



Inhaltsübersicht

Table of Contents

- A Einleitung** 17
- B Finanzkennzahlen** 39
 - 1 Zahlenbeispiel** 43
 - 1.1 Der Jahresabschluss des BMW-Konzerns 44
 - 1.2 Bilanz des BMW Konzerns (in Mio. Euro) 48
 - 1.3 Kapitalflussrechnung des BMW Konzerns
(verkürzt, in Mio. Euro) 52
 - 2 Profitabilität** 55
 - 2.1 Ergebnis 56
 - 2.2 Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit 58
 - 2.3 Ergebnis vor Steuern, EBT 60
 - 2.4 Ergebnis vor Zinsen und Steuern, EBIT 62
 - 2.5 Net Operating Profit After Taxes, NOPAT 64
 - 2.6 Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen,
EBITDA 66
 - 2.7 Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf
immaterielle Vermögensgegenstände, EBITA 68
 - 3 Kapitalrentabilität und Vermögensrendite** 71
 - 3.1 Eigenkapitalrendite 72
 - 3.2 Gesamtkapitalrendite 74
 - 3.3 Return on Investment, ROI 76
 - 3.4 Return on Invested Capital, ROIC 78
 - 3.5 Return on Capital Employed, ROCE 80
 - 3.6 Return on Net Assets, RONA 82
 - 3.7 Return on Operating Assets, ROOA 84
 - 4 Umsatzrentabilität** 87
 - 4.1 Umsatzrendite 88
 - 4.2 EBT-Marge 90
 - 4.3 EBIT-Marge 92
 - 4.4 EBITDA-Marge 94

A	Introduction	17
B	Finance ratios	39
1	Numerical example	43
1.1	The BMW Group financial statements	45
1.2	Balance sheets for BMW Group (in € million)	49
1.3	Cash flow statement of the BMW Group (shortened version, in € million)	53
2	Profitability	55
2.1	Profit	57
2.2	Profit from ordinary activities	59
2.3	Earnings before taxes, EBT	61
2.4	Earnings before interest and taxes, EBIT	63
2.5	Net operating profit after taxes, NOPAT	65
2.6	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization, EBITDA	67
2.7	Earnings before interest, taxes, and amortization, EBITA	69
3	Return on capital and return on assets	71
3.1	Return on equity	73
3.2	Return on capital	75
3.3	Return on investment, ROI	77
3.4	Return on invested capital, ROIC	79
3.5	Return on capital employed, ROCE	81
3.6	Return on net assets, RONA	83
3.7	Return on operating assets, ROOA	85
4	Profit margins	87
4.1	Return on sales	89
4.2	EBT-margin	91
4.3	EBIT-margin	93
4.4	EBITDA-margin	95

- 4.5 EBITA-Marge 96
- 4.6 Bruttomarge 98
- 5 Aufwandsstruktur 101**
 - 5.1 Personalintensität 102
 - 5.2 Materialintensität 104
 - 5.3 Herstellungsintensität 106
 - 5.4 Forschungs- und Entwicklungsintensität 108
 - 5.5 Vertriebsintensität 110
 - 5.6 Verwaltungsintensität 112
 - 5.7 Zinsdeckung aus dem Ergebnis 114
- 6 Liquiditätsgenerierung und Liquiditätsbestand 117**
 - 6.1 Gesamt-Cashflow 118
 - 6.2 Operativer Cashflow 120
 - 6.3 Cashflow-Marge 122
 - 6.4 Free Cashflow 124
 - 6.5 Debitorenlaufzeit 126
 - 6.6 Kreditorenlaufzeit 128
 - 6.7 Net Working Capital 130
 - 6.8 Investitionsdeckung aus dem Cashflow 132
 - 6.9 Zinsdeckung aus dem Cashflow 134
 - 6.10 Liquidität 1., 2. und 3. Grades 136
- 7 Finanzierung 139**
 - 7.1 Eigenkapitalquote 140
 - 7.2 Verschuldungsgrad 142
 - 7.3 Tilgungsdauer 144
 - 7.4 Kapitalkosten 146
 - 7.5 Kapitalkostensatz WACC 148
- 8 Vermögensstruktur 151**
 - 8.1 Deckungsgrad A und B 152
 - 8.2 Vermögensumschlag 154

4.5	EBITA-margin	97
4.6	Gross margin	99
5	Cost structure	101
5.1	Personnel cost intensity	103
5.2	Material cost intensity	105
5.3	Production cost intensity	107
5.4	Research and development (R&D) intensity	109
5.5	Selling intensity	111
5.6	Administrative intensity	113
5.7	Interest coverage from profit	115
6	Generating cash and the liquidity situation	117
6.1	Total cash flow	119
6.2	Operating cash flow	121
6.3	Cash flow margin	123
6.4	Free cash flow	125
6.5	Days sales outstanding, DSO	127
6.6	Days payables outstanding, DPO	129
6.7	Net working capital	131
6.8	Reinvestment ratio	133
6.9	Interest coverage from cash flow	135
6.10	Liquidity ratio 1, 2 and 3	137
7	Financing analysis	139
7.1	Equity ratio	141
7.2	Debt to equity ratio	143
7.3	Net debt to EBITDA ratio	145
7.4	Cost of capital	147
7.5	Weighted average cost of capital WACC	149
8	Asset structure	151
8.1	Asset coverage ratios A and B	153
8.2	Asset turnover	155

- 8.3 Wachstumsquote des Sachanlagevermögens 156
- 8.4 Anlagenintensität 158
- 8.5 Umlaufintensität 160
- 8.6 Fertigungstiefe 162
- 8.7 Beschaffungseffizienz 164
- 9 Unternehmenswert 167**
 - 9.1 Shareholder Value 168
 - 9.2 Marktkapitalisierung 170
 - 9.3 Wertbeitrag 172
 - 9.4 Economic Value Added, EVA 174
 - 9.5 Market Value Added, MVA 176
- 10 Aktienanalyse 179**
 - 10.1 Gewinn pro Aktie 180
 - 10.2 Aktienrendite 182
 - 10.3 Kurs-Gewinn-Verhältnis, KGV 184
 - 10.4 Cashflow pro Aktie 186
 - 10.5 Kurs-Cashflow-Verhältnis, KCV 188
 - 10.6 Marktwert-Buchwert-Verhältnis 190
 - 10.7 Dividendenrendite 192
- C Marktkennzahlen und Kundenkennzahlen 195**
 - 11 Markt und Umsatz 199**
 - 11.1 Umsatz und Umsatzentwicklung 200
 - 11.2 Kaufkraftindex 202
 - 11.3 Marktsättigungsgrad 204
 - 11.4 Preiselastizität der Nachfrage 206
 - 12 Vertriebsstärke und Marktpräsenz 209**
 - 12.1 Marktanteil 210
 - 12.2 Relativer Marktanteil 212
 - 12.3 Deckungsbeitrag 214
 - 12.4 Break-even-Menge 216

8.3	Growth rate of property, plant and equipment (PPE)	157
8.4	Investment intensity	159
8.5	Working capital intensity	161
8.6	Vertical integration	163
8.7	Procurement efficiency	165
9	Company value	167
9.1	Shareholder value	169
9.2	Market capitalization	171
9.3	Value contribution	173
9.4	Economic value added, EVA	175
9.5	Market value added, MVA	177
10	Share analysis	179
10.1	Earnings per share, EPS	181
10.2	Total shareholder return, TSR	183
10.3	Price to earnings, P/E, ratio	185
10.4	Cash flow per share	187
10.5	Price to cash flow ratio	189
10.6	Market to book ratio	191
10.7	Dividend yield	193
C	Market ratios and customer ratios	195
11	Market environment and market return	199
11.1	Sales revenue and sales growth	201
11.2	Purchasing power index	203
11.3	Market saturation	205
11.4	Price elasticity of demand	207
12	Sales strength and market presence	209
12.1	Market share	211
12.2	Relative market share	213
12.3	Contribution margin	215
12.4	Break-even volume	217

- 12.5 Customer Lifetime Value 218
- 12.6 Cross-Selling-Quote 220
- 12.7 Innovationsquote 222
- 12.8 Verkaufsflächenproduktivität 224
- 12.9 Verkaufsflächenrentabilität 226

13 Marketingstärke 229

- 13.1 Bekanntheitsgrad 230
- 13.2 Click Through Rate, CTR 232
- 13.3 Conversion Rate 234
- 13.4 Tausenderkontaktpreis, TKP 236

D Mitarbeiterkennzahlen 239

14 Personalkosten und Mitarbeiternutzen 243

- 14.1 Personalkosten pro Mitarbeiter 244
- 14.2 Lohnstückkosten 246
- 14.3 Mitarbeiterproduktivität 248
- 14.4 Krankenstand 250
- 14.5 Fluktuationsrate 252
- 14.6 Überstundenquote 254
- 14.7 Personalzusatzkostenquote 256

15 Personalentwicklung 259

- 15.1 Anteil intern besetzter Führungspositionen 260
- 15.2 Ausbildungsquote 262
- 15.3 Weiterbildungskostenquote 264
- 15.4 Weiterbildungszeit pro Mitarbeiter 266

E Prozesskennzahlen 269

16 Kapazitätsmanagement 273

- 16.1 Kapazitätsauslastung 274
- 16.2 Anlagenausfallrate 276
- 16.3 Instandhaltungsintensität 278
- 16.4 Engpassspezifischer Deckungsbeitrag 280

12.5	Customer lifetime value	219
12.6	Cross-selling ratio	221
12.7	Innovation rate	223
12.8	Sales area productivity	225
12.9	Profitability of retail space	227
13	Marketing strength	229
13.1	Brand awareness	231
13.2	Click-through rate, CTR	233
13.3	Conversion rate	235
13.4	Cost per thousand, CPT	237
D	Personnel ratios	239
14	Personnel costs and employee benefits	243
14.1	Costs per employee	245
14.2	Unit labour costs	247
14.3	Employee productivity	249
14.4	Sickness rate	251
14.5	Employee turnover	253
14.6	Overtime ratio	255
14.7	Additional labour costs ratio	257
15	Personnel development	259
15.1	Share of internally filled leadership positions	261
15.2	Training rate	263
15.3	Training costs ratio	265
15.4	Training time per employee	267
E	Process ratios	269
16	Capacity management	273
16.1	Capacity utilization	275
16.2	Production plant failure rate	277
16.3	Maintenance intensity	279
16.4	Bottleneck-specific contribution (margin)	281

17 Prozesscontrolling	283
17.1 Durchlaufzeit	284
17.2 Qualitätsrate	286
17.3 Lagerreichweite	288
17.4 Maschinenstundensatz	290
18 Projektcontrolling	293
18.1 Schedule Performance Index, SPI	294
18.2 Cost Performance Index, CPI	296
18.3 Estimate at Completion	298
Literaturhinweise	301
Stichwortverzeichnis	305

17 Process controlling 283

17.1 Cycle time 285

17.2 Quality level 287

17.3 Inventory coverage 289

17.4 Machine hour rate 291

18 Controlling projects 293

18.1 Schedule performance index, SPI 295

18.2 Cost performance index, CPI 297

18.3 Estimate at completion, EAC 299

References/further reading 301

Index 309

