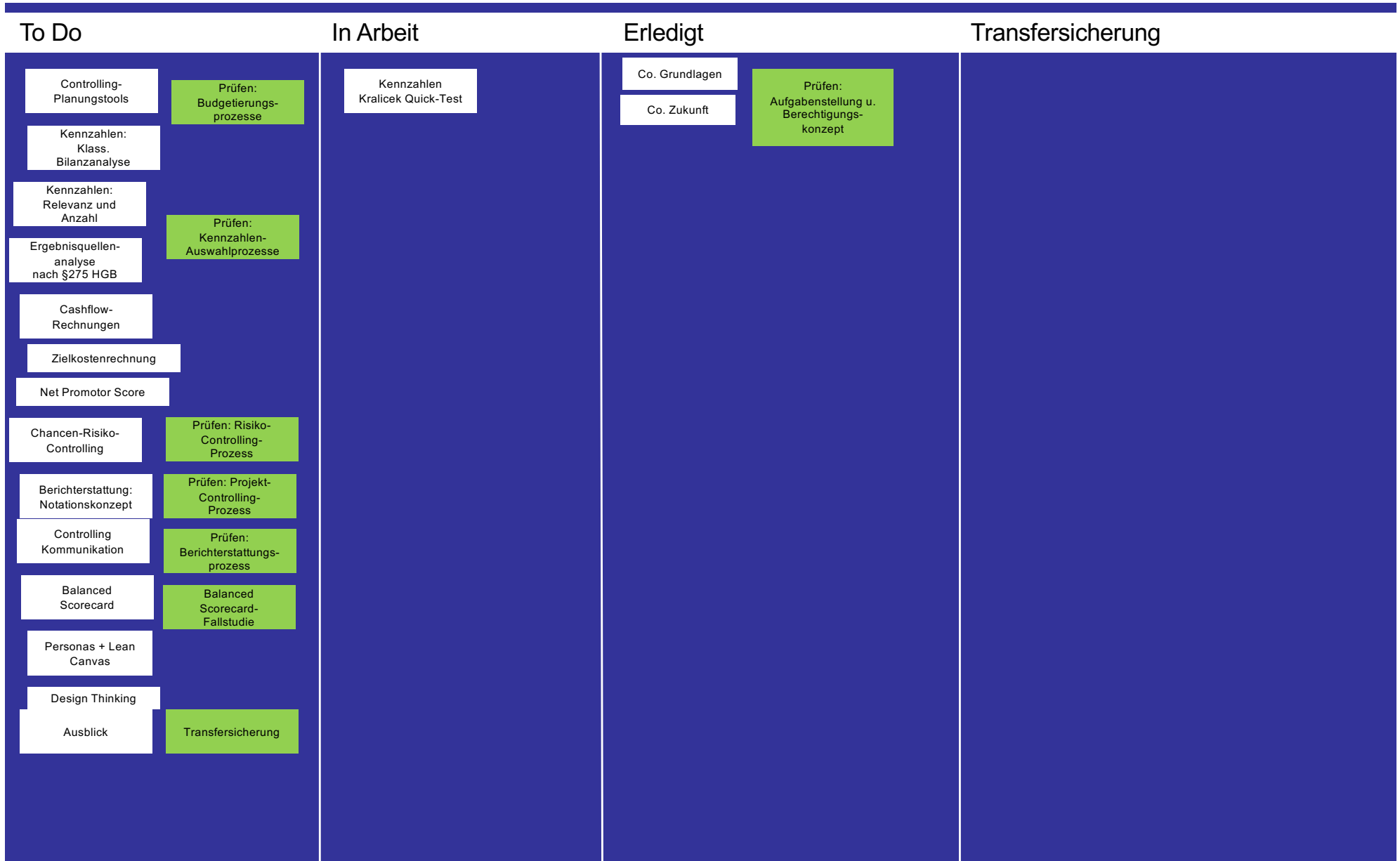


Inhalt per Kanban-Board

To Do	In Arbeit	Erledigt	Transfersicherung
Kennzahlen Kralicek Quick-Test Controlling- Planungstools Kennzahlen: Klass. Bilanzanalyse Kennzahlen: Relevanz und Anzahl Ergebnisquellen- analyse nach §275 HGB Cashflow- Rechnungen Zielkostenrechnung Net Promotor Score Chancen-Risiko- Controlling Berichterstattung: Notationskonzept Controlling Kommunikation Balanced Scorecard Personas + Lean Canvas Design Thinking Ausblick		Co. Grundlagen Co. Zukunft Prüfen: Aufgabenstellung u. Berechtigungs- konzept	
Prüfen: Budgetierungs- prozesse Prüfen: Kennzahlen- Auswahlprozesse Prüfen: Risiko- Controlling- Prozess Prüfen: Projekt- Controlling- Prozess Prüfen: Berichterstattungs- prozess Balanced Scorecard- Fallstudie Transfersicherung			

Inhalt per Kanban-Board



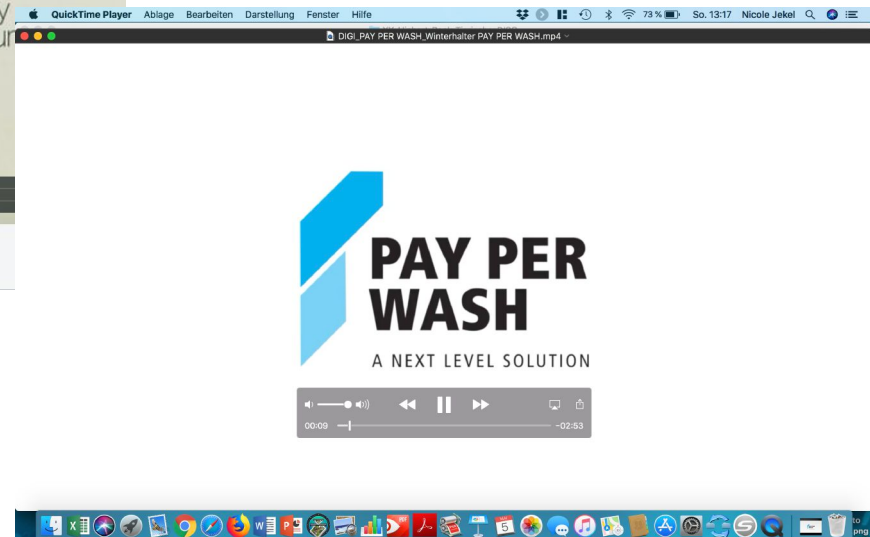
KENNZAHLEN MIT KRALICEK QUICK-TEST



Trend: Pay Per ...



<https://vimeo.com/97708026>



<https://www.youtube.com/watch?v=SsPjCz5EFBc>

Kralicek Quick-Test

Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang, Lagebericht, Ergänzungen

Klassische Bilanzanalyse

- Vermögensstruktur
- Kapitalstruktur
- Anlagendeckung
- Liquidität

Erfolgsrechnung

- Cashflow-Rechnungen
- allgemeine Kennzahlen, insbesondere Rentabilitätskennzahlen

Cash is king

Von trockenen
Zahlen
zu rockenden
Zahlen!

mit Noten (1=sehr gut, 2=gut, 3=befriedigend, 4=ausreichend, 5=mangelhaft)

1.1 Eigenkapitalquote

Finanzierung zeigt absolut gemessen an der Bilanzsumme, ob das Unternehmen genügend eigenfinanziert ist (Schulnote: 1 $\geq$ 30%, 2 $>$ 20%, 3 $>$ 10%, 4 $<$ 10%, 5=negativ)

1.2 Schuldentilgungsdauer

Liquidität verdeutlicht relativ gemessen am Cashflow, ob das Unternehmen zu viel (in Jahren gemessen) an Fremdmitteln beansprucht (Schulnote: 1 $<$ 3J, 2 $<$ 4J, 3 $<$ 12J, 4 $<$ 30J, 5 $<$ 0J und $>$ 30J)



1. Finanzielle Stabilität

2.1 Gesamtkapitalrentabilität

Rentabilität basiert auf dem Gesamtkapital des Unternehmens. Die Kennzahl unterliegt keinem Leverage Effekt. (Schulnote: 1 $>$ 15%, 2 $>$ 12%, 3 $>$ 8%, 4 $>$ 8%, 5=negativ)

2.2 Cashflow Leistungsrate

Cashflow ist durch die Eliminierung von zahlungsunwirksamen Posten dienlicher als die Umsatzrendite (Schulnote: 1 $>$ 10%, 2 $>$ 8%, 3 $>$ 5%, 4 $<$ 5%, 5=negativ)



2. Ertragskraft

Kralicek Quick-Test

Quicktest Muster		Fallstudie (so heißen dort die Kennzahlen)		Mögliche andere Begriffe, z. B.		Mein Beispiel:
Flüssige Mittel (FLM)	1. Input	Bilanz 1	Aktiva: IV. Kassenbestand, Guthaben und Schecks	Liquide Mittel (LM)		
Eigenkapital (EK)		Bilanz 2	Passiva: A. Eigenkapital	Eigenkapital (EK)		
Fremdkapital (FK)		Bilanz 3	Passiva: B. Rückstellungen, C. Verbindlichkeiten, D. Rechnungsabgrenzungsposten	Kurzfristiges und langfristiges FK		
Gesamtkapital (GK)		Bilanz 4	Passiva: Summe Passiva, Eigenkapital + Fremdkapital	Bilanzsumme		
Betriebsleistung (BL)		GuV 5	1. Umsatzerlöse	Umsatzerlöse (U)		
Fremdkapitalzinsen (FKZ)		GuV 6	9. Sonstige Zinsen	Zinsaufwendungen, gezahlte Zinsen, an Kreditgeber, Zinsaufwand		
Cashflow vor Steuern (CF)		Cash 7	Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	CF aus operativer Geschäftstätigkeit, CF aus der betrieblichen Tätigkeit, CF aus lauf. Geschäft		
Ergebnis der Geschäftstätigkeit (EGT)		GuV 8	Jahresüberschuss	Betriebsergebnis, Jahresüberschuss bzw. Jahresfehlbetrag		
1. Eigenkapitalquote	2. Throughput	(Eigenkapital/Gesamtkapital) * 100 (Note: 1>=30%, 2>20%, 3>10%, 4<10%, 5=negativ)		(2 geteilt durch 4) multipliziert mit 100 =		
2. Schuldentilgungsdauer		(Fremdkapital – flüssige Mittel) / Cashflow aus lauf. Geschäftstätigkeit (Note: 1<3J, 2<4J, 3<12J, 4<30J, 5<0J und >30J)		(3 minus 1) geteilt durch 7 =		
3. Gesamtkapitalrentabilität		(Jahresüberschuss + Fremdkapitalzinsen / Gesamtkapital) * 100 (Note: 1>15%, 2>12%, 3>8%, 4<8%, 5=negativ)		(8 plus 6 geteilt durch 4) =		
4. Cashflow-Marge		(Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit / Umsatzerlöse) * 100 (Note: 1>10%, 2>8%, 3>5%, 4<5%, 5=negativ)		(7 geteilt durch 5) * 100 =		
Finanzielle Stabilität	3. Output	1. Eigenkapitalquote in % (als Note) 2. Schuldentilgungsdauer in Jahren (als Note)		Note: ... Note: ...	Beide Noten addieren, durch 2 teilen das ist dann die Note der fin. Stabilität	
Ertragskraft		3. Gesamtkapitalrentabilität in % (als Note) 4. Cashflow-Marge, CF in % der Betriebsleistung (als Note)		Note: ... Note: ...	Beide Noten addieren durch 2 teilen das ist dann die Note der Ertragskraft	
Gesamtnote mit 1 = sehr gut, 2 = gut, 3 = befriedigend, 4 = ausreichend, 5 = mangelhaft						

Fallstudie: Kapitalflussrechnung

in T€	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Finanzmittelfond zu Beginn des Geschäftsjahres	69.384	59.944	27.018	33.682
laufende Geschäftstätigkeit (indirekte Methode)				
+ Überschuss / - Fehlbetrag	18.922	2.092	2.497	2.915
+ Abschreibungen Anlagevermögen	28.521	34.716	35.695	54.005
- Gewinn / + Verlust aus dem Abgang von Anlagevermögen	-3.315	-32.966	-3.717	-20.181
Sonstige zahlungsunwirksame Erträge (-) und Aufwendungen (+)	0	0	0	0
- Erhöhung / + Verringerung der Vorräte, Forderungen sowie anderer Aktiva	-8.984	23.338	-9.157	-1.278
+ Erhöhung / - Verringerung Rückstellungen, Verbindlichkeiten und passiver RAP	6.338	40.280	-22.693	25.261
+ Einzahlungen / - Auszahlungen aus außerordentlichen Posten	0	0	0	0
= Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	41.482	67.460	2.625	60.723
Investitionstätigkeit				
+ Einzahlungen aus Abgängen von Anlagevermögen	3.324	32.998	14.141	27.078
- Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen	-52.246	-131.384	-9.103	-83.757
= Cashflow aus der Investitionstätigkeit	-48.922	-98.386	5.038	-56.679
Finanzierungstätigkeit				
+ Einzahlungen aus Eigenkapitalzuführungen	0	0	0	27.000
- Auszahlungen an Gesellschafter (Ausschüttungen etc.)	-2.000	-2.000	-1.000	-1.000
+ Einzahlungen aus der Begebung von Anleihen und Aufnahme von Krediten	0	0	0	0
- Auszahlungen aus der Tilgung von Anleihen und Finanzkrediten	0	0	0	0
= Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	-2.000	-2.000	-1.000	26.000
= Veränderung Zahlungsmittelbestand gegenüber Geschäftsbeginn	-9.440	-32.926	6.664	30.043
=> Finanzmittelfond zum Abschlussstichtag	59.944	27.018	33.682	63.725

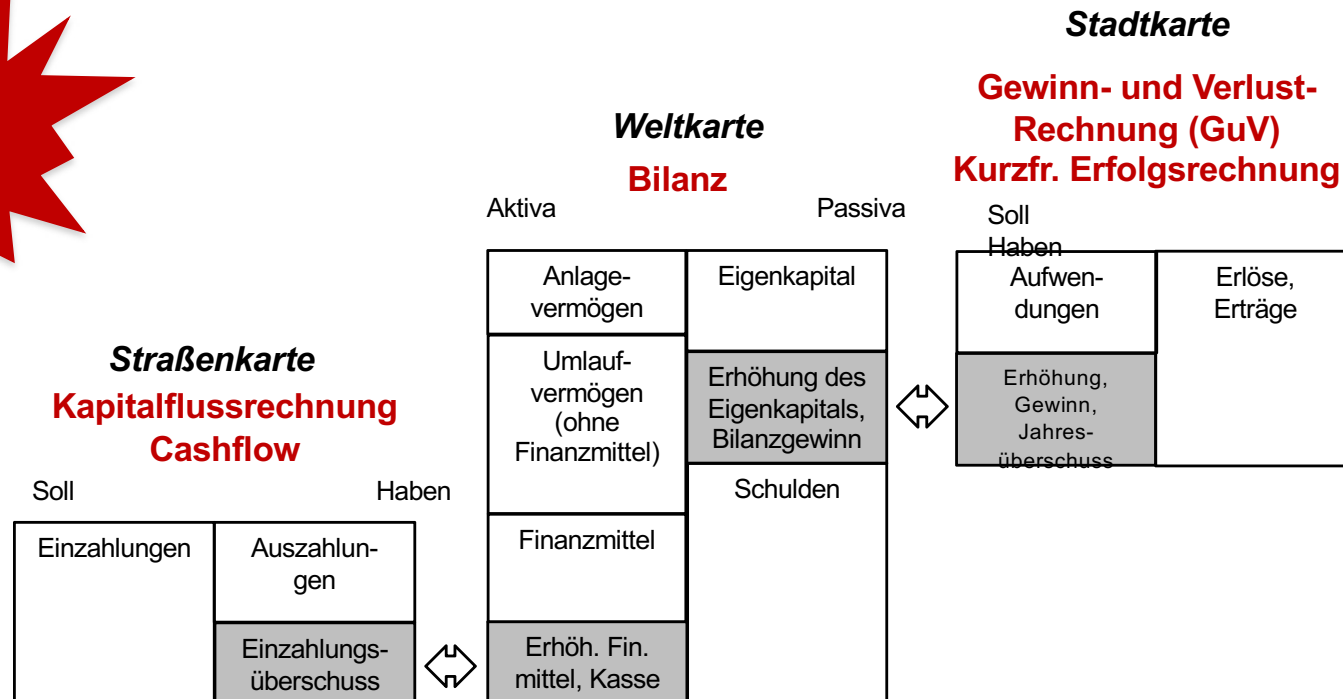
Fallstudie: Bilanz

AKTIVA	in T€	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
A. ANLAGEVERMÖGEN		135.346	231.982	194.966	217.821
I. IMMATERIELLE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE		30.705	99.968	60.301	83.653
1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten		1.133	782	509	245
2. Spielerwerte		19.468	99.182	59.792	83.408
3. Geleistete Anzahlungen		10.104	4	0	0
II. SACHANLAGEN		9.399	22.763	24.887	23.883
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten, einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken		3.636	17.550	18.240	17.994
2. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung		2.085	4.960	6.225	5.883
3. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau		3.678	253	422	6
III. FINANZANLAGEN		95.241	109.252	109.778	110.284
1. Anteile an verbundenen Unternehmen		30.553	44.093	44.127	44.127
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen		40.000	40.000	40.000	40.000
3. Beteiligungen		25	25	25	25
4. Wertpapiere des Anlagevermögens		13.260	13.260	13.260	13.260
5. Sonstige Ausleihungen		11.404	11.874	12.366	12.872
B. UMLAUFVERMÖGEN		105.678	49.470	65.118	96.424
I. VORRÄTE		3.851	4.335	5.548	4.187
Waren		3.851	4.335	5.548	4.187
II. FORDERUNGEN UND SONSTIGE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE		10.434	18.117	25.889	28.512
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		4.642	11.265	14.808	24.282
2. Forderungen gegen Gesellschafter		0	1.799	319	540
3. Forderungen gegen verbundene Unternehmen		1.881	0	0	0
4. Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht		267	388	302	292
5. Sonstige Vermögensgegenstände		3.644	4.665	10.460	3.397
III. WERTPAPIERE		31.449	0	0	0
IV. KASSENBESTAND, GUTHABEN BEI KREDITINSTITUTEN UND CHECKS		59.944	27.018	33.682	63.725
C. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN		2.436	2.380	2.552	2.568
SUMME AKTIVA		243.460	283.832	262.636	316.812
PASSIVA	in T€	2006 / 2007	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010
A. EIGENKAPITAL		175.967	175.967	177.464	206.379
I. GEZEICHNETES KAPITAL		25.000	25.000	25.000	25.750
II. KAPITALRÜCKLAGE		112.105	112.105	112.105	138.355
III. GEWINNRÜCKLAGEN		19.848	36.770	37.862	39.359
IV. BILANZGEWINN		18.922	2.092	2.497	2.915
B. RÜCKSTELLUNGEN		22.110	18.467	15.599	20.895
1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen		10.117	11.158	12.201	14.879
2. Steuerrückstellungen		9.174	4.033	528	3.378
3. Sonstige Rückstellungen		2.819	3.277	2.869	2.639
C. VERBINDLICHKEITEN		41.504	69.968	65.218	88.956
1. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen		1.796	84	93	1.736
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		8.671	37.590	18.816	33.204
3. Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern		989	0	0	0
4. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen		16.501	6.098	15.556	18.429
5. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht		11	0	0	0
6. Sonstige Verbindlichkeiten		13.537	26.196	30.754	35.586
D. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN		3.971	19.430	4.356	582
SUMME PASSIVA		243.460	283.832	262.636	316.812

Fallstudie: Gewinn- und Verlustrechnung

in T€	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
1. Umsatzerlöse	217.785	269.797	258.331	302.344
2. Sonstige betriebliche Erträge	8.024	16.955	10.394	9.643
= Umsatz	225.808	286.753	268.726	311.987
3. Materialaufwand	18.214	26.182	19.554	19.969
a) Aufwendungen für bezogene Waren	12.765	16.144	14.644	15.384
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	5.449	10.038	4.910	4.586
4. Personalaufwand	106.147	152.932	139.211	164.915
a) Löhne und Gehälter	101.393	148.886	135.025	158.349
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	4.754	4.045	4.186	6.566
5. Sonstige betriebliche Aufwendungen	47.997	65.680	64.953	65.864
= Operatives Ergebnis (EBITDA)	53.451	41.960	45.009	61.238
6. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	28.521	34.716	35.695	54.005
7. Erträge aus Beteiligungen	255	300	300	300
8. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihen des Finanzanlagevermögens	820	880	880	880
9. Sonstige Zinsen	3.133	2.584	1.163	393
10. Abschreibungen auf Finanzanlagen und Wertpapiere des Umlaufvermögens	89	0	0	0
= Gewinn	29.138	11.007	11.656	8.806
11. Aufwendungen aus Verlustübernahme	0	6.959	10.418	3.227
12. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	29.050	4.048	1.238	5.579
13. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	9.820	1.951	-929	2.662
14. Sonstige Steuern	308	5	-330	2
15. Jahresüberschuss	18.922	2.092	2.497	2.915

Trio der
Magie!



- 1.) Finden Sie in dem Beispiel die Werte für den Einzahlungsüberschuss als auch den Jahresüberschuss heraus!
- 2.) Verstehen Sie den Zusammenhang zwischen Kapitalflussrechnung, Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.
- 3.) Frage: Was ist der Unterschied zw. Einzahlungsüberschuss (Kapitalflussrechnung) und Gewinn- und Verlustrechnung?
-> Sie können viele Rechnungen schreiben (GuV) und Kunden können nicht zahlen (dann kein Cash in Cashflow!)
-> Insolvenzgefahr, wenn kein Cashflow!!! Daher: Cash is King.
- 4.) Szenario: 50.000 Euro in GuV, aber kein Geld auf dem Konto? Oder: 100.000 Euro auf dem Konto und 50.000 Euro Verlust?

Quelle: in enger Anlehnung an Britzelmaier, 2013, S. 88, zitiert nach Behringer, 2010, S. 51, in Anlehnung an Spremann, 1991

Kralicek Quick-Test

Fallstudie: Bilanz									
AKTIVA					in TE				
135.346					30.705				
10.104					1.133				
19.468					10.104				
9.399					3.636				
2.085					3.678				
95.241					30.553				
30.553					40.000				
13.260					11.404				
105.678					3.851				
3.851					10.434				
4.642					0				
1.881					267				
63.725					2.644				
5. Sonstige Vermögensgegenstände					31.449				
III. WERTPAPIERE					59.944				
IV. KASSENBESTAND, GUTHABEN BEI KREDITINSTITUTEN UND SCHECKS					2.436				
C. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN					243.460				
SUMME AKTIVA					283.832				
PASSIVA					in TE				
2006 / 2007					2007 / 2008				
2008 / 2009					2009 / 2010				
A. EIGENKAPITAL					175.875				
I. GEZEICHNETES KAPITAL					25.000				
II. KAPITALRÜCKLAGE					112.105				
III. GEWINNRÜCKLAGEN					19.848				
IV. BILANZGEWINN					18.922				
B. RÜCKSTELLUNGEN					22.110				
1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen					10.117				
2. Steuerrückstellungen					9.174				
3. Sonstige Rückstellungen					2.819				
C. VERBINDLICHKEITEN					41.504				
1. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen					1.796				
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen					8.671				
3. Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern					989				
4. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen					16.501				
5. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht					11				
6. Sonstige Verbindlichkeiten					13.537				
D. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN					3.971				
SUMME PASSIVA					243.460				

Fallstudie: Gewinn- und Verlustrechnung

1. Umsatzerlöse	217.785	269.797	258.331	302.344
2. Sonstige betriebliche Erträge	8.024	15.955	10.394	9.643
= Umsatz	225.809	285.752	268.725	311.987
3. Materialaufwand	18.214	28.182	19.854	19.889
a) Aufwendungen für bezogene Waren	12.765	16.144	14.644	15.384
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	5.449	12.038	4.910	4.505
4. Personalaufwand	106.147	162.932	139.211	164.915
a) Löhne und Gehälter	101.383	148.888	135.025	158.349
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	4.764	4.045	4.186	6.566
5. Sonstige betriebliche Aufwendungen	47.997	65.682	64.953	65.864
= Operatives Ergebnis (EBITDA)	53.451	41.866	48.009	61.238
6. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	28.521	34.716	35.686	54.005
7. Erträge aus Beteiligungen	255	300	300	300
8. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihen des Anlagevermögens	820	880	880	880
9. Sonstige Zinsen	3.133	2.584	1.163	393
10. Abschreibungen auf Finanzanlagen und Wertpapiere des Umlaufvermögens	89	0	0	0
= Gewinn	29.138	11.007	11.656	8.808
11. Aufwendungen aus Verlustübernahme	0	6.958	10.418	3.227
12. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	29.050	4.048	1.238	5.578
13. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	8.820	1.951	929	2.682
14. Sonstige Steuern	308	5	330	3
15. Jahresüberschuss	18.922	2.092	2.497	2.915

Genaue Herleitung siehe nächste Seiten!

Fallstudie: Kapitalflussrechnung

in T€	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Finanzmittelfond zu Beginn des Geschäftsjahres	69.384	59.944	27.018	33.682
laufende Geschäftstätigkeit (indirekte Methode)				
+ Überschuss / - Fehlbetrag	18.922	2.092	2.497	2.915
+ Abschreibungen Anlagevermögen	28.521	34.716	35.695	54.005
- Gewinn / + Verlust aus dem Abgang von Anlagevermögen	-3.315	-32.966	-3.717	-20.181
Sonstige zahlungsunwirksame Erträge (-) und Aufwendungen (+)	0	0	0	0
- Erhöhung / + Verringerung der Vorräte, Forderungen sowie anderer Aktiva	-8.984	23.338	-9.157	-1.278
+ Erhöhung / - Verringerung Rückstellungen, Verbindlichkeiten und passiver RAP	6.338	40.280	-22.693	25.261
+ Einzahlungen / - Auszahlungen aus außerordentlichen Posten	0	0	0	0
= Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	41.482	67.460	2.625	60.723
Investitionstätigkeit				
+ Einzahlungen aus Abgängen von Anlagevermögen	3.324	32.998	14.141	27.078
- Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen	-52.246	-131.384	-9.103	-83.757
= Cashflow aus der Investitionstätigkeit	-48.922	-98.386	5.038	-56.679
Finanzierungstätigkeit				
+ Einzahlungen aus Eigenkapitalzuführungen	0	0	0	27.000
- Auszahlungen an Gesellschafter (Ausschüttungen etc.)	-2.000	-2.000	-1.000	-1.000
+ Einzahlungen aus der Begebung von Anleihen und Aufnahme von Krediten	0	0	0	0
- Auszahlungen aus der Tilgung von Anleihen und Finanzkrediten	0	0	0	0
= Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	-2.000	-2.000	-1.000	26.000
= Veränderung Zahlungsmittelbestand gegenüber Geschäftsbeginn	-9.440	-32.926	6.664	30.043
=> Finanzmittelfond zum Abschlussstichtag	59.944	27.018	33.682	63.725

Cash-
flow aus
laufender
Geschäfts-
tätigkeit,
Operativer
Cashflow

Fallstudie: Bilanz

AKTIVA		in T€	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
A. ANLAGEVERMÖGEN			135.346	231.982	194.966	217.821
I. IMMATERIELLE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE			30.705	99.968	60.301	83.653
1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten			1.133	782	509	245
2. Spielerverte			19.468	99.182	59.792	83.408
3. Geleistete Anzahlungen			10.104	4	0	0
II. SACHANLAGEN			9.399	22.763	24.887	23.883
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten, einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken			3.636	17.550	18.240	17.994
2. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung			2.085	4.960	6.225	5.883
3. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau			3.678	253	422	6
III. FINANZANLAGEN			95.241	109.252	109.778	110.284
1. Anteile an verbundenen Unternehmen			30.553	44.093	44.127	44.127
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen			40.000	40.000	40.000	40.000
3. Beteiligungen			25	25	25	25
4. Wertpapiere des Anlagevermögens			13.260	13.260	13.260	13.260
5. Sonstige Ausleihungen			11.404	11.874	12.366	12.872
B. UMLAUFVERMÖGEN			105.678	49.470	65.118	96.424
I. VORRÄTE			3.851	4.335	5.548	4.187
Waren			3.851	4.335	5.548	4.187
II. FORDERUNGEN UND SONSTIGE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE			10.434	18.117	25.889	28.512
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen			4.642	11.265	14.808	24.282
2. Forderungen gegen Gesellschafter			0	1.799	319	540
3. Forderungen gegen verbundene Unternehmen			1.881	0	0	0
4. Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht			267	388	302	292
5. Sonstige Vermögensgegenstände			3.644	4.665	10.460	3.397
III. WERTPAPIERE			31.449	0	0	0
IV. KASSENBESTAND, GUTHABEN BEI KREDITINSTITUTEN UND SCHECKS			59.944	27.018	33.682	63.725
C. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN			2.436	2.380	2.552	2.568
SUMME AKTIVA			243.460	283.832	262.636	316.812
PASSIVA		in T€	2006 / 2007	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010
A. EIGENKAPITAL			175.875	175.967	177.464	206.379
I. GEZEICHNETES KAPITAL			25.000	25.000	25.000	25.750
II. KAPITALRÜCKLAGE			112.105	112.105	112.105	138.355
III. GEWINNRÜCKLAGEN			19.848	36.770	37.862	39.359
IV. BILANZGEWINN			18.922	2.092	2.497	2.915
B. RÜCKSTELLUNGEN			22.110	18.467	15.599	20.895
1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen			10.117	11.158	12.201	14.879
2. Steuerrückstellungen			9.174	4.033	528	3.378
3. Sonstige Rückstellungen			2.819	3.277	2.869	2.639
C. VERBINDLICHKEITEN			41.504	69.968	65.218	88.956
1. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen			1.796	84	93	1.736
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen			8.671	37.590	18.816	33.204
3. Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern			989	0	0	0
4. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen			16.501	6.098	15.556	18.429
5. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht			11	0	0	0
6. Sonstige Verbindlichkeiten			13.537	26.196	30.754	35.586
D. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN			3.971	19.430	4.356	582
SUMME PASSIVA			243.460	283.832	262.636	316.812

Flüssige Mittel

Eigenkapital

Fremdkapital

Gesamtkapital

1

2

3

4

$$20.895 + 88.956 + 582 = 110.433$$

Fallstudie: Gewinn- und Verlustrechnung

	in T€	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Umsatzerlöse					5
1. Umsatzerlöse		217.785	269.797	258.331	302.344
2. Sonstige betriebliche Erträge		8.024	16.955	10.394	9.643
= Umsatz		225.808	286.753	268.726	311.987
3. Materialaufwand		18.214	26.182	19.554	19.969
a) Aufwendungen für bezogene Waren		12.765	16.144	14.644	15.384
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen		5.449	10.038	4.910	4.586
4. Personalaufwand		106.147	152.932	139.211	164.915
a) Löhne und Gehälter		101.393	148.886	135.025	158.349
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung		4.754	4.045	4.186	6.566
5. Sonstige betriebliche Aufwendungen		47.997	65.680	64.953	65.864
= Operatives Ergebnis (EBITDA)		53.451	41.960	45.009	61.238
6. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen		28.521	34.716	35.695	54.005
7. Erträge aus Beteiligungen		255	300	300	300
8. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihen des Finanzanlagevermögens		820	880	880	880
9. Sonstige Zinsen		3.133	2.584	1.163	393
10. Abschreibungen auf Finanzanlagen und Wertpapiere des Umlaufvermögens		89	0	0	0
= Gewinn		29.138	11.007	11.656	8.806
11. Aufwendungen aus Verlustübernahme		0	6.959	10.418	3.227
12. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit		29.050	4.048	1.238	5.579
13. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag		9.820	1.951	-929	2.662
14. Sonstige Steuern		308	5	-330	2
15. Jahresüberschuss		18.922	2.092	2.497	2.915
Jahresüberschuss					8

Kralicek Quick-Test

Quicktest Muster	Fallstudie		Mögliche andere Begriffe, z. B.	Fallbeispiel:
Flüssige Mittel (FLM)	Bilanz 1	Aktiva: IV. Kassenbestand, Guthaben und Schecks	Liquide Mittel	63.725
Eigenkapital (EK)	Bilanz 2	Passiva: A. Eigenkapital	Eigenkapitel	206.379
Fremdkapital (FK)	Bilanz 3	Passiva: B. Rückstellungen, C. Verbindlichkeiten, D. Rechnungsabgrenzungsposten	Kurzfristiges und langfristiges FK	20.895 + 88.956 + 582 =110.433
Gesamtkapital (GK)	Bilanz 4	Passiva: Summe Passiva, Eigenkapital + Fremdkapital	Bilanzsumme	316.812
Betriebsleistung (BL)	GuV 5	1. Umsatzerlöse	Umsatzerlöse	302.344
Fremdkapitalzinsen (FKZ)	GuV 6	9. Sonstige Zinsen	Zinsaufwendungen, gezahlte Zinsen, an Kreditgeber Zinsaufwand	393
Cashflow vor Steuern (CF)	Cash 7	Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	CF aus operativer Geschäftstätigkeit, CF aus der betrieblichen Tätigkeit, CF aus lauf. Geschäft	60.723
Ergebnis der Geschäftstätigkeit (EGT)	GuV 8	Jahresüberschuss	Betriebsergebnis, Jahresüberschuss bzw. Jahresfehlbetrag	2.915
1. Eigenkapitalquote 2 4	(Eigenkapital/Gesamtkapital) * 100 (Note: 1>=30%, 2>20%, 3>10%, 4<10%, 5=negativ)		(206.379/316.812)*100 = 65,1% größer 30 % = Note 1	Note 1
2. Schuldentilgungsdauer 3 1 7	(Fremdkapital – flüssige Mittel) / Cashflow aus lauf. Geschäftstätigkeit (Note: 1<3J, 2<4J, 3<12J, 4<30J, 5<0J und >30J)		(110.433 – 63.725)/60.723 = 46.708/60.723 = 0,76 Jahre, kleiner 3 Jahre = Note 1	Note 1
3. Gesamtkapitalrentabilität 8 6 4	(Jahresüberschuss + Fremdkapitalzinsen / Gesamtkapital) * 100 (Note: 1>15%, 2>12%, 3>8%, 4<8%, 5=negativ)		(2.915+393 /316.812)*100=(3.308/316.812)*100= 1,0%,kleiner 8% = schlecht = Note 4	Note 4
4. Cashflow-Marge 7 5	(Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit / Umsatzerlöse) * 100 (Note: 1>10%, 2>8%, 3>5%, 4<5%, 5=negativ)		(60.723/302.344)*100 =20,08 % Cashflow in % der Betriebsleistung, über 10% = sehr gut = Note 1	Note 1
Finanzielle Stabilität	1. Eigenkapitalquote in % (als Note) 2. Schuldentilgungsdauer in Jahren (als Note)		Note 1 Note 1	Note 1
Ertragskraft	3. Gesamtkapitalrentabilität in % (als Note) 4. Cashflow-Marge, CF in % der Betriebsleistung (als Note)		Note 4 Note 1	Note 2,5
Gesamtnote mit 1 = sehr gut, 2 = gut, 3 = befriedigend, 4 = ausreichend, 5 = mangelhaft				Note 1,8



Was gehört zur finanziellen Stabilität nach Kralicek?

1. Eigenkapitalquote
Gesamtkapitalrentabilität

3. Gesamtkapitalrentabilität
Cashflow Leistungsrate

2. Eigenkapitalquote
Schuldentilgungsdauer

4. Cashflow Leistungsrate
Eigenkapitalquote





Was gehört zur finanziellen Stabilität nach Kralicek?

1. Eigenkapitalquote
Gesamtkapitalrentabilität

3. Gesamtkapitalrentabilität
Cashflow Leistungsrate

2. Eigenkapitalquote
Schuldentilgungsdauer

4. Cashflow Leistungsrate
Eigenkapitalquote





Was gehört zur Ertragskraft nach Kralicek?

1. Eigenkapitalquote
Gesamtkapitalrentabilität

3. Gesamtkapitalrentabilität
Cashflow Leistungsrate

2. Eigenkapitalquote
Schuldentilgungsdauer

4. Cashflow Leistungsrate
Eigenkapitalquote





Was gehört zur Ertragskraft nach Kralicek?

1. Eigenkapitalquote
Gesamtkapitalrentabilität

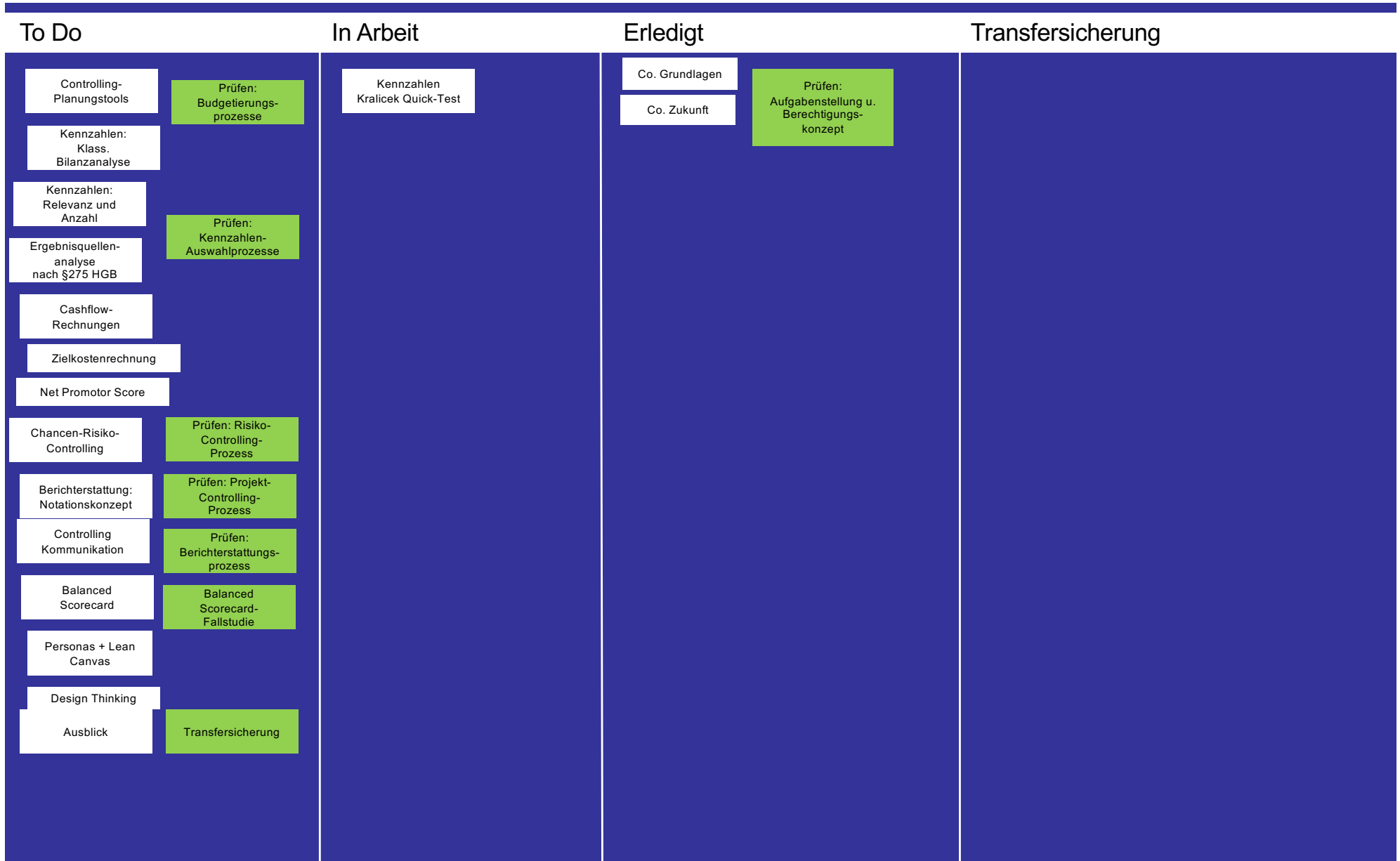
2. Eigenkapitalquote
Schuldentilgungsdauer

3. Gesamtkapitalrentabilität
Cashflow Leistungsrate

4. Cashflow Leistungsrate
Eigenkapitalquote



Inhalt per Kanban-Board



Inhalt per Kanban-Board

