

# Kennzahlenanalyse zur Beurteilung der Situation und Entwicklung von Unternehmen

## Strukturbilanz für die Kennzahlenanalyse

(Hinweis: Auch wenn die Strukturbilanz nicht ausdrücklich gefordert ist, wird vom Prüfungsteilnehmer der Ansatz analytischer, d. h. bilanzstruktureller Werte erwartet)

		<b>2019</b>	<b>2018</b>	
Immaterielle VG und Werte		100,9	1,3	
- selbst geschaffene...		-100,0	0,0	
+ Sachanlagen		474,1	387,7	
<b>Anlagevermögen</b>		<b>475,0</b>	<b>389,0</b>	
Vorräte		2.563,8	2.473,0	
- erhaltene Anzahlungen...		-50,0	-75,0	
<b>Vorräte</b>		<b>2.513,8</b>	<b>2.398,0</b>	
Forderungen und sonstige VG		2.999,0	2.840,2	
+ ARAP		52,3	76,9	
<b>Forderungen</b>		<b>3.051,3</b>	<b>2.917,1</b>	
<b>Liquide Mittel</b>		<b>69,1</b>	<b>31,1</b>	
<b>Umlaufvermögen</b>		<b>5.634,2</b>	<b>5.346,2</b>	
<b>Summe Aktiva</b>		<b>6.109,2</b>	<b>5.735,2</b>	
Eigenkapital	lt. Bilanz	2.133,9	1.301,6	
- selbst geschaffene VG ...		-100,0	0,0	
- aktive latente Steuern		-480,0	0,0	
- Gewinnausschüttung		-50,0	0,0	
+ Gesellschafterdarlehen mit Rangrücktritt		169,9	160,2	
<b>Eigenkapital</b>		<b>1.673,8</b>	<b>1.461,8</b>	
langfristiges Fremdkapital	lt. Verb.-spiegel	177,9		
- Gesellschafterdarlehen		-169,9		
<b>langfristiges Fremdkapital</b>		<b>8,0</b>		
<b>mittelfristiges Fremdkapital</b>		<b>750,0</b>		
kurzfristiges Fremdkapital	lt. Verb.-spiegel	3.605,0		
- erhaltene Anzahlungen...		-50,0		
+ Gewinnausschüttung		50,0		
+ sonstige Rückstellungen		72,4		
<b>kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>3.677,4</b>		
<b>Summe Fremdkapital</b>		<b>4.435,4</b>		
<b>Summe Passiva</b>		<b>6.109,2</b>		
<b>Aktiva</b>	<b>Strukturbilanz 2019</b>		<b>Passiva</b>	
Anlagevermögen	475,0	Eigenkapital	1.673,8	
Umlaufvermögen		Fremdkapital		
Vorräte	2.513,8	langfristig	8,0	0,18 %
Forderungen	3.051,3	mittelfristig	750,0	16,91 %
Liquide Mittel	69,1	kurzfristig	3.677,4	82,91 %
	<u>6.109,2</u>		<u>6.109,2</u>	

Aktiva	Strukturbilanz 2018		Passiva
Anlagevermögen	389,0	Eigenkapital	1.461,8
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Vorräte	2.398,0	langfristig	7,7
Forderungen	2.917,1	mittelfristig	722,6
Liquide Mittel	31,1	kurzfristig	3.543,1
	<u>5.735,2</u>		<u>5.735,2</u>

### Ermittlung des ordentlichen Betriebsergebnisses

	2019	2018
Gesamtleistung	10.184,1	10.560,5
+ sonstige betriebliche Erträge	25,0	25,0
- Materialaufwand	6.098,4	6.438,5
- Personalaufwand	2.204,2	2.292,5
- Abschreibungen	78,4	85,7
- sonstige betriebliche Aufwendungen	1.194,1	1.210,6
- sonstige Steuern	1,5	0,7
<b>ordentliches Betriebsergebnis</b>	<b>632,5</b>	<b>557,5</b>

**EBIT** – earnings before interest and taxes → Ergebnis vor Zinsen und Steuern

ermöglicht einen sinnvollen Vergleich verschiedener Unternehmen unabhängig von deren



## Kennzahlen im Rahmen der Jahresabschlussanalyse

### 1. Kennzahlen zur Vermögenslage

Anlagenintensität =	$\frac{AV \times 100}{GV}$	$\frac{475 \times 100}{6.109,2}$	7,78 %
Arbeitsintensität =	$\frac{UV \times 100}{GV}$	$\frac{5.634,2 \times 100}{6.109,2}$	92,22 %

Sehr niedrige Anlagenintensität für ein produzierendes Unternehmen, deutet auf veraltetes Anlagevermögen und/oder hohe Vorräte und ausstehende Forderungen hin. Ggf. hat das Unternehmen aber Anlagen geleast. Genauere Aussagen sind mit weiteren Kennzahlen möglich - Abschreibungsquote, Anlagenabnutzungsgrad, Investitionsquote.

Vorratsintensität =	$\frac{Vorräte \times 100}{GV}$	$\frac{2.513,8 \times 100}{6.109,2}$	41,15 %
---------------------	---------------------------------	--------------------------------------	---------

Für ein produzierendes Unternehmen relativ hoch, Optimierung der Beschaffungs- bzw. Absatzprozesse erscheint notwendig.

Denkbar wären:

- Optimierung der Absatzwege
- Ergreifen von marketingpolitischen Maßnahmen
- Optimierung des Beschaffungsverhaltens
  - just-in-time-Lösungen
  - Einrichtung von Konsignationslagern
  - Bestellmengenoptimierung

Geldvermögensintensität =	$\frac{\text{Geldvermögen} \times 100}{UV}$	$\frac{69,1 \times 100}{5.634,2}$	1,23 %
Forderungssintensität =	$\frac{\text{Forderungen} \times 100}{UV}$	$\frac{3.051,3 \times 100}{5.634,2}$	54,16 %

Auffällig ist das Missverhältnis zwischen Geld- und Forderungsanteil. Möglicherweise sind die Zahlungsziele der Kunden zu lang – Forderungsmanagement.

$$\text{Vermögenskoeffizient} = \frac{\text{lfr. Vermögen} \times 100}{\text{kfr. Vermögen}} = \frac{475 \times 100}{5.634,2} = 8,43 \%$$

Der Vermögenskoeffizient ist sehr niedrig, zumal für ein Industrieunternehmen. Das deutet auf erhebliche Zinsrisiken in allen Teilen des Umlaufvermögens sowie auf hohe Lagerkosten, Nachfragerisiken (Überalterung, Schwund, Verderb) und ein hohes Investitionsrisiko (Forderungsausfälle) hin. Ggf. existieren außerdem erhebliche Kursänderungsrisiken.

$$\text{UH des GV} = \frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{Ø Bestand des GV}} = \frac{10.028,7}{(6.109,2 + 5.735,2)/2} = 1,69 \text{ mal}$$

$$\text{Umschlagsdauer des GV} = \frac{365}{1,69 \text{ mal}} = 216,0 \text{ Tage}$$

Es dauert im Ø 216 Tage, bis das investierte Kapital über die Umsatzerlöse zurückfließt. Ein im Vergleich zur Branche zu hoher Wert (Umschlagsdauer) oder zu niedriger Wert (UH) bedeutet erhöhten Kapitaleinsatz für die selben Umsatzerlöse und damit erhöhte Kapitalkosten → Ergebnisminderung!

$$\text{UH des Sachanlageverm.} = \frac{\text{Abschreibungen} + \text{Anlagenabgänge zu Buchwerten}}{\text{Ø Bestand des Sachanlagevermögens zu AK/HK}}$$

#### Ermittlung der Anlagenabgänge zu Buchwerten

Anfangsbestand zu Buchwerten	387,7	
+ Zugänge	164,5	
- Abschreibungen	-78,0	
<i>Sollendbestand ohne Abgänge</i>	<u>474,2</u>	
- Istendbestand zu Buchwerten	474,1	
<b>Anlagenabgang zu Buchwerten</b>	<b>0,0</b>	(Rundungsdifferenz)
AK/HK zum 1.1.	3.669,0	
+ Zugänge	164,5	
- kumulierte Abschreibungen	3.359,4	
- Abschreibungen auf Abgänge	<u>0</u>	
Anlagenabgang zu Buchwerten	474,1	

Diese Berechnung setzt die Kenntnis der Jahresabschreibung auf die Abgänge des Jahres voraus, ist also nicht immer anwendbar und auch nicht empfehlenswert → also...

Die Berechnung der UH erfolgt hier auf Basis der Formelsammlung – also als Basis die historischen AK/HK.

$$\text{UH des SAV} = \frac{78,0}{(3.669 + 3.833,5)/2} = 0,0208$$

AB 1.1.2019	3.669,0
+ Zugänge	164,5
- Abgänge	<u>0,0</u>
EB 31.12.19	3.833,5

$$\text{Umschlagsdauer des SAV} = \frac{365}{\text{UH SAV}} \frac{365}{0,0208} = 17.548,1 \text{ Tage}$$

48,1 Jahre

Es dauert demnach auf Basis der diesjährigen Abschreibungen (kein Buchwert-  
abgang) etwa 48 Jahre (!) bis zur kompletten (Buchwert-) Erneuerung des Sach-  
anlagevermögen. Dieser Wert ist nicht akzeptabel und deutet auf einen  
erheblichen Investitionsstau hin. Offenbar befindet sich in erheblichem Maße  
bereits abgeschriebenes SAV im Unternehmen.

$$\text{UH der RHB} = \frac{\text{Materialverbrauch}}{\text{Ø Bestand der RHB}} = \frac{6.098,4}{(987,1 + 933,0)/2} = \mathbf{6,35 \text{ mal}}$$

$$\text{Ø Lagerdauer} = \frac{365}{\text{UH}} \frac{365}{6,35 \text{ mal}} = \mathbf{57,5 \text{ Tage}}$$

Offenbar zu lange Lagerdauer, Folge → hohe Kapitalbindung im  
Beschaffungslager → Optimierung der Beschaffungsvorgänge ist zu  
empfehlen

$$\text{UH der FE/UE} = \frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{Ø Bestand der UE/FE}} = \frac{10.028,7}{(1.576,7 + 1.540,0)/2} = \mathbf{6,44 \text{ mal}}$$

$$\text{Ø Lagerdauer} = \frac{365}{\text{UH}} \frac{365}{6,44 \text{ mal}} = \mathbf{56,7 \text{ Tage}}$$

viel zu lang → es dauert fast zwei Monate bis zum Verkauf eines  
Erzeugnisses

Maßnahmen: auftragsbezogene Fertigung bzw. genaue Analyse des Bedarfs am Markt  
UE → Überprüfung des Produktionsprozesses (Durchlaufzeiten)  
FE → konsequente Anwendung des absatzpolitischen Instrumentariums

product → Produktpolitik (-variation, -differenzierung, -diversifikation,  
-elimination)  
price → Preis- und Konditionenpolitik, Preisdifferenzierung  
place → Distributionspolitik – Überprüfung der Vertriebswege  
promotion → Kommunikationspolitik (Werbung, PR, Sales Promotion,  
Sponsoring, product placement....)

$$\text{UH der Forderungen} = \frac{\text{Umsatzerlöse (brutto)}}{\text{Ø Bestand der Forderungen}} = \frac{11.934,2}{(2.764,3 + 2.634,9)/2} = \mathbf{4,42 \text{ mal}}$$

$$\text{Ø Kundenziel} = \frac{365}{\text{UH}} \frac{365}{4,42 \text{ mal}} = \mathbf{82,6 \text{ Tage}}$$

Das Kundenziel ist offenbar zu lang, kann aber branchenspezifisch  
u. U. im Rahmen liegen. Es handelt sich letztlich um einen zinslosen  
Kredit an die Kunden, jedenfalls ohne Skontierungsmöglichkeit.

Maßnahmen: Inanspruchnahme von Factoring  
 Überprüfung des Mahnwesens  
 Zahlungsziele verkürzen, ggf. Anzahlungen und Vorkasse  
 Forfaitierung bei Groß- und Einzelforderungen  
 Bonitätsauskunft Kunden  
 Akkreditive, Rembourskredite

$$\text{Investitionsquote} = \frac{\text{Nettoinvestitionen in SA + immat. VG} \times 100}{\text{AB des SAV zu historischen AK/HK}}$$

$$\frac{164,5 \times 100}{3.699,4} \quad \quad \quad \mathbf{4,45 \%}$$

$$\text{Abschreibungsquote} = \frac{\text{Jahresabschreibungen SAV} \times 100}{\text{EB des SAV zu AK/HK}}$$

$$\frac{78,4 \times 100}{3.863,9} \quad \quad \quad \mathbf{2,03 \%}$$

**Forfaitierung**