

---

## 2.1 Vorbemerkungen

Ab diesem Kapitel wollen wir jetzt in die tiefe Analytik und darauf aufbauende Gestaltungsempfehlungen eintreten.

Wie sie sich vorstellen können, ist es darüber hinaus wichtig, immer zu wissen, wer mein Adressat ist und welche Analysen diese Zielgruppe denn überhaupt sehen sollte oder sehen will. Zunächst werden wir aber noch keine Zusammenstellung von Kennzahlen und/oder Kennzahlengruppen für eine bestimmte ‚Klientel‘ benennen. Dies erfolgt dann erst später. Hier geht es jetzt darum, die wahren Zusammenhänge bei der HTC aufzudecken und quasi für jeden Zusammenhang bzw. für jede Kennzahl dem Buchtitel konform eine Planungs- und Gestaltungsempfehlung zu geben.

In diesem Punkt baut dieses Werk auf den genannten Bd. 1 auf, denn auch dort sind wir in dieser Reihenfolge vorgegangen. Aber keine Angst – Sie werden auch ohne diese Kenntnisse keine Verständnislücken haben, da wir jeweils kurz wieder Sinn und Inhalt der jeweiligen Analyse aufzeigen werden.

Wir werden dazu wieder sukzessiv nach Kennzahlengruppen vorgehen, d.h. nacheinander die folgenden Gebiete durcharbeiten.

- Vermögenskennzahlen
- Kapitalstrukturkennzahlen
- Liquiditäts- und Finanzkraft bzw. Finanzierungskennzahlen
- Erfolgsstrukturkennzahlen
- Rentabilitätskennzahlen

Außerdem werden wir häufiger die Bilanz und GuV grafisch präsentieren, damit die Ausführungen zu den Analysen und Planungen plastischer werden.

Dabei werden wir natürlich ein stark vereinfachtes Bild des Zahlenwerkes nutzen, da es um die Zusammenhänge der Analyse/Planung und nicht um die Details bei der grafischen Aufarbeitung geht.

Die Relationen innerhalb der Kennzahlen werden wir dann mit Linien und Pfeilen darstellen, damit es einfach bleibt, den Ausführungen zu folgen. Allerdings werden wir nicht zu jeder Kennzahl eine solche grafische Darstellung anbieten, da manche Berechnungen dann doch wieder ins Detail gehen werden und man hier keine Grafik anbieten kann oder auch muss. ‚Muss‘ heißt in diesem Zusammenhang, dass Sie sich dann ‚durchbeißen‘ und den Rechengang selbst nachvollziehen müssen.

Wir beschränken uns somit auf folgende Darstellung von Bilanz und GuV, wenn wir grafische Unterstützung anbieten.

<b>Bilanz</b>		
Aktiv	Passiv	
<b>Anlagevermögen</b>	<b>Eigenkapital</b>	
	<b>Langfr. Verb.</b>	
<b>Umlaufverm.</b> - Bestände - Forderungen - Kasse/Bank	<b>Kurzfr. Verb.</b>	
Bilanzsumme	Bilanzsumme	

<b>GuV</b>
<b>Umsatz</b>
<b>Material</b>
<b>Personal</b>
<b>AfA</b>
<b>Mieten</b>
<b>Betr. Ergebnis</b>
<b>Zinsen</b>
<b>Erg. vor Steuern</b>
<b>Jahresüberschuss</b>

Planen und Gestalten können wir nur dann, wenn wir die ‚Mechanik‘ der Bilanz und GuV verstehen und daraus folgt an diesem Punkt: Zuerst die Analytik!


## 2.2 Vermögenskennzahlen

Hier werden wir uns mit der Analyse der Vermögensstruktur in erster Linie beschäftigen. Die Vermögensstruktur umfasst dabei sowohl lang- als auch kurzfristige Aspekte. Im Einzelnen werden wir dezidiert

- den Gesamtkapitalumschlag als Faktor
- die Anlagenintensität in %
- den Vorratumschlag als Faktor
- die Vorräte zum Umsatz in %
- die Reichweite der Bestände in verschiedenen Tagesdefinitionen
- die Umschlagsdauer des Umlaufvermögens in Tagen
- das Debitorenziel in Tagen
- das Kreditorenziel in Tagen
- die Reichweite der liquiden Mittel in Tagen

analysieren. Wir werden bei jeder Kennzahl wieder die exakte Herleitung im Zähler und im Nenner darstellen und auch die Berechnung des Ergebnisses sauber ausweisen, bevor wir dann in die Würdigung eintreten und – falls notwendig – abweichende Planungs- und Gestaltungsempfehlungen nennen und begründen.

Vermögenskennzahlen arbeiten in erster Linie mit der Struktur des Vermögens einer Gesellschaft und dieses finden wir in der Bilanz auf der linken Seite – es handelt sich um die Aktiva.

 **Bilanz**

Aktiv	Passiv
<b>Anlagevermögen</b>	<b>Eigenkapital</b>
	<b>Langfr. Verb.</b>
<b>Umlaufverm.</b> - Bestände - Forderungen - Kasse/Bank	<b>Kurzfr. Verb.</b>
	<b>Bilanzsumme</b>

Bis auf 2 Kennzahlen haben alle folgenden Vermögenskennzahlen den Fokus auf eine ‚Erhellung‘ der aktivischen Struktur der Bilanz.

Lassen Sie uns zunächst einen Überblick gewinnen, wie die Situation mit den o. g. Vermögenskennzahlen in den Jahren 2014 bis 2016 aussieht, bevor wir dann wieder Schritt für Schritt tiefer einsteigen.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Würdigung der Ergebnisse aus Sicht der Branche, in der die HTC tätig ist. Außerdem gibt es nicht für jede Branche und für jeden Wirtschaftszweig eine Idealgröße, denn für spezifische Ausprägungen können immer

auch nur spezifische Zielgrößen genannt werden. So unterscheidet sich der Schwermaschinenbau komplett von einem Formenbauer, obwohl beide produzierende Unternehmen sind. Die deutsche Telekom AG als Dienstleister hat genauso nichts mit einer Beratungsgesellschaft gemein, obwohl beide Dienstleister sind.

Gerade für die Bereiche der Dienstleistung und des Handels sind ‚Standard-Gestaltungsempfehlungen‘ umso schwieriger, weil beide Bereiche eine ungemein breite Streuung hinsichtlich der Tätigkeit bzw. der gehandelten Waren und/oder Serviceleistungen aufweisen.

Würdigen werden wir dann die jeweiligen Ergebnisse mit einer Ampelfunktion. Dabei entspricht

+ grün	
o gelb	
- rot	

Hier im Buch können Sie zwar die Farben nicht sehen, allerdings erkennt man dennoch verschiedene Helligkeitsstufen. Bei der weiteren Lektüre bitten wir Sie daher, die jeweiligen Markierungen +, o bzw. – zu beachten und/oder sich einen farbigen Ausdruck aus dem Excel Tool daneben zu legen.

Die Erfahrung zeigt, dass man manchmal zwar gerne auch ein ‚orange‘ oder ein ‚hellgrün‘ setzen würde, aber es geht um die Gesamtwürdigung und diese wird durch eine Skala mit 5 oder sogar 10 Wertungsalternativen nicht besser.

Jetzt aber zum Überblick der Vermögenskennzahlen.

Vermögensstruktur			2014	2015	2016
			-1	0	1
<b>Gesamtkapitalumschlag (Faktor)</b> (Wie häufig wird das Kapital auf Basis der Erlöse umgeschlagen?) oder (Wie hoch ist die Rotations- bzw. Reproduktionsgeschwindigkeit des eingesetzten Kapitals?)	Zähler	Gesamterlöse	54.007,00	69.617,00	92.000,00
	Nenner	Bilanzsumme	21.031,00	25.413,00	27.469,00
	Ergebnis	<i>Division</i>	2,57	2,74	3,35
<b>Anlagenintensität (%)</b> (Wie viel % der Bilanzsumme steckt im Anlagevermögen?)  (Gibt einen Hinweis auf die Investitionstätigkeit und Flexibilität)	Zähler	Summe Anlagevermögen	2.364,00	2.684,00	2.880,00
	Nenner	Bilanzsumme	21.031,00	25.413,00	27.469,00
	Ergebnis	<i>Division x 100</i>	11,24%	10,56%	10,48%
<b>Vorratsumschlag (Faktor)</b> (Wie häufig werden die Bestände auf Basis der Erlöse umgeschlagen?)  (Je höher der Bestandsumschlag, desto besser, da wenig gebundenes Kapital)	Zähler	Gesamterlöse	54.007,00	69.617,00	92.000,00
	Nenner	Summe Vorräte (ohne geleistete Anzahlungen)	7.187,00	12.560,00	12.270,00
	Ergebnis	<i>Division</i>	7,51	5,54	7,50
<b>Vorräte zu Umsatz (%)</b> (Kehrwert zum Vorratsumschlag in %)  Die Vorräte machen wie viel Prozent des Umsatzes aus?	Zähler	Summe Vorräte	7.187,00	12.560,00	12.270,00
	Nenner	Gesamterlöse	54.007,00	69.617,00	92.000,00
	Ergebnis	<i>Division x 100</i>	13,3%	18,0%	13,3%
<b>Reichweite Bestände (Tage)</b> Berechnungsalternative 1  Die Bestände reichen für wie viele Tage, gemessen an Umsatz/Kalendertagen  Berechnungsalternative 2:	Zähler	Tage	365	365	365
	Nenner	Vorratsumschlag	7,51	5,54	7,50
	Ergebnis	<i>Division</i>	48,57	65,85	48,68
	Zähler	Tage * Summe Vorräte	2.623.255,00	4.584.400,00	4.478.550,00
	Nenner	Gesamterlöse	54.007,00	69.617,00	92.000,00
	Ergebnis	<i>Division</i>	48,57	65,85	48,68
<b>Reichweite Bestände (Jahresüberschuss als Basis) (Tage und Jahre)</b>  Die Bestände reichen für wie viele Tage, gemessen an Ergebnistagen nach Steuern (Jahresüberschuss)	Zähler	Tage * Summe Vorräte	2.623.255,00	4.584.400,00	4.478.550,00
	Nenner	Jahresüberschuss	2.955,00	3.485,00	3.276,00
	Ergebnis	<i>Division</i> (Tage) Jahre JÜ in % der Bestände	887,73 2,43 41,1%	1.315,47 3,60 27,7%	1.367,08 3,75 26,7%
<b>Debitorenziel (Tage)</b> (Wie viele Tage dauert es im Schnitt, bis Forderungen eingehen?)  (Gibt Auskunft über die Effizienz des Forderungsmanagements)	Zähler	Forderungen (ohne sonst. VM-Gegenstände)	5.664,00	6.148,00	6.760,00
	Nenner	Gesamterlöse	54.007,00	69.617,00	92.000,00
		erhöht um Mwst.	64.268,33	82.844,23	109.480,00
		koorigiert um nat./internationales Geschäft	64.268,33	82.844,23	109.480,00
	Ergebnis	<i>Division x Tage</i>	32,17	27,09	22,54
<b>Kreditorenziel (Tage)</b> (Wie viele Tage dauert es im Schnitt, bis Verbindlichkeiten gezahlt werden?)  (Gibt Auskunft über die Effizienz der Skontoziehung und der Zahlungssaldi)	Zähler	Verbindlichkeiten aus L&L	3.970,00	3.743,00	4.346,00
	Nenner	(Veränd. zu VJ) Roh- Hilfs- und Betriebsstoffe	k.A.	769,00	1.229,00
		(Veränd. zu VJ) Handelswaren	k.A.	36,00	150,00
		Material & bezogene Leistungen	36.813,00	53.695,00	64.800,00
		Gesamt	36.813,00	54.500,00	66.179,00
		erhöht um Mwst.	43.807,47	64.855,00	78.753,01
	koorigiert um nat./internationales Geschäft	43.807,47	64.855,00	78.753,01	
Ergebnis	<i>Division x Tage</i>	33,08	21,07	20,14	

<b>Reichweite Liquide Mittel (Tage)</b> (Für wie viele Tage reichen die liquiden Mittel?)  (Gibt Auskunft über die Zahlungsfähigkeit)	Zähler	Liquide Mittel	3.746,00	1.824,00	3.399,00
	Nenner	Umsatzerlöse	54.007,00	69.617,00	92.000,00
	Ergebnis	$Division \times Tage$	25,32	9,56	13,49
<b>Operative Zahlungsziele: Vergleich (Tage)</b>  Wie sieht der operative Tage-Status aus Eingangs- und Ausgangsrechnungen (Debitoren- und Kreditorenziel) aus?		Kredititorisches Ziel	33,08	21,07	20,14
		Debitorisches Ziel	32,17	27,09	22,54
	Ergebnis	Saldo I	0,91	-6,02	-2,39
Wie sieht der Saldo erweitert um die Kassen- und Bankreichweite aus?		Reichweite Kasse und Bank	25,32	9,56	13,49
		Saldo II	26,23	3,54	11,09
<b>Umschlagsdauer Umlaufvermögen (Tage)</b> (Wie lange dauert es, bis das kurzfristig gebundene Kapital durch Erlöse umgeschlagen bzw. reproduziert wird?) (Gibt Auskunft über die Kapitalrentabilität und das NUV Management)	Zähler	Summe Umlaufvermögen	18.667,00	22.729,00	24.589,00
	Nenner	Gesamterlöse	54.007,00	69.617,00	92.000,00
	Ergebnis	$Division \times Tage$	126,16	119,17	97,55

Bevor wir mit der detaillierten Analytik und der Gestaltung anfangen, lassen Sie uns einige Vorbemerkungen machen. Zunächst muss es einmal darum gehen, (Ziel)-Grundstrukturen der GuV zur Bilanz und dann bei der Bilanz innerhalb der Aktiva und Passiva zu definieren.

Bei allen unseren Planungs- und Gestaltungsüberlegungen wollen wir dann auch versuchen, diese Basisstrukturen als „Grundfeste“ beizubehalten und/oder als Ziel der Gestaltungen anzuvisieren.

Dazu bedienen wir uns der ersten beiden Kennzahlen aus dem Bereich der Vermögenskennzahlen, dem

- Gesamtkapitalumschlag und der
- Anlagenintensität.

Bei letzterer werden wir dann noch 2 weitere Kennzahlen hinzuziehen, die aber dem Block der ‚Kapitalstrukturkennzahlen‘ und dem der ‚Liquidität und Finanzierung‘ zuzuordnen sind.

Ziel ist es, dabei 3 quasi ineinander verkettete Strukturen als Ziel zu fixieren.

- In welchem Verhältnis (Faktor) steht die GuV zur Bilanz?
- In welchem Verhältnis (Quotient bzw. Prozentsatz) steht das Anlagevermögen zur Bilanzsumme?
- In welchem Verhältnis (Quotient bzw. Prozentsatz) steht das Eigenkapital zur Bilanzsumme?

Daraus werden wir dann auch ableiten können, in welchem Verhältnis

- das Eigenkapital zum Anlagevermögen
- das Eigenkapital zum Umsatz und
- das Anlagevermögen zum Umsatz

steht und/oder stehen sollte. Wir werden also versuchen, von Beginn an mathematische Relationen im Ist und als Soll zu definieren!

### 2.2.1 Gesamtkapitalumschlag

Definition und Bedeutung

Wie das Wort schon sagt, geht es darum, wie häufig das eingesetzte Gesamtkapital in einer Periode umgeschlagen wird. Was ist das eingesetzte Gesamtkapital? Es handelt sich dabei um die in der Bilanz ausgewiesenen *Summe Aktiva* oder *Summe Passiva* – wir wissen ja, dass beide identisch sind, mitunter also die gesamte Bilanzsumme.

Wir können diese Kennzahl auch noch anders interpretieren.

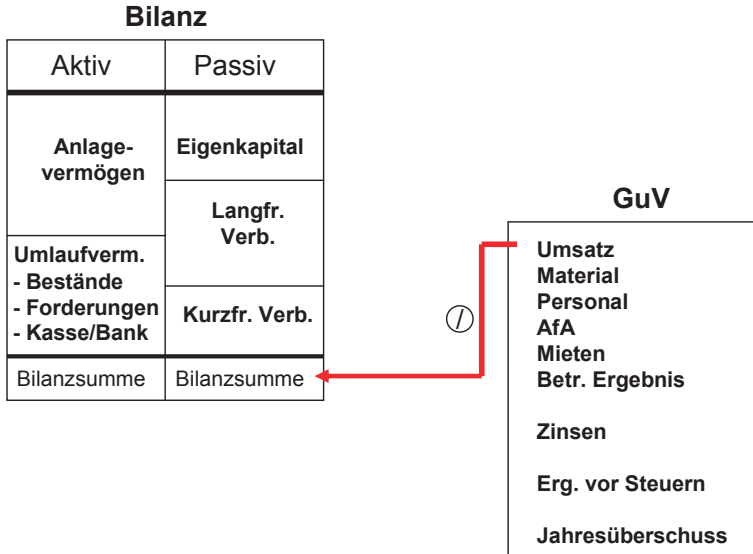
*Wie hoch ist die Rotationsgeschwindigkeit des eingesetzten Kapitals?*

Damit wird das Profitpotenzial des Gesamtkapitals berechnet. Ist der Kapitalumschlag gleich 1, dann hat sich das Kapital genau einmal reproduziert, ist der Umschlag größer 1, hat eine Mehrfach-Reproduktion des Kapitals stattgefunden, was natürlich erstrebenswert ist.

Mit steigendem Faktor wird damit die Rotationsgeschwindigkeit erhöht, bzw. die Reproduktionszeit des Kapitals reduziert. Damit kommen wir auch der eigentlichen Bedeutung dieser Kennzahl näher. Eine verkürzte Umschlagszeit durch Umsatzsteigerung oder Kapitalreduktion ist i.d.R. identisch mit einer höheren Produktivität und damit einer schnelleren Amortisation des Kapitals!

Und jetzt kommt auch schon die Ausnahme. Noch vor wenigen Minuten habe Sie gelesen, dass die Vermögenskennzahlen (bis auf 2) die aktivische Struktur der Bilanz unter die Lupe nehmen. Leider ist die jetzt folgende 1. Kennzahl bereits eine der beiden Ausnahmen. Allerdings müssen wir damit anfangen, weil sie für den weiteren Fortgang unserer Analysen und Planungen von größtem Wert ist.

Wir berechnen also folgende Relation:



Dies schauen wir uns jetzt auch in der konkreten Berechnung an.

### Der Gesamtkapitalumschlag der HTC

<b>Gesamtkapitalumschlag (Faktor)</b> <small>(Wie häufig wird das Kapital auf Basis der Erlöse umgeschlagen?) oder (Wie hoch ist die Rotations- bzw. Reproduktionsgeschwindigkeit des eingesetzten Kapitals?)</small>	Zähler	Gesamterlöse	54.007,00	69.617,00	92.000,00
	Nenner	Bilanzsumme	21.031,00	25.413,00	27.469,00
	Ergebnis	Division	2,57	2,74	3,35

Wir sehen Umschlagsfaktoren in Höhe von 2,57, 2,74 und 3,35. Dies sind ausgezeichnete Werte, denn es gilt für produzierende Unternehmungen in der Regel:

< 1,0	Schulnote 5 – mangelhaft
1,0 < x < 1,5	Schulnote 4 – ausreichend
1,5 < x < 2,0	Schulnote 3 – befriedigend
2,0 < x < 2,5	Schulnote 2 – gut
> 2,5	Schulnote 1 – sehr gut

Somit ist die folgende Würdigung des HTC *Gesamtkapitalumschlages* nur logisch.

Gesamterlöse	54.007,00	69.617,00	92.000,00	weit über 'Standardgrößen' - sehr gut > 2 gut für das produzierende Gewerbe > 4 gut für den Handel
Bilanzsumme	21.031,00	25.413,00	27.469,00	
Division	2,57	2,74	3,35	

+

+

+



Jetzt ist allerdings die Frage zulässig, warum der Gesamtkapitalumschlag bei der HTC so gut ist. Oben aufgeführtes Bewertungsraster gilt für produzierende Unternehmen. Ein Automobilhändler mit Reparaturservice ist aber eine Mischform zwischen produzierendem Unternehmen und einer Handelsgesellschaft. Letztere haben generell höhere Kapitalumschläge, da sie in der Regel weniger Anlagegüter (Maschinen und technische Ausstattung) benötigen. Daher sind die oben als sehr gut ausgewiesenen Umschlagshäufigkeiten auch in Verbindung mit den Größenordnungen für Handelsgesellschaften, die einige Zeilen später auch dargestellt werden, zu sehen. Dennoch bleibt im Fall der HTC zunächst das Votum „gut bis sehr gut“ für alle drei Perioden.

Neben Handelsgesellschaften müssen auch Dienstleister weitaus höhere Umschlagshäufigkeiten ausweisen. Allerdings müssen wir besonders bei Dienstleistungsgesellschaften einen Hinweis geben. Die deutsche Telekom AG und die deutsche Lufthansa AG sind zweifelsohne in Bezug auf ihre Tätigkeiten Dienstleister. Aber bei der Analytik steht zunächst die Bilanzstruktur im Vordergrund und hier sind die beiden genannten Gesellschaften wie produzierende Gesellschaften zu sehen, denn sie sind sehr *kapitalintensiv*.

Von daher treffen auf diese Gesellschaften die gegebenen Richtgrößen für Handels- und Dienstleistungsgesellschaften nicht zu.

Ansonsten gilt aber, dass klassische Dienstleister (z.B. Beratungs- und/oder EDV Firmen) die höchsten Kapitalumschläge generieren müssen, da sie in der Regel kaum oder wenig gebundenes Kapital ausweisen.

Für Handelsgesellschaften (keine Spezialfälle) können Sie in der Regel die oben genannten Richtgrößen mit einem Faktor 2 und mehr belegen, besonders dann, wenn eigene Order erst nach Auftragseingängen gemacht werden, also eine logistisches System existiert, das zeitnah liefern kann, so dass im Handelshaus nur geringe Bestände aufgebaut werden müssen. Somit gilt in diesen Fällen

<2,0	Schulnote 5 – mangelhaft
2,0 < x < 3,0	Schulnote 4 – ausreichend
3,0 < x < 4,0	Schulnote 3 – befriedigend
4,0 < x < 5,0	Schulnote 2 – gut
>5,0	Schulnote 1 – sehr gut

Bei klassischen Dienstleistern (also nicht die deutsche Telekom AG und nicht die deutsche Lufthansa AG) können Sie in der Regel mit einem Faktor 3 und mehr operieren, also

<3,0	Schulnote 5 – mangelhaft
3,0 < x < 4,5	Schulnote 4 – ausreichend
4,5 < x < 6,0	Schulnote 3 – befriedigend
6,0 < x < 7,5	Schulnote 2 – gut
>7,5	Schulnote 1 – sehr gut

Jetzt werden Sie sagen, dass wir diese Relationen ja nicht herbeizaubern können. Wie sollen wir denn gestalten?

Wir haben hier nur 2 Eingriffsmöglichkeiten bzw. Planungs- und Gestaltungselemente

- Umsatz und
- Bilanzsumme.

Von daher ist hier die Aufmerksamkeit des Managements gefordert. Während die GuV eigentlich während des ganzen Jahres im Blickfeld ist (Auftragseingang, Umsatz, Ergebnisse, Deckungsbeiträge, etc.) wird die Bilanz eher als etwas betrachtet, was wir notgedrungen am Ende des Jahres erstellen müssen. Aufmerksamkeit erfährt sie in der Regel unterjährig nur bei Gesellschaften, die vierteljährig bilanzieren und veröffentlichen müssen.

Daher passiert es nur allzu häufig, dass unterjährig die bilanzielle Kontrolle verloren geht. Das Rechnungswesen verfügt zwar fortlaufend über die Zahlen, aber niemand interessiert sich dafür. Vorrats- und Forderungspositionen nehmen teilweise permanent zu, ohne dass die Alarmglocken läuten. Bei den ausbleibenden Forderungen ärgert man sich zwar, aber aktives Forderungsmanagement zur Reduktion des Forderungsbestands ist ein Thema, das zwar bekannt, aber noch wenig wirklich hart umgesetzt ist. Man könnte ja auch Kunden damit ‚vergraulen‘. Die Vorratsbestände kennt man unterjährig sogar meist gar nicht. Sind die Auftragseingänge gut, steigen auch die Vorräte, weil ja mit Lieferfähigkeit argumentiert wird. Und so steigen häufig nicht nur eine Vorratsposition, sondern alle 4 gleichzeitig.

Offene Forderungen und steigende Bestände sind aber synonym mit einer Kapitalbindung und Bilanzverlängerung. Solange diese Positionen durch Zahlungseingänge nicht liquiditätswirksam geworden sind, resultieren Sie in einer Reduktion der Rotationsgeschwindigkeit. Jetzt werden Sie sagen, dass es sich doch dabei um einen Aktivtausch handelt. Vorräte werden zu Forderungen und dann zu liquiden Mitteln. Richtig! Aber liquide Mittel kann ich wieder einsetzen, um Verbindlichkeiten abzubauen – dies ist mit Forderungen und Vorräten nicht möglich – um somit das gebundene Kapital (und die damit verbundenen Zinskosten ebenfalls) zu reduzieren. Daraus resultiert dann die Bilanzverkürzung bzw. Steigerung der Rotationsgeschwindigkeit des Kapitals.

► Merke

Lassen Sie sich regelmäßig Ihre Bilanzdaten geben und definieren Sie Untergrenzen für die Rotations- bzw. Reproduktionsgeschwindigkeit Ihres Kapitals. Werden diese unterschritten, müssen Sie tätig werden. Für ein produzierendes Unternehmen definieren Sie 1,5 als Untergrenze und 2,5 als Zielgröße! Für eine Mischform wie die HTC müssen die Werte höher liegen.



<http://www.springer.com/978-3-658-15237-6>

Bilanzplanung und Bilanzgestaltung

Fallorientierte Bilanzerstellung

Heesen, B.

2017, XV, 386 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-15237-6