

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	4.5	EBITA-margin	97
4.6	Bruttomarge	98	4.6	Gross margin	99
5	Aufwandsstruktur	101	5	Cost structure	101
5.1	Personalintensität	102	5.1	Personnel cost intensity	103
5.2	Materialintensität	104	5.2	Material cost intensity	105
5.3	Herstellungsintensität	106	5.3	Production cost intensity	107
5.4	Forschungs- und Entwicklungsintensität	108	5.4	Research and development (R&D) intensity	109
5.5	Vertriebsintensität	110	5.5	Selling intensity	111
5.6	Verwaltungsintensität	112	5.6	Administrative intensity	113
5.7	Zinsdeckung aus dem Ergebnis	114	5.7	Interest coverage from profit	115
6	Liquiditätsgenerierung und Liquiditätsbestand	117	6	Generating cash and the liquidity situation	117
6.1	Gesamt-Cashflow	118	6.1	Total cash flow	119
6.2	Operativer Cashflow	120	6.2	Operating cash flow	121
6.3	Cashflow-Marge	122	6.3	Cash flow margin	123
6.4	Free Cashflow	124	6.4	Free cash flow	125
6.5	Debitorenlaufzeit	126	6.5	Days sales outstanding, DSO	127
6.6	Kreditorenlaufzeit	128	6.6	Days payables outstanding, DPO	129
6.7	Net Working Capital	130	6.7	Net working capital	131
6.8	Investitionsdeckung aus dem Cashflow	132	6.8	Reinvestment ratio	133
6.9	Zinsdeckung aus dem Cashflow	134	6.9	Interest coverage from cash flow	135
6.10	Liquidität 1., 2. und 3. Grades	136	6.10	Liquidity ratio 1, 2 and 3	137
7	Finanzierung	139	7	Financing analysis	139
7.1	Eigenkapitalquote	140	7.1	Equity ratio	141
7.2	Verschuldungsgrad	142	7.2	Debt to equity ratio	143
7.3	Tilgungsdauer	144	7.3	Net debt to EBITDA ratio	145
7.4	Kapitalkosten	146	7.4	Cost of capital	147
7.5	Kapitalkostensatz WACC	148	7.5	Weighted average cost of capital WACC	149
8	Vermögensstruktur	151	8	Asset structure	151
8.1	Deckungsgrad A und B	152	8.1	Asset coverage ratios A and B	153
8.2	Vermögensumschlag	154	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**