

# Inhalt per Kanban-Board

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

# Inhalt per Kanban-Board

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

# KENNZAHLEN DER KLASS. BILANZANALYSE





<https://www.youtube.com/watch?v=QSrnp-QaYII>

Bilanz  
fordert auf  
zum  
Tanz!

hin und her  
macht Taschen  
leer

## Strukturbilanz (hier vereinfachte Form nach HGB § 266)

### Aktiva

|                                  |                    |                                          |
|----------------------------------|--------------------|------------------------------------------|
| Anlage-<br>Vermö-<br>gen<br>(AV) | Sach-<br>anlagen   | Immaterielles AV<br>Materielles AV       |
|                                  | Finanz-<br>anlagen | Finanzielles AV                          |
| Umlauf-<br>vermögen<br>(UV)      |                    | Vorräte<br>Forderungen<br>liquide Mittel |

**Gesamtvermögen**

**Fristig-  
keit**

### Passiva

|                      |                                                  |
|----------------------|--------------------------------------------------|
| Eigenkapital<br>(EK) | Gez. Kapital<br>Kapitalrücklagen<br>Bilanzgewinn |
|                      | Eigenkap. ähnliche<br>Mittel, Rückstellungen     |
| Fremdkapital<br>(FK) | Langfristiges FK                                 |
|                      | Mittelfristiges FK                               |
|                      | Kurzfristiges FK                                 |

**Gesamtvermögen**

Mittel-  
verwen-  
dung

Mittel-  
herkunft

## Strukturbilanz: VERMÖGENSSTRUKTUR

### Aktiva

|               |                 |                  |
|---------------|-----------------|------------------|
| AV            | Sachanlagen     | Immaterielles AV |
|               |                 | Materielles AV   |
| Finanzanlagen | Finanzielles AV |                  |

1

|    |                |
|----|----------------|
| UV | Vorräte        |
|    | Forderungen    |
|    | liquide Mittel |

**Gesamtvermögen**

### Passiva

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| EK | Gez. Kapital<br>Kapitalrücklagen<br>Bilanzgewinn |
|    | Eigenkap. ähnliche<br>Mittel, Rückstellungen     |
| FK | Langfristiges FK                                 |
|    | Mittelfristiges FK                               |
|    | Kurzfristiges FK                                 |

**Gesamtvermögen**

Mittel-  
verwen-  
dung

Legende: AV = Anlagevermögen; UV = Umlaufvermögen; FK = Fremdkapital

1

## Vertikale Strukturanalyse Aktivseite: VERMÖGENSSTRUKTUR

Hier wird die Art und Zusammensetzung des Vermögens sowie die Dauer der Vermögensbindung in der Grobstruktur geprüft. Dahinter steht die Überlegung, dass die Wahrscheinlichkeit einer drohenden Illiquidität abnimmt und die Erfolgsaussichten bei gleichzeitiger Verringerung des Verlustrisikos zunehmen, **je niedriger der Anteil des langfristigen gebundenen Vermögens (maßgeblich Anlagevermögen) ist.**

Oft verwendete Kennzahlen:

$$\text{Anlagenintensität} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} * 100$$

$$\text{Umlaufintensität} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} * 100$$

### Aussagekraft Anlageintensität: < 50%?

Schlüsse auf den Grad der Mechanisierung, Automatisierung, Kapitalintensität und Konjunktorempfindlichkeit steigen i.d.R. mit zunehmender Anlageintensität; Schlüsse auf die Kapazitätsauslastung sind möglich, sinkender Quotient kann auf eine verbesserte Nutzung des AV hindeuten, aber: durch stille Reserven kann die Anlageintensität zu niedrig ausfallen – ein niedriges AV muss auch nicht negativ sein, wenn die Branche allgemein geringe Anlagegüter braucht: Branchendurchschnitt beachten!

### Aussagekraft Umlaufintensität (Arbeitsintensität): > 50%?

Informationen über die Flexibilität des Unternehmens, bei sinkender Fristigkeit des Vermögens steigt das Liquiditätspotenzial des Unternehmens und damit die Reaktionsfähigkeit auf Beschäftigungs- und Strukturveränderungen, aber: durch Lagerrationalisierung (just-in-time) sinkt die Kennzahl und eine positive bzw. negative Beurteilung ist nicht unbedingt sachgerecht.

## Strukturbilanz: KAPITALSTRUKTUR

### Aktiva

|    |               |                  |
|----|---------------|------------------|
| AV | Sachanlagen   | Immaterielles AV |
|    |               | Materielles AV   |
|    | Finanzanlagen | Finanzielles AV  |
| UV |               | Vorräte          |
|    |               | Forderungen      |
|    |               | liquide Mittel   |

**Gesamtvermögen**

### Passiva

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| EK | Gez. Kapital<br>Kapitalrücklagen<br>Bilanzgewinn |
|    | Eigenkap. ähnliche<br>Mittel, Rückstellungen     |
| FK | Langfristiges FK                                 |
|    | Mittelfristiges FK                               |
|    | Kurzfristiges FK                                 |

**Gesamtvermögen**

Mittel-  
herkunft

Legende: AV = Anlagevermögen; UV = Umlaufvermögen; FK = Fremdkapital

## 2 Vertikale Strukturanalyse Passivseite: KAPITALSTRUKTUR

Die Kapitalstruktur- oder auch Finanzierungsanalyse gibt Auskunft nach Art, Sicherheit, Fristigkeit bzw. Überlassungsdauer des Kapitals zum Zwecke der Abschätzung von Finanzierungsrisiken.

Legende: EK = Eigenkapital; FK = Fremdkapital, GK = Gesamtkapital (Eigenkapital + Fremdkapital)

Oft verwendete Kennzahlen:

$$\text{EK-Quote} = \frac{\text{EK}}{\text{GK}} * 100$$

$$\text{FK-Quote} = \frac{\text{FK}}{\text{GK}} * 100$$

$$\text{Verschuldungsgrad} = \frac{\text{EK}}{\text{FK}}$$

### Aussagekraft Eigenkapitalquote (EK-Quote):

Eine hohe EK-Quote reduziert die Gefahr einer Insolvenz und Illiquidität; die EK-Quote sollte > 20% sein.

### Aussagekraft der Fremdkapitalquote (FK-Quote, Anspannungsgrad):

Die FK-Quote gibt Auskunft darüber, in welchem Umfang Gläubigerkapital eingesetzt wird (kurz-, mittel-, langfristig).

### Aussagekraft Verschuldungsgrad: 1:1?

Mit steigender Kennzahl wächst die Abhängigkeit zu FK-Gebern und sinkt die Möglichkeit, zusätzliche Kapitalquellen zu erschließen. Um den Grad objektiv zu beurteilen, benötigt der Gutachter Informationen über die Rentabilität und das Risiko, um das optimale Verhältnis zwischen EK zu FK beurteilen zu können. Umgekehrt, also  $\text{FK/EK} * 100$ , ist der Verschuldungskoeffizient, oder auch Leverage-Koeffizient.



## Strukturbilanz: ANLAGENDECKUNGSGRAD

### Aktiva

|                |                 |                  |
|----------------|-----------------|------------------|
| AV             | Sachanlagen     | Immaterielles AV |
|                |                 | Materielles AV   |
| Finanz-anlagen | Finanzielles AV |                  |

|    |                |
|----|----------------|
| UV | Vorräte        |
|    | Forderungen    |
|    | liquide Mittel |

Gesamtvermögen

3

### Passiva

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| EK | Gez. Kapital<br>Kapitalrücklagen<br>Bilanzgewinn |
|    | Eigenkap. ähnliche<br>Mittel, Rückstellungen     |

|    |                    |
|----|--------------------|
| FK | Langfristiges FK   |
|    | Mittelfristiges FK |
|    | Kurzfristiges FK   |

Gesamtvermögen



3

## Horizontale Strukturanalyse Aktiv- und Passivseite

### LANGFRISTIGE DECKUNGSGRAD E UND KURZFRISTIGE LIQUIDITÄTSGRAD E

Gegenstand ist die Beurteilung von Finanzierung und Investition unter Risiko- und Rentabilitätsaspekten sowie unter dem Aspekt der Fristenkongruenz (d.h. langfr. (kurzfr.) Vermögensteile sollten durch langfr. (kurzfr.) Kapital gedeckt sein; d.h. Übereinstimmung von Mittelüberlassungs- und Kapitalbindungsdauer) der beschafften und in Vermögenswerten gebundenen Mitteln.

Goldene Finanzierungsregel bzw. goldene Bankregel.

Legende: EK = Eigenkapital, AV = Anlagevermögen, langfr. = langfristig

Oft verwendete Kennzahlen:

$$\text{Deckungsgrad A} = \frac{\text{EK}}{\text{AV}} \cdot 100$$

$$\text{Deckungsgrad B} = \frac{\text{EK} + \text{langfr. FK}}{\text{AV}} \cdot 100$$

#### Aussagekraft der Kennzahl langfristiger Deckungsgrad: $\geq 100\%$

Die Deckungsgrade sollten stets  $\geq 100\%$  sein; vor allem bei der Kreditvergabe ist dies von Bedeutung.

In Zeiten von Liquiditätskrisen muss so kein Anlagevermögen veräußert werden, um den Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können.

## Strukturbilanz: LIQUIDITÄTSGRAD

### Aktiva

|    |               |                  |
|----|---------------|------------------|
| AV | Sachanlagen   | Immaterielles AV |
|    |               | Materielles AV   |
|    | Finanzanlagen | Finanzielles AV  |
|    |               |                  |
| UV |               | Vorräte          |
|    |               | Forderungen      |
|    |               | liquide Mittel   |
|    |               |                  |

Gesamtvermögen

### Passiva

|                                           |                    |
|-------------------------------------------|--------------------|
| EK                                        | Gez. Kapital       |
|                                           | Kapitalrücklagen   |
|                                           | Bilanzgewinn       |
| Eigenkap. ähnliche Mittel, Rückstellungen |                    |
| FK                                        | Langfristiges FK   |
|                                           | Mittelfristiges FK |
|                                           | Kurzfristiges FK   |

Gesamtvermögen

4



4

## Horizontale Strukturanalyse Aktiv- und Passivseite

### LANGFRISTIGE DECKUNGSRADE UND KURZFRISTIGE LIQUIDITÄTSRADE (L.)

Bei den Liquiditätsgraden (Fähigkeit, jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können) handelt es sich um kurzfristige Deckungsstrukturregeln, die gleichfalls als bilanzorientierte Konkretisierung des Grundsatzes der Fristenkongruenz zu verstehen sind. FK = Fremdkapital, Fo. = Forderungen, UV = Umlaufvermögen

|                                                                             |                                                                                                  |                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| $\text{L.1. Grad.} = \frac{\text{Zahlungsmittel}}{\text{kurzfr. FK}} * 100$ | $\text{L.2. Grad.} = \frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfr. Fo.}}{\text{kurzfr. FK}} * 100$ | $\text{L.3. Grad.} = \frac{\text{UV}}{\text{kurzfr. FK}} * 100$ |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|

#### Aussagekraft der Kennzahl kurzfr. Deckungszahlen:

Aussagegehalt ist eher gering, da zum Analysezeitpunkt die meisten der genannten Forderungen und Verbindlichkeiten schon ausgeglichen sind, die liquiditätsmäßige Situation hat sich also völlig verändert. Praktiker-Empfehlungen:

**L1G = Barliquidität** sollte nicht höher als **5-10%** der kurzfristigen Verbindlichkeiten sein; je größer die L.1.G., desto größer ist die Bonität.

**L2G = Liquidität auf kurze Sicht** als Zielvorgabe werden **100-120%** empfohlen. Liegt die Kennzahl unter dieser Vorgabe, so wurden ggf. Produkte falsch kalkuliert. Es ist aber auch möglich, dass zu viele unfertige und fertige Erzeugnisse auf Lager liegen, weil sie noch nicht verkauft werden konnten. Auch Quick Ratio!

**L3G = Liquidität auf mittlere Sicht** mit Zielgröße **120%-150%, als Banker's Rule auch  $\geq 200\%$** . Liegt das Ergebnis darunter, deutet es auf Probleme bei der Preisgestaltung im Unternehmen hin. Übersteigt die L3G 150%, dann sollte überprüft werden, ob das Lager nicht zu hoch ist und zu viel Kapital bindet.

Zum Teil wird das **Working Capital** zur Beurteilung zukünftiger Liquiditätsverhältnisse herangezogen. Die Definition ist nicht einheitlich!

WC = UV – kurzfr. FK    oder in Form einer Ratio, also einer Verhältniszahl:     $WC = (UV - \text{kurzfr. FK}) / UV * 100$

Aus WC wird der Schluss gezogen, dass die zukünftige Liquiditätslage umso gesicherter ist, je höher das WC ist. Ziel **30-50% des UV**. Auch diese Kennzahl unterstellt, dass die Liquidität umso besser ist, je langfristiger die Zahlungsverpflichtungen und je kurzfristiger die Verflüssigungsmöglichkeiten sind.

1. Horizontal
2. Vertikal

Zahlen mit Vorjahr und davor vergleichen: Außergewöhnliches?

Personalkosten und Umsatz

Werbekosten und Umsatz

Logistikkosten und Umsatz

Raum- und Personalkosten

Weiterbildung und Personalkosten

Forderungen, Verbindlichkeiten und Bestände = Working Capital

Liquiditätsentwicklung

## 5 klassische Kennzahlen

1. Eigenkapital-Quote

mind. 15% = Note 3

2. Working Capital Ratio, also

kurzfr. Verbindlichkeiten/Umlaufvermögen

mind. 140%

3. GuV: Personalkostenquote

branchenabhängig!

=Personalkosten/Rohhertrag

30-40% bis 75%! M. E. zu hoch!

4. Gesamtkostenquote =

70% gut, 85% Note 3

=Gesamtkosten/Rohhertrag

5. Liquiditäts-Reserven

70-80%=1-2Monate (M),  
3M gut, 6M ideal gesund

? Wieviel Geld ist für die nächsten 6-12 Monate verplant?  
L-Engpass? Monatlich prüfen!

Wozu? **TRIO: Umsatz – Gewinn – Cashflow**  
Wie wollen **Umsatz** (U) erzielen,  
damit wir mit so wenig **Kosten** (K) wie möglich,  
einen höchstmöglichen **Gewinn** (G) erzielen,  
um einen **operativen Cashflow** (op. CF) zu erzielen.

Bsp. Bergwanderung. Kürzester Weg (aber riskant). Leichte Route  
(aber zu lang). Außeneinflüsse wie Sturm planbar? Guter Plan.



Was hat die niedrigste/geringste Fristigkeit?

1. Umlaufvermögen

3. Finanzanlagen

2. Sachanlagen

4. Rückstellungen





Was hat die niedrigste/geringste Fristigkeit?

1. Umlaufvermögen

3. Finanzanlagen

2. Sachanlagen

4. Rückstellungen





Was hat die höchste Fristigkeit?

1. Umlaufvermögen

2. Sachanlagen

3. kurzfr. Fremdkapital

4. Fremdkapital allgemein





Was hat die höchste Fristigkeit?

1. Umlaufvermögen

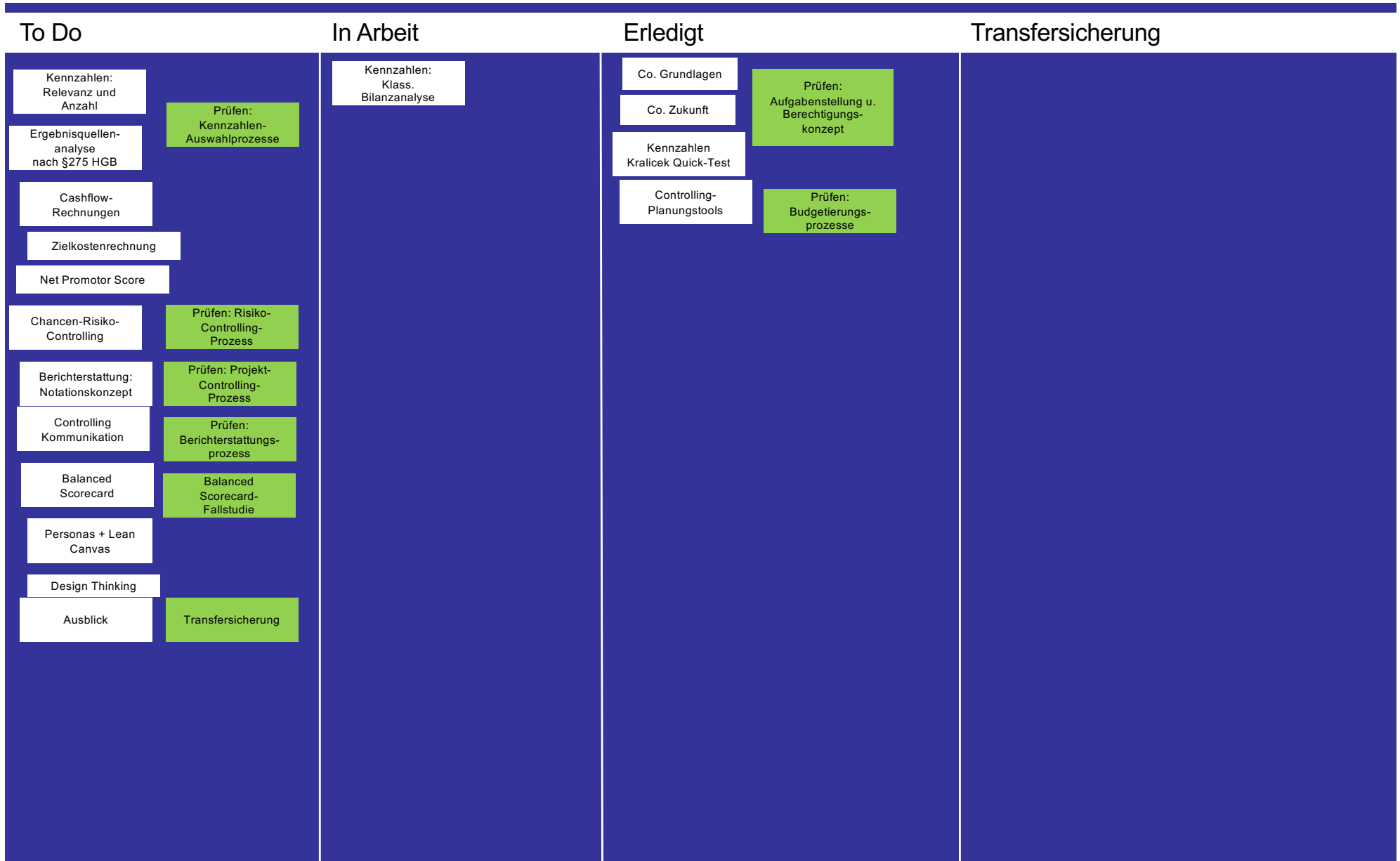
3. kurzfr. Fremdkapital

2. Sachanlagen

4. Fremdkapital allgemein



# Inhalt per Kanban-Board



# Inhalt per Kanban-Board

