben und Aufwand

Ausgaben sind erst dann Aufwand, wenn sie erfolgswirksam (reinvermögenswirksam) werden.

Beispiel für Aufwand, der keine Ausgabe ist: Abschreibung

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 92

Aufwand, Ausgabe, Auszahlung, Kosten

Aufwand ↔ Ertrag
Verbrauch aller Güter (Waren und Dienstleistungen) in einer Periode – in Euros oder Arbeitsstunden
Externes Rechnungswesen: Gewinn- und Verlustrechnung

Ausgabe ↔ Einnahme
Verminderung des Nettogeldvermögen
Buchführung

Auszahlung ↔ Einzahlung
Effektive Zahlung
Investitionsrechnung

Kosten ↔ Erlös
Verbrauch an Produktionsfaktoren in Euros, die zum Erbringen der betrieblichen Leistung notwendig sind
Internes Rechnungswesen: Kosten- und Leistungsrechnung

© Healthcare Marketing Dr. Umbach & Partner www.umbachpartner.com 93

Viele Tricks: Die Bilanz wird zur Farce

Der Untergang des Energiekonzerns Enron in den USA im Jahre 2001 zeigt, wie existenzbedrohende Risiken in der Bilanz verschwiegen oder schön gerechnet wurden.

Für mehr als 90% aller Vermögenswerte lässt sich kein objektiver Marktwert ermitteln. Das eröffnet den Buchhaltern große Bewertungsspielräume.

Wirtschaftsprofessor Karlheinz Küting
Focus 43, 2008

Verantwortliche für Finanzkrise?

FBI und SEC ermitteln gegen Banken, Versicherungen und Rating-Agenturen wegen Betrug und Buchhaltungstricks auf allen Ebenen des Finanzsystems

Süddeutsche Zeitung, 25. September 2008

Erst Regierungen und Investoren gaben den Ratingagenturen* die Macht, die sie jetzt beklagen

* Standard & Poor, Moody's, Fitch. Süddeutsche Zeitung, 17. Juni 2010

Einer von vielen Finanzskandalen

Jérôme Kerviel, 33 Jahre war Börsenhändler der französischen Großbank Société Générale.

Er jonglierte mit 50 Milliarden Euro, also mit mehr Geld als die Bank Eigenkapital hat.

Er schummelte, überlistete sämtliche Sicherheitssysteme und sprengte alle Handelslimits.

Etwa 500 Personen in der Bank konnten die getätigten Geschäfte einsehen und prüfen.

Am Ende: Verlust von 4,9 Milliarden Euro

Süddeutsche Zeitung, 8. Juni 2010

"Niemand hat die Finanzkrise vorhergesehen"

Queen Elizabeth II beim Besuch der London Economic School in 2008

"A desk is a dangerous place from which to watch the world"

John LeCarré
