

# Finanz-, Angebots- und Marktkennzahlen für Betreiber, Industrie und Behörden

THEUS.CH

**Finanz-, Angebots- + Marktkennzahlen  
für  
Betreiber, Industrie + Behörden**

Dr. Riet Theus  
OITAF-Seminar, 9. Oktober 2002, Innsbruck

THEUS.CH

**Inhaltsverzeichnis**

- Ausgangslage, Zielsetzung
- Finanzumfeld
- Hard Facts (Kennzahlen)
- Soft Facts (Umsetzungsprozesse)
- Schlussfolgerungen

THEUS.CH

**Erschwerter Vergleich wegen  
unterschiedlicher Angebote**

- Bergbahnen (Sommer- / Winterbetrieb mit und ohne Pisten- und Rettungsdienst)
- Bergbahnen + Restauration (Bedienung / Selbstbedienung)
- Bergbahnen + Restauration + Beherbergung
- Bergbahnen + Restauration + Beherbergung + Dienstleistungen

THEUS.CH

**Zielsetzung: Definition von allgemein  
verbindlichen Standards**

- Definition von vergleichbaren Branchen-Kennzahlen
- Benchmarking für vergleichbare Unternehmen
- Anwendung der Kennzahlen als interne Führungsinstrumente
- Anwendbar für Betreiber, Industrie und Behörden

THEUS.CH

**Inhaltsverzeichnis**

- Finanzumfeld

THEUS.CH

**Wandel im Kreditgeschäft für kleine  
und mittlere Unternehmen (KMU)**

- Ausgangslage
  - kleingewerbliche Branchenstruktur
  - hoher Verschuldungsgrad
  - rasch ändernde Nachfrage → Investitionen
- Auswirkungen
  - Erfassung Kreditrisiko und Kreditlimiten
  - Bonitätsbeurteilung mit Rating
  - Zins nach Verursacherprinzip (keine Umlagen)

# Finanz-, Angebots- und Marktkennzahlen für Betreiber, Industrie und Behörden

THEUS.CH

## Entwicklung der Kreditpolitik: vom Realwert zur Verschuldungskapazität

Realwert	Ehemalige statistische Wertgrösse gemäss Gestehungskosten
↓	
Verkehrswert	Gewichtetes Mittel aus Realwert und Ertragswert
↓	
Ertragswert	Kapitalisiertes Betriebsergebnis vor Unterhalt, Zinsen, Abschreibungen
↓	
Debt Capacity	Verzinsliche Nettoverschuldung gemäss nachhaltigem, zukünftigen Free Cashflow

Quelle: UBS, J. Stucki

THEUS.CH

## Rating - Grundüberlegungen

- Vom eindimensionalen Ja/Nein-Entscheid zur differenzierten Risiko/Preis-Betrachtung
- Instrument für Risikokategorien
- Basis für Verursacher gerechtes Pricing
- Keine Quersubventionierung bei unterschiedlicher Bonität
- Systemmässige Berechnung auf Grund von statistischen Daten

Quelle: UBS, J. Stucki

THEUS.CH

## Rating - Beurteilungsfaktoren

- **Finanzielle Faktoren**
  - Verschuldungspotential
  - EBITDA-Marge
  - ROCE (return on capital employed)
  - Finanzierungsstruktur
- **Nichtfinanzielle Faktoren**
  - Altersstruktur der Anlagen etc.
  - Umsatzentwicklung im Vergleich zur Branche
  - Organisations- und Führungsstruktur (Soft Facts)

Quelle: UBS, J. Stucki

THEUS.CH

## Auswirkungen der neuen Eigenkapitalvereinbarung (Basel II)

- **Heutige Kreditvergabe**
  - interne Bonitätsprüfung
  - unterschiedliche Systeme je nach Bank
  - 3% bzw. 8% des Kreditbetrags als Reserve
- **Veränderungen mit Basel II (ab 2005)**
  - Reservenbildung in % gemäss Rating (+/- 8%)
  - Definition der Ratingsysteme durch Ausschuss (Hard Facts und Soft Facts)
  - höhere Reserven für Banken ohne professionelles Rating → steigende Zinsen

THEUS.CH

## Inhaltsverzeichnis

- **Hard Facts (Kennzahlen)**

THEUS.CH

## Finanzkennzahlen: Basis ist EBITDA

- **Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation**  
Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen = Betriebsergebnis 1
- **Massstab für den operativen Erfolg:**
  - direkte betriebliche Leistung sichtbar
  - von Geschäftsleitung direkt beeinflussbar
  - unabhängig von Abschreibungspolitik
  - unabhängig von Finanzierungsart und Steuern

# Finanz-, Angebots- und Marktkennzahlen für Betreiber, Industrie und Behörden

THEUS.CH

## Finanzkennzahlen für alle Beteiligten

- EBITDA-Marge (in % vom Umsatz)
  - operativer Erfolg
- ROCE (return on capital employed)
  - EBITDA / CE (eingesetztes verzinsliches Kapital)
- Zinsdeckungsgrad
  - EBITDA / Nettozinsaufwand
- Free Cashflow
  - Grundlage für Finanzierungstätigkeit

THEUS.CH

## Berechnung nachhaltiger Free Cashflow für Finanzierungspotential

EBITDA  
 ./ Kalkulatorische Steuern  
 ./ Dividenden  
 ./ Ersatzinvestitionen  
 = Nachhaltiger Free Cashflow  
 12 Jahre abdiskontiert  
 -/+ Überfälliger/vorgezogener Unterhalt  
 = Betriebliches Finanzierungspotential

Quelle: UBS, J. Stucki

THEUS.CH

## Angebots- und Nachfragekennzahlen

- Angebotskennzahlen
  - Netto-Umsatz / Bahn oder Lift
  - VTM / Anlage (Höhenmeterleistung)
  - Marketingaufwand / Netto-Umsatz
- Nachfragekennzahlen (Markt)
  - Ersteintritte (Gäste im Gebiet)
  - Auslastung: Frequenzen+Betriebstage / Anlage
  - Yield: ØPreis pro Gast / Preis TK Erwachsene

THEUS.CH

## Zwei Unternehmen im Vergleich: Basis publizierte Geschäftsberichte

Finanzkennzahlen	A	B
Gesamtumsatz (Euro)	14.4 Mio.	12.6 Mio.
Umsatz/Anlage (Euro)	0.7 Mio.	0.8 Mio.
EBITDA-Marge	24.3 %	59.8 %
Betr. Cashflow-Marge	19.4 %	48.1 %
Zinsdeckungsgrad	18.1 x	5.5 x
ROCE	24.8 %	18.0 %

A = Basiserschließung, Ausflugs- und Sportbahn, Gastronomie  
 B = Sportbahn, Gastronomie, Beherbergung

THEUS.CH

## Zwei Unternehmen im Vergleich: Analyse von vier Finanz-Kennzahlen

- Unternehmen A: Eigenfinanzierung
  - geringes Capital employed
  - wenig Fremdkapital
  - Investitionen im Unterhalt
  - bewusst geringere Rentabilität
- Unternehmen B: Fremdfinanzierung
  - hohes Capital employed
  - viel Fremdkapital
  - gutes Kostenmanagement
  - sehr gute Rentabilität

THEUS.CH

## Die Auswertung der Kennzahlen dient der Zukunftssicherung

- Führungsinstrumente
  - Einfache Definitionen für Erhebung
  - Verwendung von anerkannten Kennzahlen
- Beschränkung auf die Bereiche
  - Finanzen
  - Angebot und Nachfrage (Markt)
- Finanzanalyse
  - Vergleich von mindestens 3 Finanzkennzahlen

# Finanz-, Angebots- und Marktkennzahlen für Betreiber, Industrie und Behörden

THEUS.CH

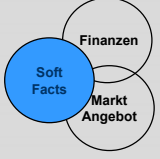
## Inhaltsverzeichnis

- Soft Facts (Umsetzungsprozesse)

THEUS.CH

## Prozesse (Soft Facts) und Zahlen entscheiden über Erfolg/Misserfolg

- Umsetzungsprozesse
  - Leadership Performance
  - Management Fokus
  - Kundenportfolio Management
  - Leistungsgestaltung
  - Qualitätsmanagement
  - Vertrieb, Verkauf
  - Branchenprozess
- Bewertung des Leistungsvermögens
  - Plausibilitätsprüfung



Quelle: RatingFactory

THEUS.CH

## Bedeutung der Soft Facts für Kapitalgeber und Unternehmer

- Beurteilung der qualitativen Risiken
  - 30-50% der Kreditausfälle wegen Soft Facts
- Indikatoren für Hard Facts
  - Soft Facts von heute bestimmen Hard Facts von morgen
- Erkennen der richtigen Entwicklung
  - erhöhte Risiko- und Chancentransparenz
- Forderung von Basel II
  - Einfluss auf Rating

THEUS.CH

## Inhaltsverzeichnis

- Schlussfolgerungen

THEUS.CH

## Stetes Optimieren des Kundennutzens - Schaffen von Mehrwert

- Hard Facts
  - Finanzen: Business-Plan mit Finanzziele
  - Angebot: Marketing, VTM
  - Nachfrage: Ersteintritte, Auslastung etc.
- Soft Facts
  - Management: Ziele und Zielerreichung auf allen Stufen
  - Kundenausrichtung
  - Angebotsgestaltung

THEUS.CH

## Die neue Kreditpolitik der Banken mit Rating ist Realität - europaweit

- Strukturbereinigung in der Branche aus Sicht der Banken noch nicht abgeschlossen
- Kredite in Zukunft mit höherem Risiko
- Berücksichtigung dieser Fakten bei
  - Ausbauplänen und Ersatzinvestitionen
  - Finanzierungsstruktur (EK / FK), Businessplan

*Verändern lässt sich nur, was messbar ist.*