

Der ROI-Kennzahlenbaum – neue Möglichkeiten in der Kommunikation

Wer sich als Firmen- und Gewerbekundenberater zum ersten Mal mit den neuen Grafiken der Bilanzauswertung aus EBIL (Einzelbilanzanalyse) beschäftigt, wird sich schnell die Frage stellen: Wie kann ich dies für mein Bilanzgespräch mit dem Kunden nutzen? Im Beitrag wird die Frage exemplarisch für den neuen ROI-Kennzahlenbaum beantwortet, der seit März 2013 kostenfrei verfügbar ist.

**SONDER-
DRUCK**



Am Beispiel einer Kfz-Werkstatt wird das Bilanzgespräch mit dem Kunden dargestellt

Einleitung

Seit gut drei Jahren wird das in der Sparkassen-Finanzgruppe anerkannte praxisbewährte Tool zur strukturierten Aufbereitung von Jahresabschlüssen zu einem vertriebslich ausgerichteten Beratungsunterstützungsinstrument weiterentwickelt, das die Risikoanalyse im Kreditgeschäft ergänzt.

Zu den Weiterentwicklungen zählen insbesondere die neu geschaffenen „Beraterinformationen“ (EBIL-Liste 10), aber auch das seit März 2013 erheblich erweiterte Angebot an Grafiken zum Einsatz in der Kundenkommunikation. Mit der Einführung des S-Finanzkonzepts Firmen- und Gewerbekunden, unter anderem mit dem Beratungsbogen „Jahresgespräch“, ergeben sich aus dem Zusammenspiel der

beiden Instrumente neue Möglichkeiten.

Der Einsatz strukturierter Beratungsmedien mit ganzheitlicher Analyse soll die Beratungsqualität erhöhen. Die dazu bereitgestellten Medien sollen den Kundenberater sicher im Sinne eines „roten Fadens“ durch das Kundengespräch führen und damit die operative Umsetzung des ganzheitlichen Beratungsanspruchs ermöglichen. Im Jahresgespräch des Finanzkonzepts Firmen- und Gewerbekunden wird ein besonderer Fokus verfolgt: eine betriebswirtschaftliche Beratung auf Basis der wirtschaftlichen Unterlagen des Kunden. Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, bieten sich Grafiken an, mit denen betriebswirtschaftliche Sachverhalte für Kunden visualisiert werden und Inhalte somit bes-

ser an den Kunden transportiert werden können.

Aufbau des Bogens „Jahresgespräch“

Die Zielsetzung beim Einsatz des Bogens besteht vor allem darin, die erforderlichen betrieblichen Optimierungen aufzuzeigen und nach Möglichkeit gemeinsam mit dem Kunden umzusetzen. Diese Zielsetzung soll in fünf Schritten erreicht werden:

- Im ersten Teil stellt der Berater wichtige Kennzahlen aus der aktuell erstellten Jahresabschlussanalyse mit EBIL im Zeit- und Branchenvergleich vor.
- Anschließend geht er mithilfe der „Rating-Information“ auf die Rating-Note und deren Auswirkungen für das Kreditengagement ein (z. B. Kreditlinie, Besicherung, zukünftige Bereitstellung wirtschaftlicher Unterlagen). Zur Kommunikation kann dabei auch auf das Stärken-Potenzial-Profil (SPP) zurückgegriffen werden.
- Nach Besprechung von Jahresabschluss und abgeleiteter Rating-Note wird der Blickwinkel stärker in die Zukunft gerichtet. Es werden nun die bestehenden Planungen des Kunden erhoben, etwa zu möglichen Investitionen.
- Auf Basis dieser Planungen gehen Berater und Kunde im nächsten Schritt die im Jahresgesprächsbogen aufgeführten Handlungsfelder durch und leiten Optimierungsvorschläge ab. Diese könnten sich beispielsweise auf Maßnahmen zur Kostensenkung („Aufwandspositionen optimieren“) oder zur Ausweitung des Kundenkreises („Märkte erschließen“) beziehen.



Autor

Thomas Int-Veen,
Sparkassen-
akademie Hannover

- Im letzten Schritt überführt der Berater die besprochenen Maßnahmen in einen Terminplan und bespricht, in welcher Form die Sparkasse den Kunden bei der weiteren betrieblichen Optimierung begleitet. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass das Jahresgespräch nicht unverbindlich mit allgemeinen Empfehlungen zur zukünftigen Ausrichtung endet, sondern in konkrete Absprachen und Folgeaktivitäten mündet.

Bereits im ersten Schritt des Gesprächs – der Analyse der aktuellen Situation auf Basis des letzten ausgewerteten Jahresabschlusses – kann die neue Grafik „ROI-Kennzahlenbaum“ zum Einsatz kommen.

Die Stärke der Grafik liegt in der Herstellung eines logischen Zusammenhangs zwischen den verschiedenen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, weshalb auch der Titel „Kennzahlenbaum“ gewählt wurde. Beginnend mit der „Königskennzahl“ kann mit dem Unternehmer die wirtschaftliche Situation in strukturierter Weise analysiert werden. Einzelne betriebswirtschaftliche Kennzahlen werden nicht wahllos herausgegriffen und erläutert, sondern sachlogisch in einer bestimmten Reihenfolge angesprochen. Dies gibt nicht nur dem Kunden eine bessere Orientierung, sondern ist auch für bisher ungeübte Berater eine wertvolle Hilfe. Zudem kann dem Kunden das Ergebnis der Analyse in ansprechender Weise ausgehändigt werden (siehe Abbildung 1 auf der kommenden Seite).

Die Idee, den Return on Investment (ROI) an die Spitze des Kennzahlensystems zu stellen, ist durchaus nicht neu. Bereits im Jahr 1919 wurde das Schema von der amerikanischen Chemiefirma DuPont entwickelt und seitdem immer wieder modifiziert und angepasst.

Aufbau des Kennzahlenbaums

Abbildung 1 zeigt den Return on Investment an der Spitze als Topkennzahl. Will man in der Kommunikation den englischen Begriff vermeiden, so kann dem Kunden die Entwicklung des Kennzahlenwertes im Zeitvergleich als Kapital-

rendite vorgestellt werden. Die Kennzahl zeigt die Verzinsung des investierten Kapitals gemessen an der Bilanzsumme. In EBIL wird diese Kennzahl als wichtige „Betriebswirtschaftliche Kennzahl“ in Liste 5 und – da sie zugleich eine im Rating verwendete Kennzahl ist – auch auf Liste 9 angedruckt. Dabei wird in EBIL das Betriebsergebnis als ein vermutet nachhaltig erzielbares ordentliches Ergebnis in Beziehung zu der in EBIL ermittelten Bilanzsumme gesetzt.

Die Kapitalrendite zu maximieren muss Ziel der unternehmerischen Tätigkeit sein. Dies wird deutlich, wenn man die Kapitalrendite ROI in seine beiden Bestandteile aufspaltet: die Umsatzrentabilität und den Gesamtkapitalumschlag. Die Kennzahlen drücken die beiden zentralen Aufgabenstellungen des Unternehmers aus:

- Zum einen muss der Leistungsprozess im Unternehmen so strukturiert sein, dass sich ein stabiles und ausreichend hohes nachhaltiges Betriebsergebnis erzielen lässt. Die Erlöse müssen die anfallenden fixen und variablen Kosten nachhaltig decken.
- Zum anderen muss der Unternehmer das in der Bilanz im Anlagevermögen und im (bereinigten Netto-) Umlaufvermögen gebundene Kapital effizient nutzen und über den Leistungsprozess wieder verflüssigen. Nur dann wird die Kapitalbindung wieder freigesetzt und es besteht die Chance, dass Fremdkapitalgeber mit Schuldentilgung und Eigenkapitalgeber mit Ausschüttungen rechnen können.

Der ROI fügt diese zentralen Anforderungen zusammen, indem er sich als Produkt von Umsatzrentabilität und Gesamtkapitalumschlag errechnet.

Praxisfall

Der in Abbildung 1 gezeigte ROI-Kennzahlenbaum bildet die wirtschaftliche Lage eines Kraftfahrzeugwerkstattbetriebs ab. Ausgehend vom ROI hat sich die wirtschaftliche Lage des Unternehmens innerhalb eines Jahres dramatisch verschlechtert: Die Kapitalrendite ist von 18,9 Prozent im Vorjahr auf –1,4 Prozent gesunken, da sich im

Tabelle 1: Eckwerte der wirtschaftlichen Lage

ROI = UR × GKU	Umsatzrentabilität (UR)	Gesamtkapitalumschlag (GKU)
GJ: –1,4 %	–1,4 %	1,0
VJ: 18,9 %	11,2 %	1,7

Quelle: eigene Darstellung

aktuellen Jahr ein negatives Betriebsergebnis von 42 TEUR ergeben hat. In beiden Jahren ergeben sich die in Tabelle 1 (oben) genannten Werte.

Diese Entwicklung kann dem Kunden über die Grafik mit folgenden beispielhaften Formulierungen erläutert werden:

- „Verantwortlich für die negative Kapitalrendite ist nicht nur die verschlechterte Ertragslage, sondern auch die Verlangsamung des Kapitalumschlags. Erwirtschafteten Sie im Vorjahr noch mit 1 Euro investierten Kapital eine Leistung von 1,70 Euro (Gesamtkapitalumschlag), so ist das Verhältnis heute nur noch 1 : 1. Zudem erzielten Sie im Vorjahr aus 100 Euro Leistung ein Betriebsergebnis von 11,20 Euro (Umsatzrentabilität), während Sie im Geschäftsjahr bei 100 Euro Reparaturleistung in ihrer Werkstatt 1,40 Verlust machten.“
- „Betrachten wir zunächst, warum Sie Verlust machen, so sollten wir uns auf die wesentlichen Posten der Erfolgsrechnung im oberen Teil der Grafik konzentrieren. Bereits beim Einsatzfaktor Material hat sich die Lage verschlechtert: Aus 100 Euro Leistung in ihrer Werkstatt bleiben nach Abzug der Materialkosten im Vergleich zum Vorjahr 3,10 Euro weniger zur Deckung der weiteren Kosten übrig (Verschlechterung der DB-I-Quote [Rohertragsquote] von 53,9 Prozent auf 50,8 Prozent). Zieht man dann noch die Personalkosten ab, so wird die Deckungslücke noch größer. Hier verschlechtern Sie sich um 4,20 Euro je 100 Euro Leistung.“ Rückgang DB-II-Quote von 21,6 Prozent auf 17,4 Prozent.