

Instandhaltungstage 2025

Asset Management Performance Modell

- Struktur und Anwendung in der Praxis und Mehrwert für die Technik

Ihr Referent



Prof. Dr. Volker Steinhübel

Geschäftsführender Gesellschafter
der IFC EBERT

Begründer des Master-Studiengangs
Finance – Accounting – Controlling – Taxation (FACT)
an der SRH Fernhochschule – The Mobile University

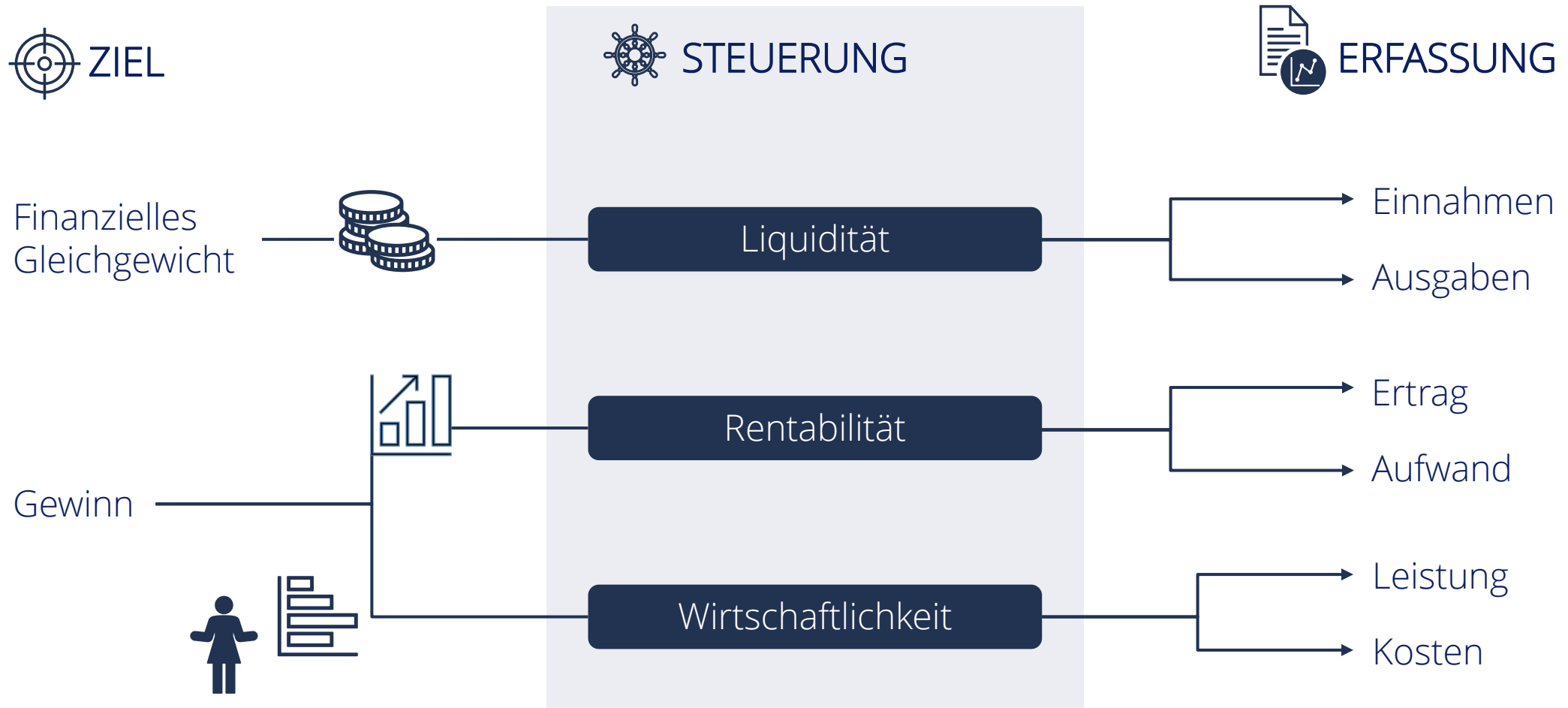
Agenda

- Controllinggrößen und -systeme
- Planung und Budgetarten
- Asset Management Performance Modell

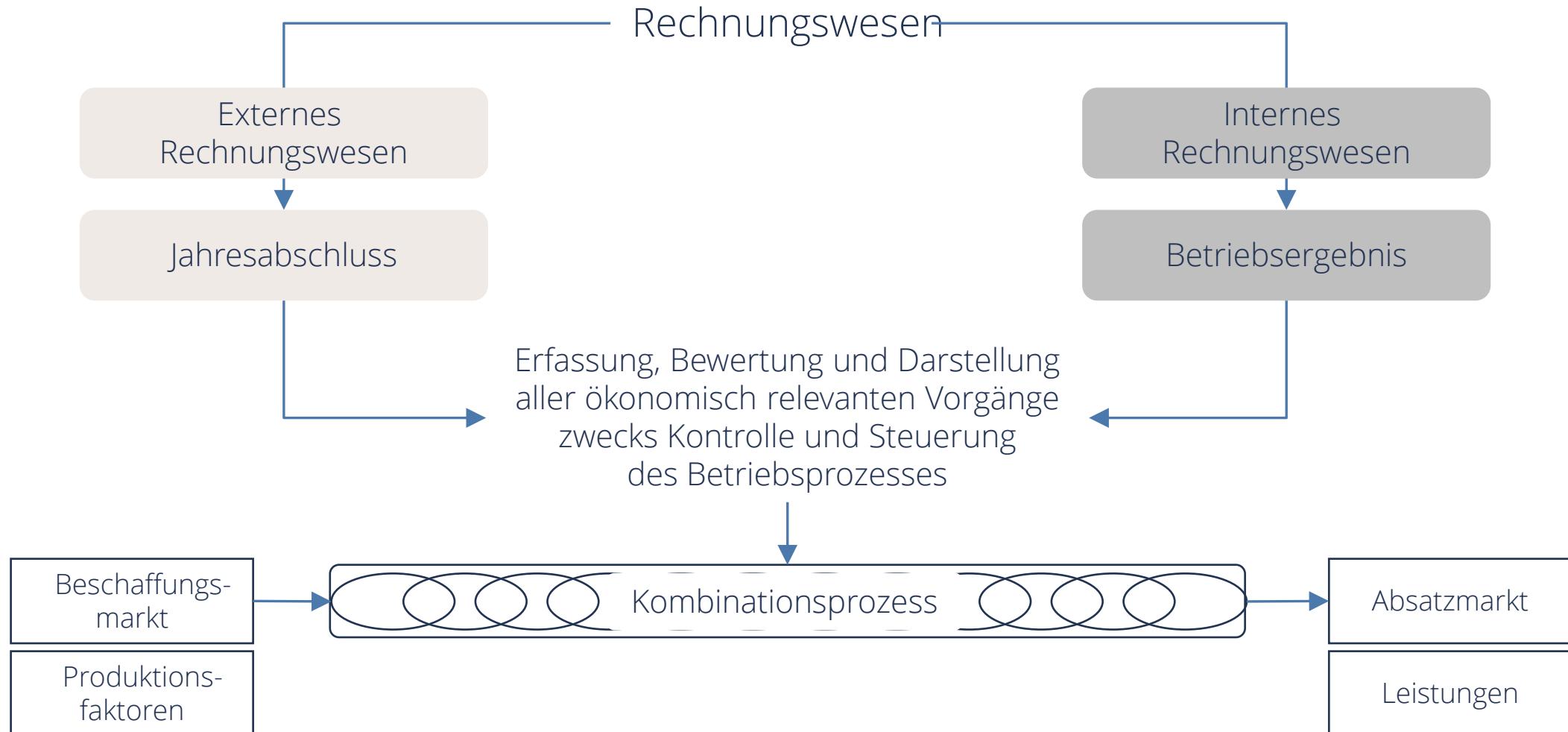


Controllinggrößen und -systeme

Operative Controllinggrößen



Externes und Internes Rechnungswesen



Bestandteile des Jahresabschlusses

Bilanz

Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	Fremdkapital

Gewinn- und Verlustrechnung

Aufwand	Ertrag
Materialaufwand	Betriebserträge
Personalaufwand	Zinserträge
Sachaufwand	Verlust
Kapitalaufwand	
Gewinn	

Anhang

- Anlagenspiegel
- Grundsätze
- Erläuterungen

Operative Kennzahlen – Liquidität

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Kasse + Bank}}{\text{Kfr. Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{Kasse + Bank + kfr. Forderungen}}{\text{Kfr. Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{Kasse + Bank + kfr. Forderungen + Vorräte}}{\text{Kfr. Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

$$\text{Cash-Flow-Rate} = \frac{\text{Cash-Flow}}{\text{Umsatz}} \cdot 100$$

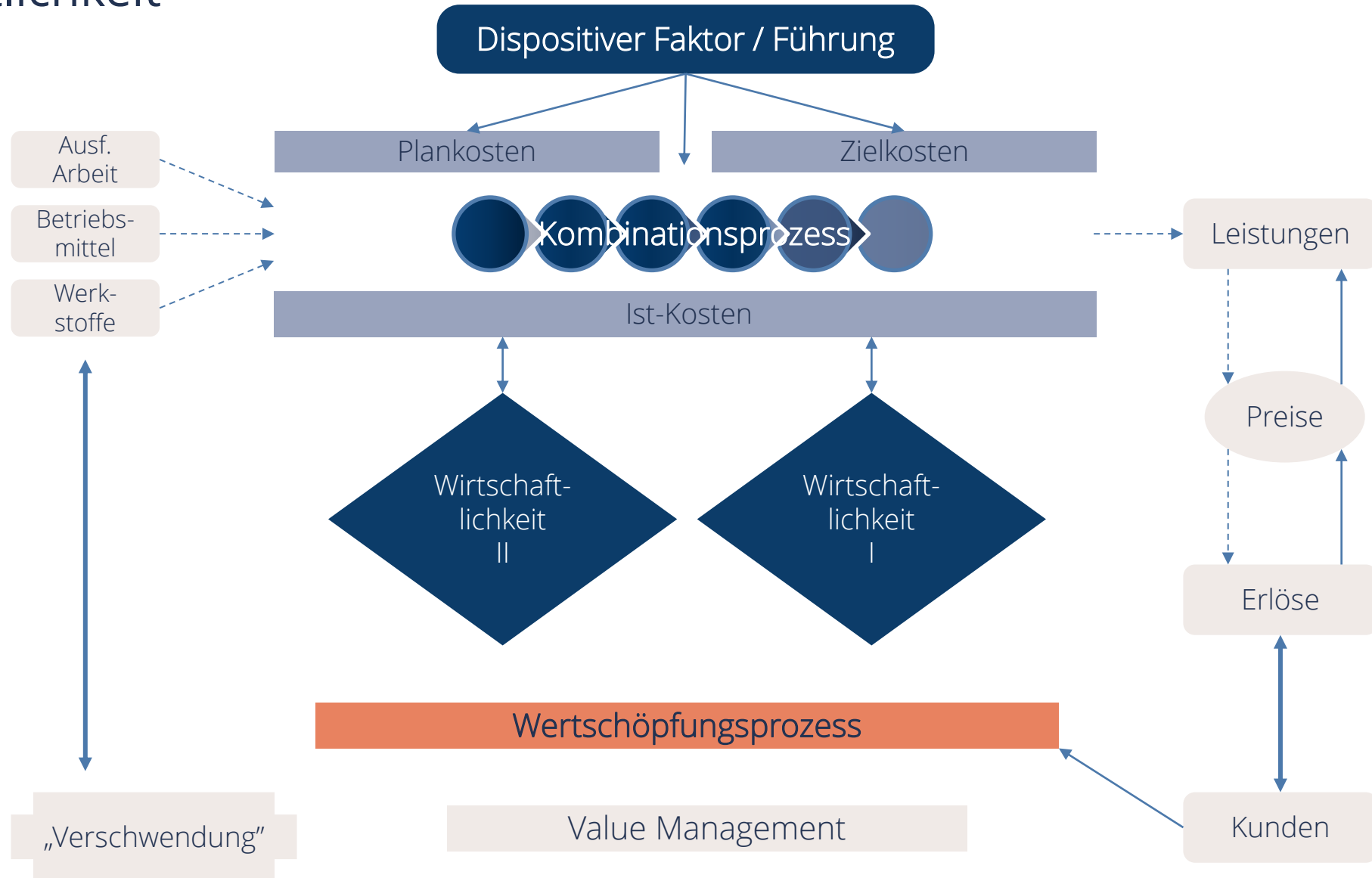
Operative Kennzahlen – Rentabilität

Umsatzrentabilität RoS Return on Sales	=	$\frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Umsatzerlöse}}$	• 100
Eigenkapitalrentabilität I	=	$\frac{\text{Bilanzgewinn}}{\text{Eigenkapital}}$	• 100
Eigenkapitalrentabilität II Return on Equity	=	$\frac{\text{Bilanzgewinn}}{\text{Eigenkapital} + \text{EK-ähnliche Mittel}}$	• 100
Gesamtkapitalrentabilität RoTC Return on Total Capital	=	$\frac{\text{Bilanzgewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}}$	• 100
Kapitalumschlag	=	$\frac{\text{Cash-Flow}}{\text{Umsatz}}$	
Return on Investment RoI)	=	Kapitalumschlag • Umsatzrentabilität	

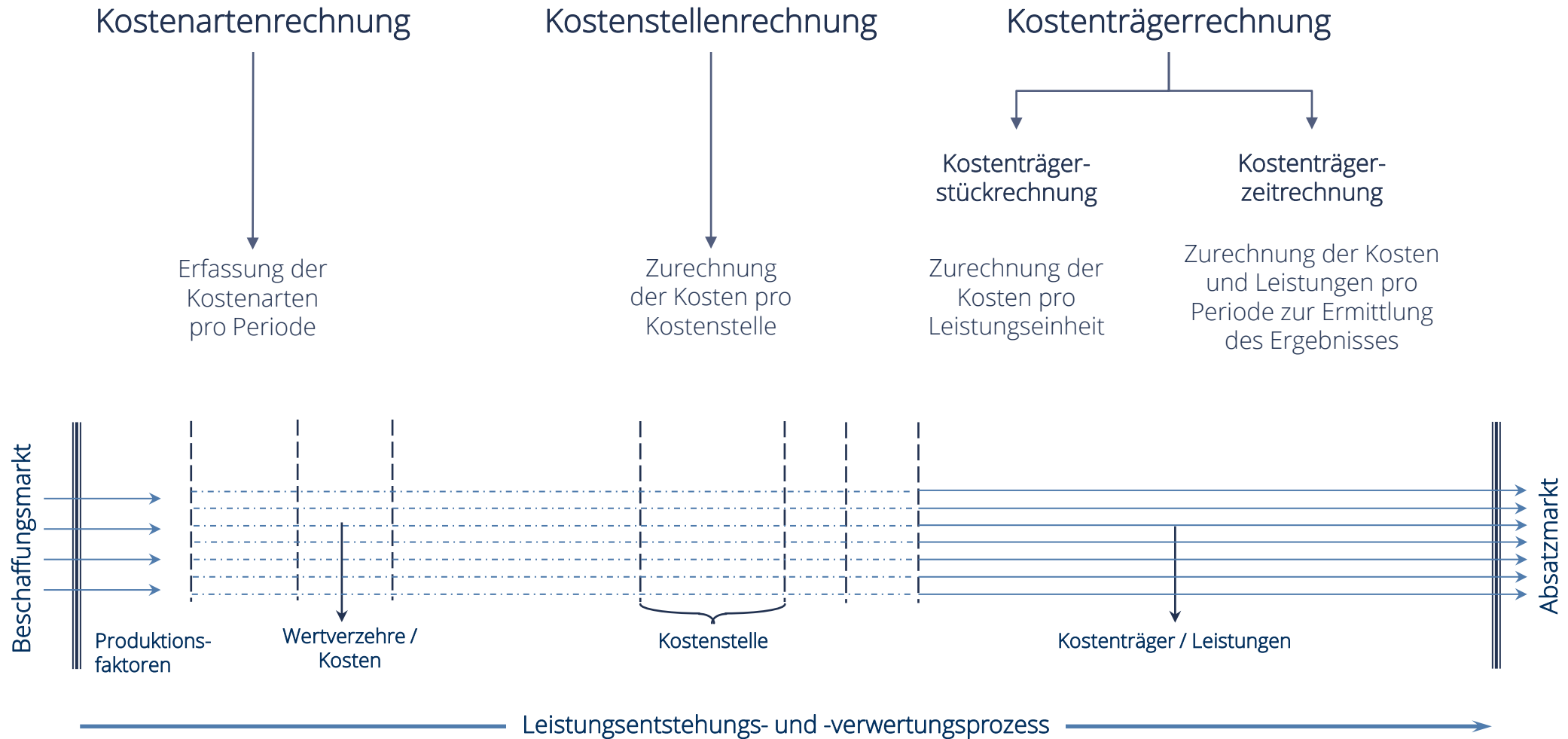
Operative Kennzahlen – Vermögen und Kapital

Anlagenintensität	=	$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}}$	• 100
Eigenkapitalquote (Vertikale Bilanzregel)	=	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$	• 100
Anlagendeckung I (Horizontale Bilanzregel)	=	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$	• 100
Anlagendeckung II	=	$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{kfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$	• 100
Working Capital	=	Umlaufvermögen – kfr. Verbindlichkeiten	

Wirtschaftlichkeit



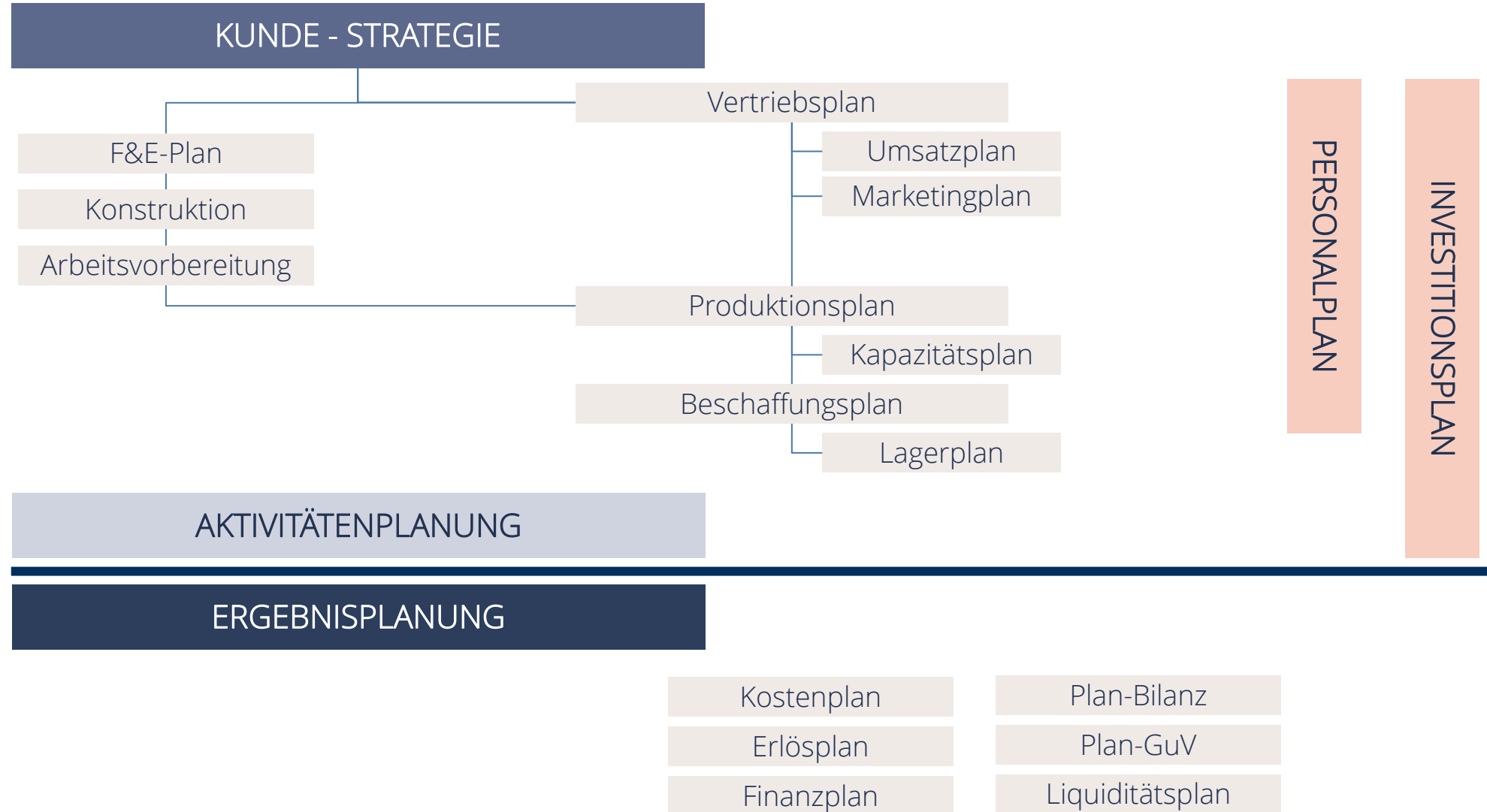
Kosten- und Leistungsrechnung





Planung und Budgetarten

Sukzessivmethode



Capital Expenditure (CapEx) – Investitionen

CapEx = Ausgaben eines Unternehmens für Erwerb, Verbesserung oder Wartung von langfristigen physischen Vermögenswerten wie Grundstücken, Gebäuden, Anlagen, Maschinen oder Technologie

- **Langfristig:**
wird für Vermögenswerte verwendet, die länger als ein Jahr genutzt werden
- **Bilanzierung:**
Ausgaben werden in der Bilanz als Investitionen erfasst und nicht direkt in der Gewinn- und Verlustrechnung als Aufwand verbucht
- **Ziel:**
die Erweiterung der Geschäftstätigkeit und die Schaffung zukünftiger wirtschaftlicher Vorteile
- **Beispiel:**
Investitionen in neue Technologien oder IT-Infrastruktur; Bau neuer Produktionsstätten, Maschinen etc.

Operational Expenditure (OpEx) – Betriebskosten

OpEx = laufende Aufwendungen eines Unternehmens für den täglichen Betrieb
Diese sind notwendig, um das Geschäft am Laufen zu halten und Erlöse zu generieren.

- **Kurzfristig:**
umfasst Kosten, die innerhalb eines Geschäftsjahres anfallen
- **GuV:**
Verzehre werden direkt in der Gewinn- und Verlustrechnung als Aufwand verbucht
- **Ziel:**
Aufrechterhaltung des täglichen Geschäftsbetriebs und die Sicherstellung der operativen Effizienz
- **Beispiel:**
Gehälter und Löhne der Mitarbeiter; Kosten für Verbrauchsmaterialien und Büromaterial etc.

OpEx vs. CapEx

OpEx

- Rohstoffe für Produktion
- Mieten
- Personalaufwand
- Leasinggebühren
- Lizenzgebühren
- Zinsaufwände
- Abschreibungen

€



CapEx



- Gebäude



- Maschinen



- Grundstücke



- Ersatzteile



- Computersysteme

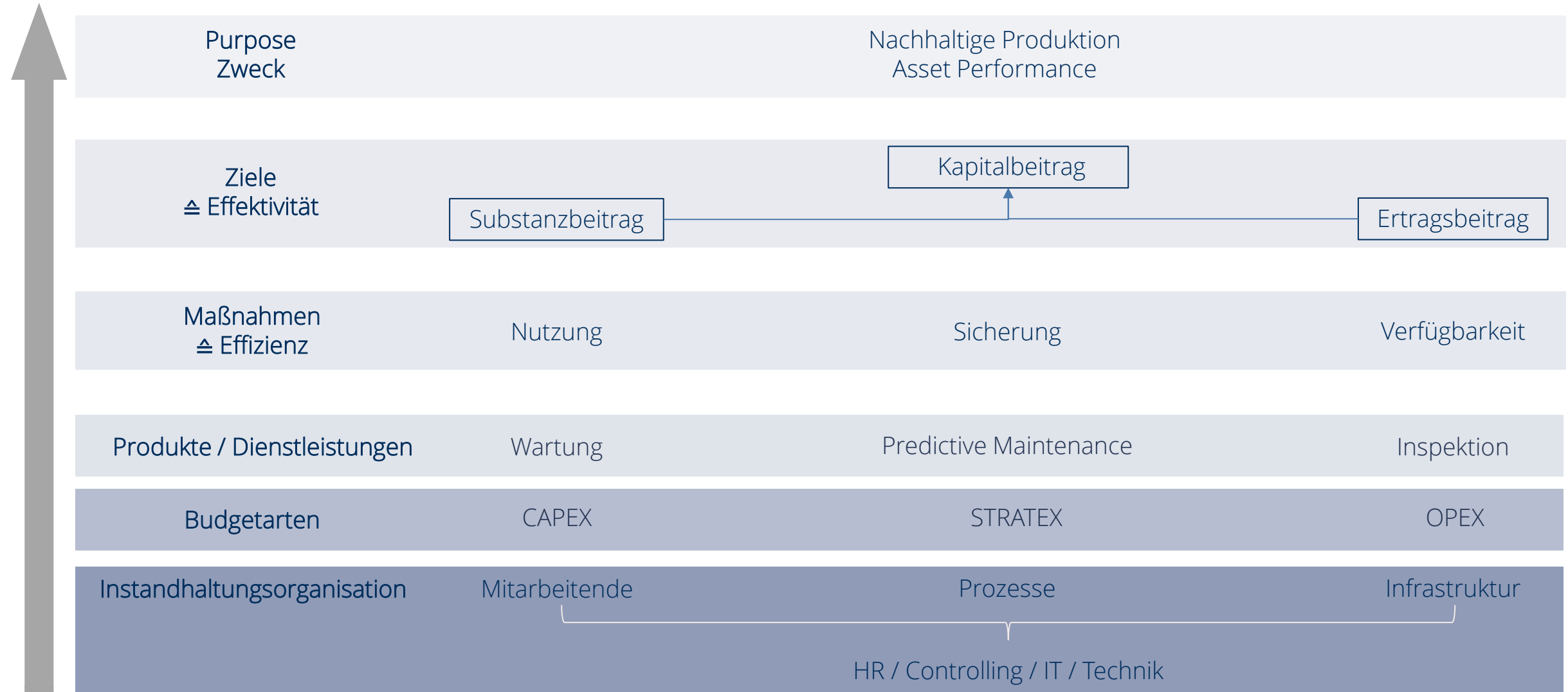


- Büroeinrichtung



- Fahrzeuge

Operational Excellence





Asset Management Performance Modell

Performance = Leistungsfähigkeit

Performance Management

Bereich der Führung, der als **Prozess der Zielbildung, Planung und Kontrolle** von allen Leistungspotenzialen eines Unternehmens beschrieben werden kann

Zielsetzung:

Steuerung und kontinuierliche Verbesserung der Leistungsfähigkeit auf allen Ebenen eines Unternehmens

Inhalte:

Messung – Integration – Monitoring & Reporting
Controlling – Analyse – Optimierung
Entscheidungen & Handlungen

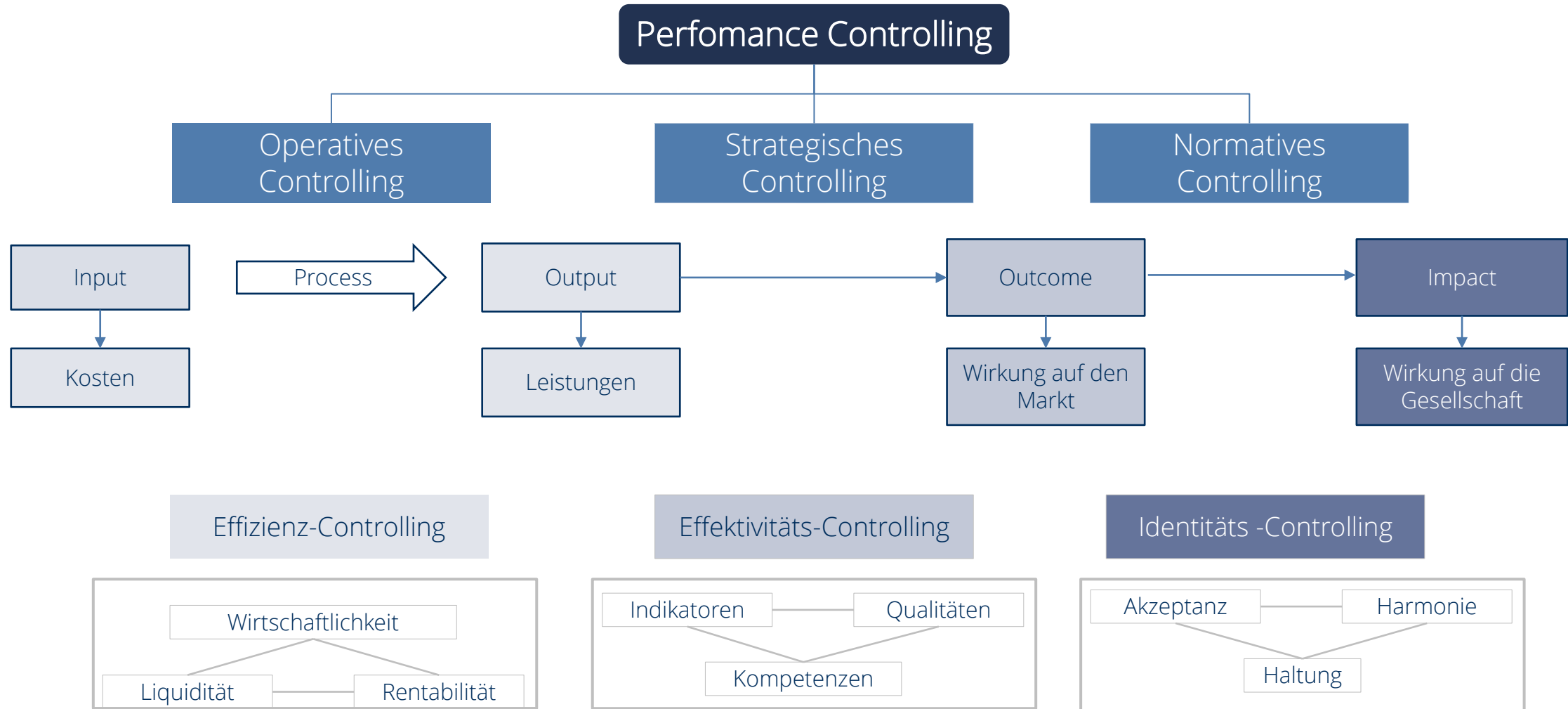
Performance Measurement

- Instrument zur Überwachung von **Effizienz und Effektivität**
- Prozess der **Quantifizierung und Bewertung der Leistung** von Organisationen, Abteilungen, Teams, Prozessen oder Einzelpersonen
- **Ziel:** Ermittlung, wie gut bestimmte Ziele und Erwartungen erreicht und wie effizient Ressourcen genutzt werden, um diese Ergebnisse zu erzielen
- Bereitstellung von objektiven Daten und Einsichten zur **strategischen Entscheidungsfindung, Identifizierung von Verbesserungsmaßnahmen und Sicherung langfristigen Erfolgs**
- **Aspekte:** Ziele und KPIs, Messmethoden und Instrumente, Monitoring und Analyse, Feedback und Anpassung

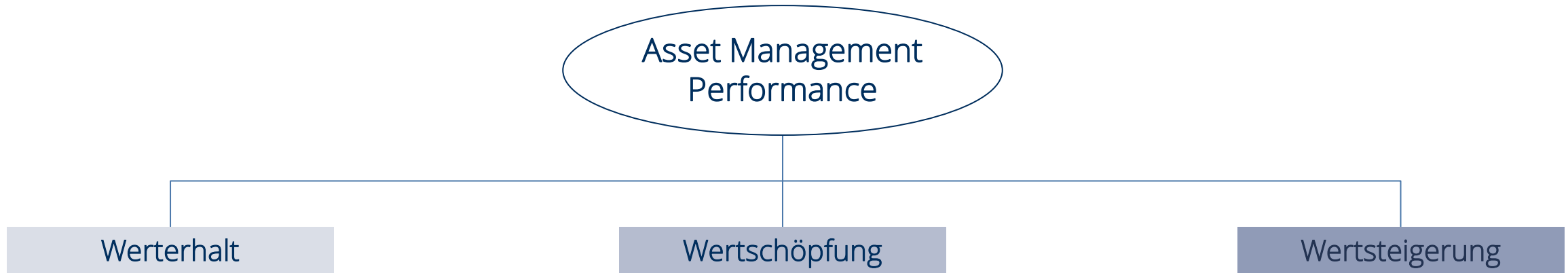
Performance Controlling

- Gesamtheit von Methoden und Verfahren zur umfassenden und übergreifenden **Steuerung der betriebswirtschaftlichen Effektivität und Effizienz** beim Aufbau und Nutzen von Leistungspotenzialen
- Berücksichtigung aller organisatorischen Teilbereiche, digitalen Medien, interaktiven Prozesse und aktuellen und potenziellen Produktionsfaktoren
- Gestaltung und Implementierung entsprechender **Planungs-, Kontroll- und Informationsinstrumente** und **Integration in einem Controllingsystem**
- **Aufgabenstellung:** rechtzeitiges Erkennen aller Chancen und Gefahren, die einen nachhaltigen Einfluss auf die Erreichung der operativen, strategischen und normativen Ziele des Unternehmens haben

Betriebswirtschaftliche Differenzierung von Performance



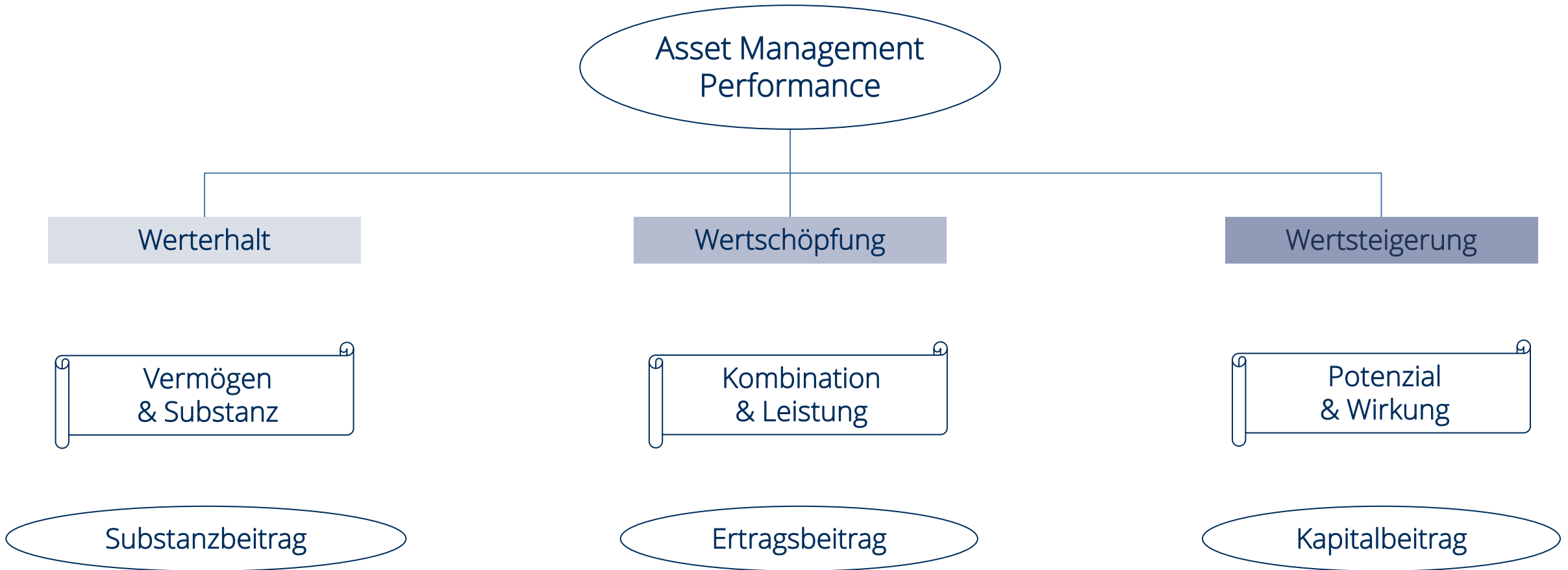
Excellence in Asset Management Performance



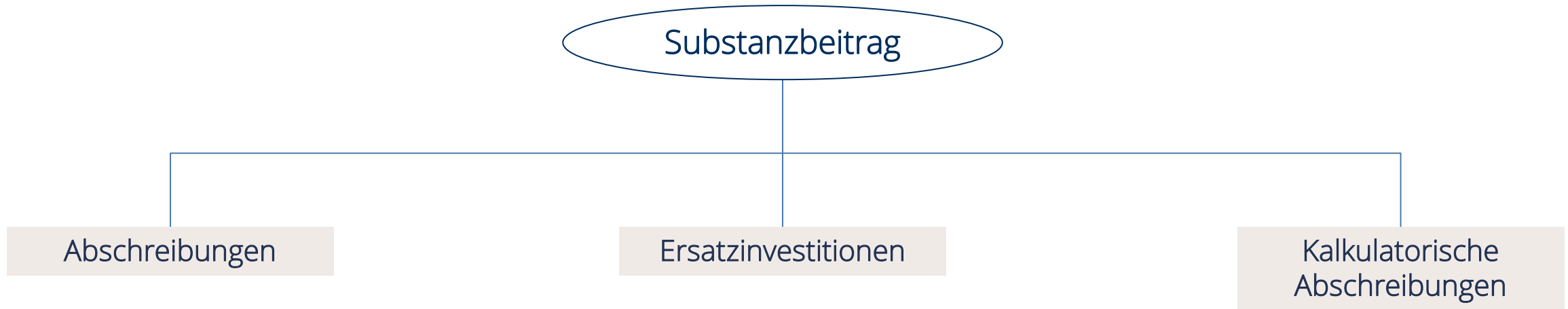
„Excellence“ bedeutet ...

- Bestmögliche Kombination der **Asset-bezogenen Maßnahmen** (u.a. Instandhaltung, Änderungen, Modernisierung), um mit optimalen/minimalen Aufwand die Asset-Vorgaben/-Ziele (z.B. Verfügbarkeit, Sicherheit, Werterhaltung, Produkt-/Prozessqualität) zu erfüllen
- Anwendung geeigneter Konzepte, Methoden, Tools und Praktiken
- Wahrnehmung der „richtigen“ Sichtweisen
 - Sicht auf die notwendigen Maßnahmen – **WARUM** ? (Anlagenspezifikation, Sicherheits-/Qualitätsanforderungen)
 - Sicht auf die Ausführung der Maßnahmen – **WAS / WER / WIE** ? (IH-Strategien, Tätigkeiten, Prozesse, Strukturen)
 - Sicht auf den Aufwand der Maßnahmen – **WIEVIEL** ? (Stunden, Kosten, Ersatzteilverbrauch)
 - Sicht auf die Ergebnisse der Maßnahmen – **WIE GUT** ? (OEE ↔ Betriebsergebnis, Lifecycle-costs, Ersatzinvestitionen)

Excellence in Asset Management Performance



Werterhaltung



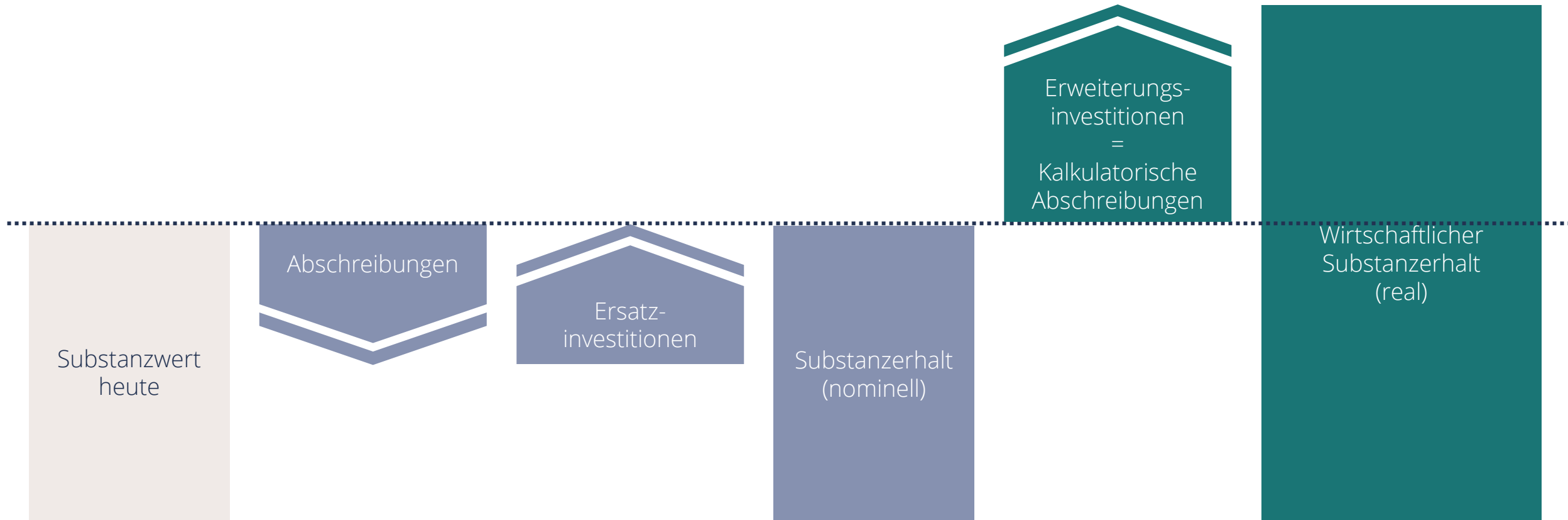
$\sum \text{Abschreibungen} - \text{Ausgaben Ersatzinvestitionen}$

= **Erhalt** (nominal)

+ kalkulatorische Abschreibungen (technische Nutzungsdauer vs. handelsrechtliche Nutzungsdauer)

= **Substanzbeitrag** (real)

Werterhaltung



Wertschöpfung



Wertsteigerung

Aktuell

t_0 = aktueller Finanzanteil durch Investitionsverschiebung (technische Nutzungsdauer vs. handelsrechtliche Nutzungsdauer)
= Finanzbeitrag

Zukunft

t_1-t_n = Finanzoptionen aus zukünftiger Investitionsverschiebung

+/- Instandhaltungskosten

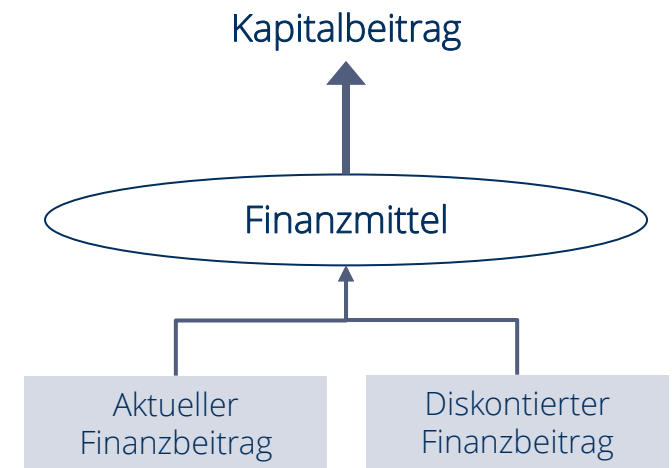
= Zukünftiger Finanzbeitrag

Gesamt

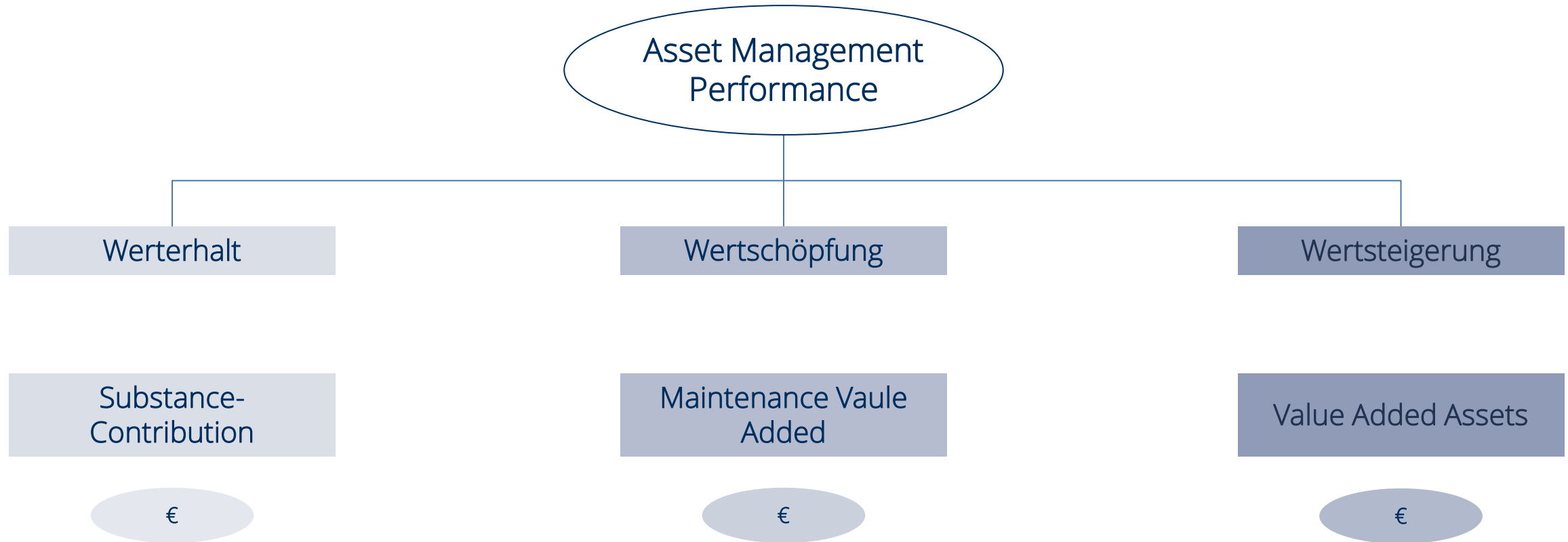
Aktueller Finanzbeitrag + diskontierter Finanzbeitrag

= Kapitalbeitrag

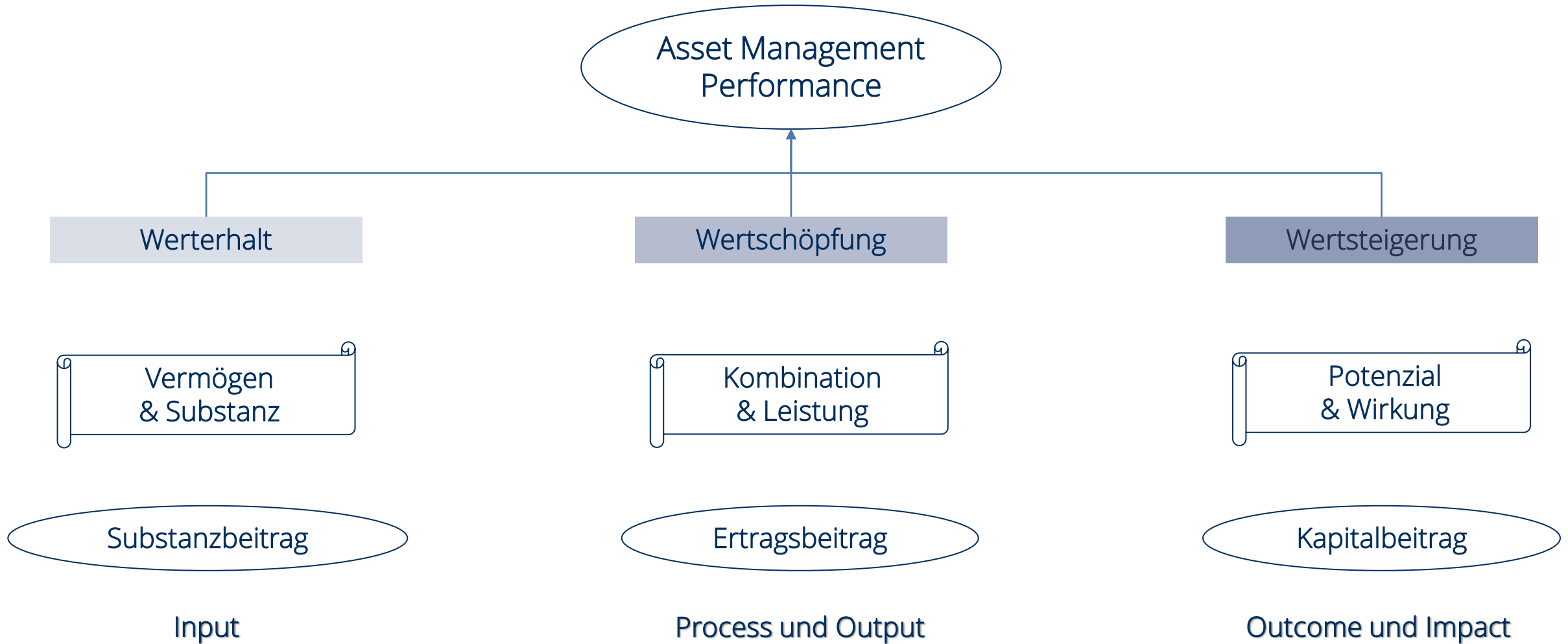
→ Realloptionsansatz



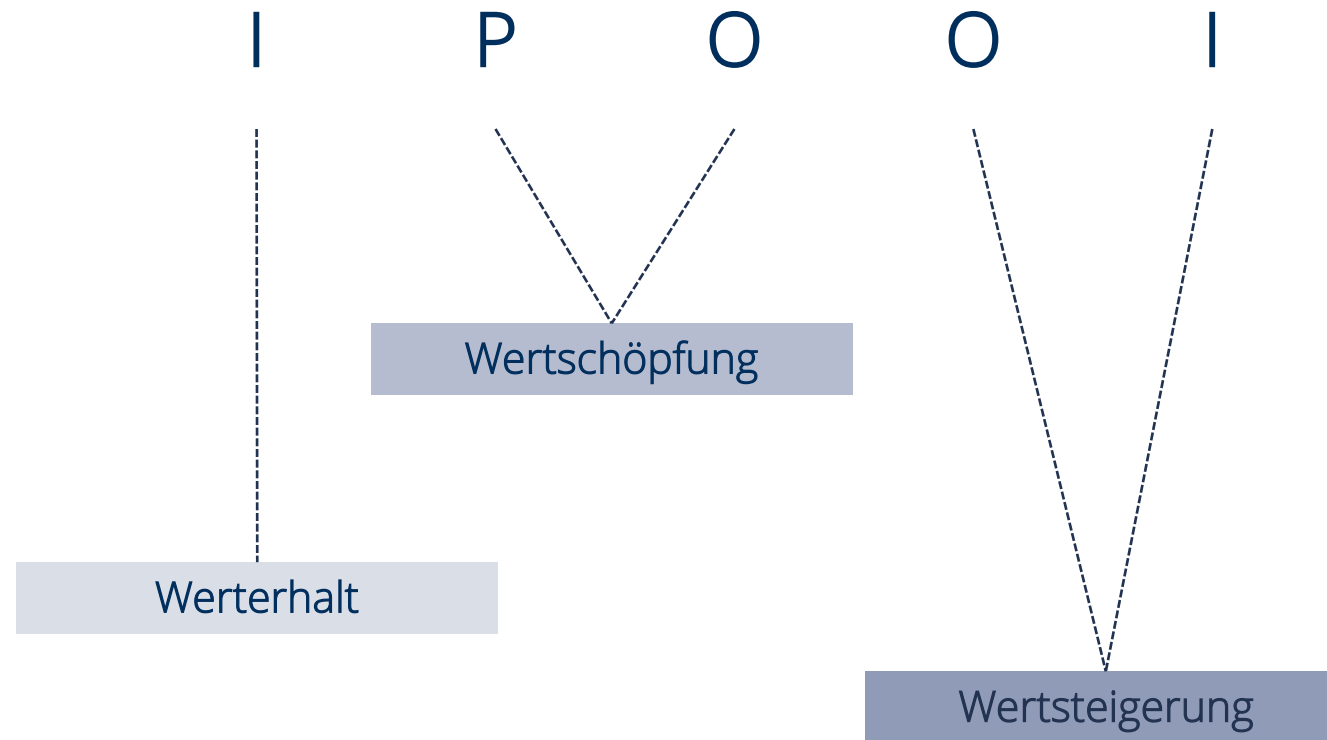
Das Modell im Überblick



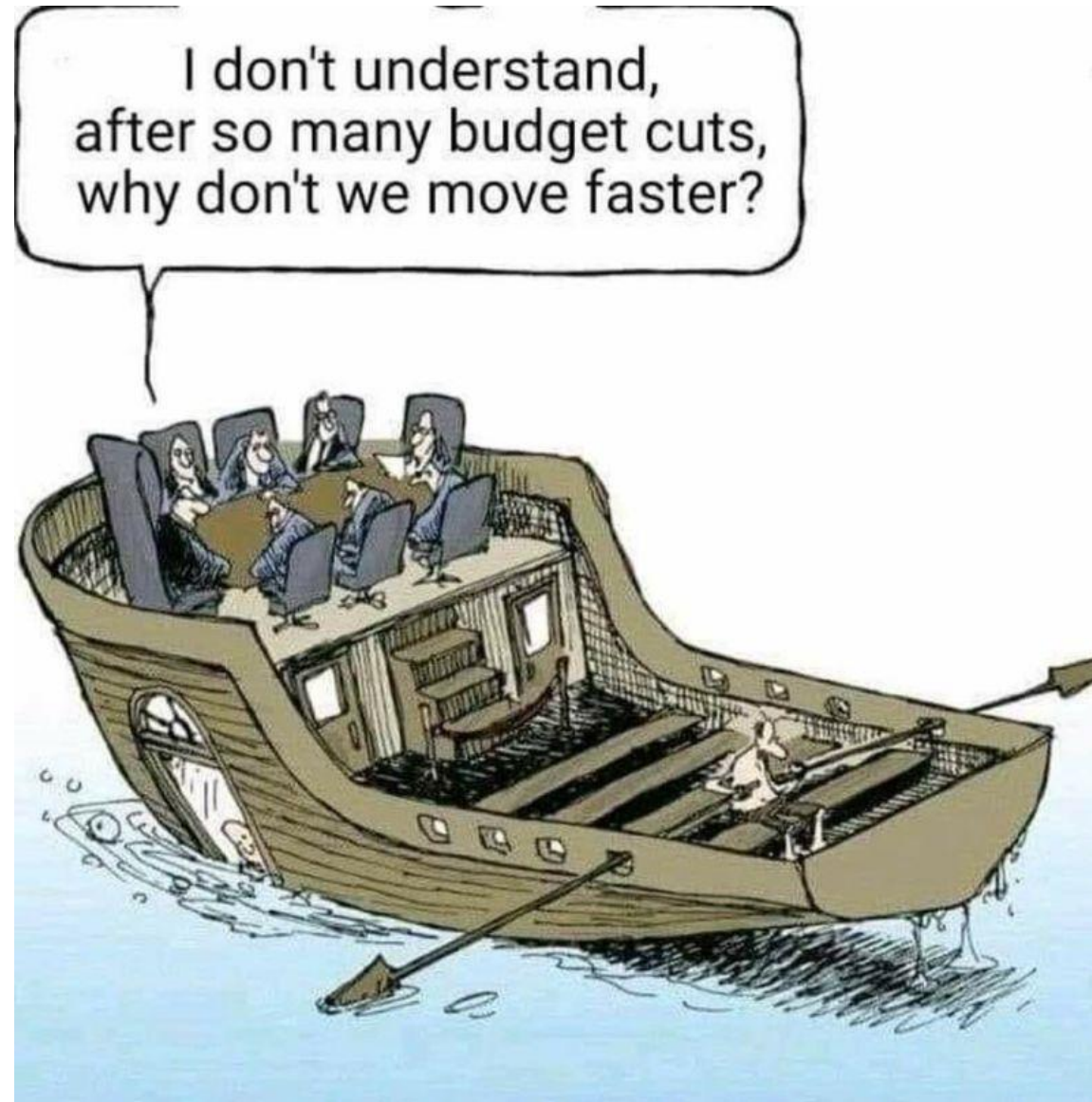
Asset Management Performance – Fluss



IPOOI im Modell



Controlling



Wir laden Sie herzlich ein!



2 Tage geballtes Wissen rund um die Themen
Sustainability, **T**ransformation, **E**xcellence und **P**erformance.

Seien Sie one **S.T.E.P.** ahead mit unserer TINST25!

Weitere Informationen und die
Anmeldung finden Sie hier:



Fragen? Kommen Sie auf uns zu:
Tel: +49 (0) 7022 244 52 0
E-Mail: qualification@ifc-ebert.de



Literaturempfehlungen

Artikel in Büchern, Zeitschriften und Sammelwerken

Steinhübel, V. (2024). Die Zukunft des Controllings. In: BC – Zeitschrift für Bilanzierung, Rechnungswesen und Controlling, 8, 384-386.

Steinhübel, V., & Ullmann, R. (2024). Künstliche Intelligenz – Orientierung und Anwendungsfelder im Controlling. Konkrete Anwendung in Planung, Forecast und strategischer Ausrichtung. NWB Rechnungswesen – BBK, 20, 923-933.

Hiller, M., Krüger, K., Riedel, T., Schempf, T., Steinhübel, V., & Zeitnitz, O. (Hrsg.) (2024). Finance-Perspektiven im Wandel. Digital, nachhaltig, resilient. Reihe Weiterbildung und Forschung der SRH Fernhochschule - The Mobile University. Springer: Wiesbaden.

Ebert-Steinhübel, A. (2023). Alles agil oder alles egal? Implikationen der digitalen Transformation. A. Dankl, & J. Isopp (Hrsg.). Jahrbuch Instandhaltungstage 2023. Berichte aus Praxis und Forschung. Asset Management, Instandhaltung, Digitalisierung, 97-100. Leykam: Graz.

Ebert, G., Monien, F. & Steinhübel, V. (2022). Immobiliencontrolling. M. Mändle (Hrsg.). Handbuch Immobilienwirtschaft (S. 363-484). 2. Aufl., Haufe: Freiburg.

Steinhübel, V. (2022). Kaufmännischer Leiter – Rolle und Positionierung in der Zukunft. BILANZ aktuell, 7.

Steinhübel, V. (2022). Performance Controlling. BILANZ aktuell, 8.

Steinhübel, V. (2022). Planung und Steuerung von Geschäftsmodellen. BILANZ aktuell, 3.

Steinhübel, V., & Walther, K. (2022). Nachhaltigkeitscontrolling – Perspektiven und Umsetzung. BILANZ aktuell, 5.

Steinhübel, V. (2022). Integrated Reporting – wie wir die Unternehmensleistung zukünftig steuern! BILANZ aktuell, 11.

Ebert, G., & Steinhübel, V. (2021). Kosten- und Leistungsrechnung: Mit einem ausführlichen Fallbeispiel .12., wesentl. überarb. und erg. Aufl. Springer: Wiesbaden.

Ebert-Steinhübel, A. (2021). Kompetenzen für die neue Arbeitswelt. Oder: womit Sie (nicht nur) rechnen müssen! BILANZ aktuell, 4, 12-17.

Ebert-Steinhübel, A. (2021). Learning Leadership. Führung neu lernen. Springer: Wiesbaden.

Ebert-Steinhübel, A., & Steinhübel, V. (2021). Flexibel geplant – klarer positioniert. Die CFO-Agenda für den Mittelstand. Die News – Das Magazin für Familienunternehmen, 03, 34-35.

Steinhübel, V. (2021). OKR (Objectives and Key Results) als Führungsinstrument. BILANZ aktuell, 12, 15-16.

Steinhübel, V. (2021). Strategische Planung - nicht mehr zeitgemäß oder so wichtig wie nie? BILANZ aktuell, 1, 4-11.

Steinhübel, V. (2004). Strategisches Controlling – System und Prozess. 3. Aufl., München



IFC EBERT 

*Ungedachtes
denkbar machen*

#Ungedachtes denkbar machen

Institut für Controlling
Prof. Dr. Ebert GmbH
Strohstraße 11 | 72622 Nürtingen
Tel.: +49 7022-244 52-0

E-Mail: v.steinhuebel@ifc-ebert.de
Blog: www.ungedachtes-denkbar-machen.de