

Jan Siegler

# **Abschlussanalyse**

**Unternehmen sachgerecht analysieren –  
Potenziale und Risiken frühzeitig erkennen**

Redaktionsstand: November 2020

1. Auflage 2021

Unter Mitarbeit von: Dr. Jan Siegler

Satz und Gestaltung: Deutscher Genossenschafts-Verlag eG, Wiesbaden

Druck und Verarbeitung: WIRmachenDRUCK GmbH, Backnang

Titelbild: © fwsb GmbH

Bestell-Nr. 962440 **DG** VERLAG

© Deutscher Genossenschafts-Verlag eG, Leipziger Straße 35, 65191 Wiesbaden (2021)

#### Urheberrechtsbestimmungen

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

#### Haftungsausschluss

Der Text gibt die Rechtsauffassung des Autors wieder. Weder er oder der Verlag des Werks haften für die Richtigkeit der Interpretation.

Die Hinweise, Ratschläge und Wertungen sind von dem Autor und dem Verlag sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors oder des Verlages und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 Einführung in die ganzheitliche Abschlussanalyse</b> .....	<b>1</b>
1.1 Unternehmensanalyse versus Abschlussanalyse .....	1
1.2 Berücksichtigung der unterschiedlichen Ziele der Beteiligten in einem Kennzahlensystem .....	2
1.2.1 Herleitung eines stringenten Kennzahlensystems .....	2
1.2.2 Wettbewerbsstrategie und Return on Investment .....	8
1.2.3 Branchenvergleiche .....	10
1.2.4 Bilanzpolitik .....	15
1.2.5 Verknüpfung des Kennzahlensystems mit der Struktur der Abschlusserstellung .....	19
1.2.6 Verknüpfung des Kennzahlensystems mit dem Vertrieb im Firmenkundengeschäft .....	24
1.3 Resümee .....	29
<b>2 Aufbereitung des Abschlusses</b> .....	<b>31</b>
2.1 Erstellen der Strukturbilanz .....	31
2.1.1 Generelles zum Erstellen einer Strukturbilanz .....	31
2.1.2 Wesentliche aktivische Aufbereitungsmaßnahmen .....	32
2.1.2.1 Selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände ...	32
2.1.3 Aktive latente Steuern .....	35
2.1.3.1 Disagio .....	36
2.1.3.2 Geschäfts- oder Firmenwert .....	37
2.1.3.3 Forderungen gegenüber Gesellschaftern .....	38
2.1.3.4 Rückbeteiligungen .....	39
2.1.3.5 Erhaltene Anzahlungen .....	39
2.1.3.6 Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	39
2.1.4 Wesentliche passivische Aufbereitungsmaßnahmen .....	40

2.1.4.1	Kapitaleinlagen nicht persönlich haftender Gesellschafter . .	40
2.1.4.2	Geplante Ausschüttungen/Entnahmen . . . . .	41
2.1.4.3	Gesellschafterdarlehen . . . . .	41
2.1.4.4	Mezzanine-Kapital mit eigenkapitalähnlichen Qualifizierungsmerkmalen . . . . .	42
2.1.4.5	Sonderposten mit Rücklageanteil. . . . .	43
2.1.4.6	Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	43
2.1.4.7	Eventualverbindlichkeiten sowie sonstige finanzielle Verpflichtungen. . . . .	45
2.2	Erstellen der Struktur-G&V . . . . .	45
2.3	Resümee . . . . .	50
<b>3</b>	<b>Analyse der Ertragslage . . . . .</b>	<b>53</b>
3.1	Erfolgsspaltung . . . . .	53
3.1.1	Darstellung des Betriebsergebnisses . . . . .	53
3.1.2	Direkte versus indirekte Kennzahlen . . . . .	55
3.2	Kennzahlen zur Ertragslage . . . . .	58
3.2.1	Einführung . . . . .	58
3.2.2	Kennzahlen im Einzelnen . . . . .	59
3.2.2.1	Wachstumsquote . . . . .	59
3.2.2.2	Preis-Break-Even-Marge . . . . .	62
3.2.2.3	Mengen-Break-Even-Marge . . . . .	65
3.2.2.4	Materialaufwandsquote . . . . .	69
3.2.2.5	Personalaufwandsquote . . . . .	72
3.2.2.6	Sonstige Aufwandsquote . . . . .	75
3.3	Resümee . . . . .	78
<b>4</b>	<b>Analyse der Vermögenslage . . . . .</b>	<b>81</b>
4.1	Allgemeines . . . . .	81
4.2	Kennzahlen zum Anlagevermögen . . . . .	84
4.2.1	Kennzahlen in agree21 . . . . .	84
4.2.2	Sachanlagen im Verhältnis zur Gesamtleistung. . . . .	86
4.2.3	Resümee . . . . .	91

4.3	Kennzahlen zum Umlaufvermögen .....	92
4.3.1	Bereinigtes Netto-Umlaufvermögen (BNUV®).....	92
4.3.2	(Netto-)Lagerdauer .....	101
4.3.3	Debitorenziel .....	107
4.3.4	Kreditorenziel .....	112
4.3.5	Resümee .....	116
4.4	Früherkennung von Unternehmensrisiken .....	118
<b>5</b>	<b>Analyse der Fristenkongruenz (Deckungsgrade) .....</b>	<b>123</b>
<b>6</b>	<b>Analyse der Kapitalstruktur .....</b>	<b>133</b>
6.1	Allgemeines .....	133
6.2	Kapitaldienstermittlung sowie Verschuldungskapazität und Verschuldungsgrenze .....	135
6.2.1	Herkömmliche Ermittlung der Kapitaldienstfähigkeit .....	135
6.2.2	Das Modell der Verschuldungskapazität und der Verschuldungsgrenze .....	144
6.3	Eigenkapitalquote .....	166
<b>7</b>	<b>Dynamische Finanzlage (Cashflow-Rechnung) .....</b>	<b>173</b>
7.1	Aufbau der Cashflow-Rechnung .....	173
7.2	Posten der Cashflow-Berechnung im Einzelnen .....	186
7.2.1	Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit .....	186
7.2.2	Cashflow aus Investitionstätigkeit .....	189
7.2.3	Cashflow aus Finanzierungstätigkeit .....	192
7.3	Analyse der Cashflow-Berechnung .....	192
<b>8</b>	<b>Analyse-Tachometer .....</b>	<b>199</b>
<b>9</b>	<b>Erstellen und Plausibilisieren von Planabschlüssen .....</b>	<b>207</b>
9.1	Gesetzliche Anforderungen zur Erstellung von Planabschlüssen .....	207
9.2	Planung der Ertragslage .....	210
9.3	Planung der Vermögenslage .....	212

9.4	Planung der Kapitalstruktur . . . . .	214
9.5	Resümee . . . . .	215
<b>10</b>	<b>Zusammenfassung . . . . .</b>	<b>217</b>
<b>11</b>	<b>Anlagen . . . . .</b>	<b>219</b>
11.1	Bilanz . . . . .	219
11.2	Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	220
11.3	Kennzahlen . . . . .	221
	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>223</b>

# Vorwort

Selten war die finanzwirtschaftliche Beratung von Unternehmen in Deutschland anspruchsvoller als heute: Es handelt sich um einen hart umkämpften Markt mit hohen Kundenerwartungen, die einem permanenten Wandel unterworfen sind. Mittlerweile ist dieser Bereich bei fast allen Kreditinstituten der mit Abstand bedeutsamste Ertragstreiber; die Firmenkundenbank wird daher aus gutem Grund auch als „Erfolgsmotor einer Genossenschaftsbank“ bezeichnet. Die Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken kann sich in diesem Umfeld gut behaupten: 2019 wies der Marktanteil im Bereich Firmenkunden erstmals mehr als 22 % auf. Unterteilt man den Bereich Firmenkunden analog der weit verbreiteten und beispielsweise auch im „Marktbearbeitungskonzept Firmenkunden“ getroffenen Gliederung in Geschäftskunden, Gewerbekunden, Mittelstand und Oberer Mittelstand lässt sich feststellen, dass dieser Marktbereich sehr unterschiedlich verteilt ist: Überproportional vertreten sind Institute der Genossenschaftlichen FinanzGruppe bei Geschäfts- und Gewerbekunden. Beim Mittelstand und noch mehr beim Oberen Mittelstand ist der Marktanteil indes relativ gering – hier sind folglich der Handlungsdruck und das Potenzial am größten.

Für die bloße Gliederung von Abschlüssen gibt es im „HGB-BILANZIERUNGS-HANDBUCH“, das von der Genossenschaftlichen FinanzGruppe gemeinschaftlich herausgegeben wird, umfassende Kontierungsregeln, die institutsübergreifend weitgehend einheitlich angewandt werden. Im Gegensatz dazu trifft man bei der kennzahlenorientierten Abschlussanalyse auf das Prinzip der genossenschaftlichen Vielfalt: In agree21 werden über hundert Kennzahlen zur Verfügung gestellt, die wiederum von den einzelnen Instituten sehr unterschiedlich für die Auswertung von Abschlüssen herangezogen werden.

Das Ziel dieses Fachbuches ist es, einen praxisorientierten Leitfaden für die Firmenkundenbetreuer und Analysten der Genossenschaftlichen FinanzGruppe insbesondere für die Bereiche Mittelstand und Oberer Mittelstand an die Hand zu geben. Dabei wird zunächst ein Grundgerüst an fundamentalen Informationen für ein einheitliches Kennzahlensystem sowie für die wichtigsten Maßnahmen zur Erstellung der Strukturbilanz und der Struktur-G&V gegeben. Anschließend wird anhand der Analyse der Ertragslage, der Analyse der Vermögenslage sowie der Analyse der Finanzlage stringent aufgezeigt, wie Abschlüsse anhand der „Sechs-fünf-vier-Analyse“ mit lediglich 15 Kennzahlen sachgerecht in kurzer Zeit ausgewertet werden können und wie sich diese Kennzahlen unmittelbar mit dem unternehmerischen Denken und Handeln verknüpfen lassen. Eingebunden wird zudem die zielgerichtete Auswertung der Kapitalflussrechnung, die bei der klassischen Abschlussana-

lyse häufig viel zu wenig Beachtung findet. In einem separaten Abschnitt wird die Funktionsweise der Analyse-Tachometer kurz erörtert. Und zum Schluss wird aufgezeigt, wie Planabschlüsse pragmatisch selber erstellt oder vom Kunden erstellte Planabschlüsse plausibilisiert werden können.

Um bei Firmenkunden (weiterhin) auf der Erfolgsspur zu bleiben, ist es von Bedeutung, konsequent durch Qualität zu überzeugen. Dabei sind einerseits die Risiken adäquat zu beurteilen, andererseits muss das Potenzial bei Bestands- und Neukunden durchgängig ausgeschöpft und gezielt adressiert werden. Neben der risikoorientierten Abschlussanalyse werden im Folgenden die für eine kundenorientierte Beratung notwendigen praktischen Handlungsempfehlungen mit entsprechenden Vertriebshinweisen gegeben – die Ausführungen sind somit für die Bereiche Marktfolge aktiv und Firmenkundenberatung gleichermaßen von Bedeutung.

Die vorliegende Publikation hätte ich ohne umfassende Unterstützung nicht anfertigen können. Mein besonderer Dank gilt Frau Sandra Antakli vom DG VERLAG, die diese Publikation erst ermöglicht hat. Darüber hinaus danke ich der Belegschaft von fwsb für die gewohnt kritischen Anmerkungen und die Unterstützung beim Anfertigen der zahlreichen Übersichten und Grafiken. Mein größter Dank gebührt aber freilich meiner Frau Kerstin, die es klaglos hingenommen hat, dass ich die verminderte Reisetätigkeit „in Zeiten von Corona“ mit dem Schreiben dieses Buchs substituiert habe sowie meinen Kindern Milena, Crispin, Tamara, Hendrik und Carina. Zumindest die Jüngeren der zuletzt genannten Personengruppe möchten auskunftsgemäß gerne mehr Zeit mit ihrem Papa verbringen – ihnen gelobe ich hiermit aufrichtig Besserung.

Eschborn, Dezember 2020

Jan Siegler

# Stichwortverzeichnis

## A

- Adjusted Working Capital 93
- Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung 39
- Aktivierungswahlrechte 17
- Analyse-Tachometer 199
- Anlagendeckung 126
- Anlagenintensität 84
- Anlagevermögen 33, 124
- Anlagevermögensumschlag 87
- Ansatzwahlrecht 32
- Anzahlungen, erhaltene 39, 103
- Aufbereitungsmaßnahmen
  - ▷ aktivische 32
  - ▷ passivische 40
- Aufwands-Ergebnis-Effekt, sonstiger 77
- Aufwandsquote, sonstige 75
- Ausschüttungen 41, 138

## B

- Bankregel, goldene 123
- Beratung, bedarfsorientierte 25
- Bereinigtes Netto-Umlaufvermögen (siehe BNUV®) 92
- Beständedifferenzenbilanz 176
- Bewegungsbilanz 177
- Bewertungsergebnisse 46
- Bewertungsvereinfachungsverfahren 48
- Bewertungswahlrecht 18
- Bilanzansatz 17
- Bilanzbewertung 17
- Bilanzpolitik 15
  - ▷ formelle 16
  - ▷ materielle 16

## BNUV® 92, 95

- ▷ -Cash-Effekt 97
- ▷ -Effizienz 97
- ▷ -Mindestwert 100, 127
- ▷ -Umsatzkapazität 100
- ▷ -Umschlag 96

Bodensatz 127

Branchenvergleich 10

Bruttoinvestitionen 85

BVR-Strategieprojekt 28

## C

Capex 84

- ▷ zu Abschreibungen 84, 85

Cashflow 56

- ▷ aus Finanzierungstätigkeit 182, 192
- ▷ aus Investitionstätigkeit 182, 189
- ▷ aus laufender Geschäftstätigkeit 181, 186

- ▷ erweiterter 136

- ▷ -Rechnung 173

Cash Ratio 125

Current Ratio 125

## D

Debitoren

- ▷ -Cash-Effekt 109
- ▷ -Mindestbedarf 110
- ▷ -Umsatzkapazität 111
- ▷ -ziel 107

Debt Capacity 145

Deckungsgrade 126

Deckungsvermögen 44

Dienstvertrag 33

Differenzierungsstrategie 9

Disagio 36

DuPont-System 3

## E

Eigenkapitalquote 5, 166

Eigenkapitalrentabilität 3, 19, 118

Eigenmittelanteil für Ersatzinvestitionen 140

Einlagen 138

Entity Value 152, 166

Entnahmen 41, 138

Entschuldungsdauer 156

Entwicklung 34

Equity Value 166

Erfolgsspaltung 53

Ersatzinvestitionen 139

Eventualverbindlichkeiten 45

## F

Finanzierungsregel, goldene 123

Finanzlage

▷ dynamische 23, 173

▷ statische 23

Firmenwert 37

Forderungen gegenüber Gesellschaftern 38

Forschung 34

Fremdkapital, bereinigtes kurzfristiges 93, 95

Fristenkongruenz 123, 128

## G

Gesamtkapitalrentabilität 203

Gesamtunternehmenswert 152

Geschäftswert 37

Gesellschafterdarlehen 41

## H

Horizontalstrukturanalyse 124

## I

Investitionen 84

Investitionsdeckung 84, 86

Investitionsstau 122

Investitionszulagen 43

Investitionszuschüsse 43

## K

Kapitaldienstfähigkeit 135

Kapitaldienstgrenze 136

Kapitaleinlagen nicht persönlich haftender Gesellschafter 40

Kapitalflussrechnung 174

Kapitalkonten, variable 40

Kapitalkostensatz 152

Kapitalmaßnahmen 139

Kapitalstruktur 133

Kennzahlensystem 2

Kostenführerschaft 9

Kreditoren

▷ -Cash-Effekt 114

▷ -Höchstwert 115

▷ -ziel 112

Krise

▷ Erfolgskrise 120

▷ Führungskrise 119

▷ Liquiditätskrise 120

▷ Produkt- und Absatzkrise 119

▷ strategische 119

▷ Unternehmenskrise 119

Krisenverlauf 119

KundenFokus Firmenkunden 28

## L

Lager

▷ -Cash-Effekt 104

▷ -Mindestbedarf 106

▷ -Umsatzkapazität 106

Lagerdauer (Netto) 101

Leverage (Hebel) 5

Liquidität

▷ 1. Grades 125

▷ 2. Grades 125

▷ 3. Grades 125

Liquiditätsgrade 124  
Liquiditätslage, strukturelle 173

## M

Materialaufwands-Ergebnis-Effekt 70  
Materialaufwandsquote 69  
Mengen-Break-Even-Marge 65  
Mezzanine-Kapital 42  
Mindestbedarf 127  
Mindestentnahmen 138

## N

Nettoumlaufvermögen 92, 125  
Net Working Capital 93  
Net-Working-Capital-Effizienz-Quote 97

## O

operativer Hebel 67

## P

Passivierungswahlrechte 17  
Pensionszusagen, mittelbare 44  
Pentagon der Unternehmenssteuerung 20  
Personalaufwands-Ergebnis-Effekt 73  
Personalaufwandsquote 72  
Planabschluss 207  
Planvermögen 44  
Planzahlen 207  
Preis-Break-Even-Marge 62  
Profitabilität 5

## Q

Quick Ratio 125

## R

Return on Capital Employed (RoCE) 202  
Return on Investment (ROI) 3, 8, 12, 118  
Rohertragsrentabilität 65  
Rückbeteiligungen 39

## Rückstellungen

- ▷ für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen 43
- ▷ kurzfristige 95
- ▷ unmittelbare 44

## S

### Sachanlagen

- ▷ -Cash-Effekt 90
- ▷ -Effizienz 88
- ▷ -umschlag 87
- ▷ zu Abschreibung auf Sachanlagen 84, 86
- ▷ zu Gesamtleistung 88

Sachverhaltsabbildung 15, 16

Sachverhaltsgestaltung 15, 16

Sonderposten mit Rücklageanteil 43

Steuern, aktive latente 35

strategische Fitness 8

Strukturbilanz 20, 31

- ▷ Aufspaltung 31

- ▷ Erweiterung 31

- ▷ Neubildung 31

- ▷ Saldierung 31

- ▷ Umgruppierung 31

Struktur-G&V 45

## T

Terminal Value 152

## U

Umlaufvermögen 124

- ▷ bereinigtes 93, 95

Umsatzrentabilität 4, 9, 55, 62

Umschlagsdauer (Tage) 101

Unternehmensanalyse 1

Unternehmenswert 152

## V

Veränderungsbilanz 177

Verkauf

- ▷ kundenorientierter 25

- ▷ produktorientierter 25

Vermögensgegenstände  
▷ entgeltlich erworbene 33  
▷ selbst geschaffene immaterielle 32  
▷ selbst hergestellte 33  
Vermögenslage 81  
Vermögensumschlag 4, 5, 9, 82  
Verpflichtungen, sonstige finanzielle 45  
Verschuldungsdauer 145  
Verschuldungsgrenze 144, 156  
Verschuldungskapazität 144  
Verwertungsergebnisse 46  
Vorräte 95

## W

Wachstumsquote 59  
Weighted Average Cost of Capital  
(WACC) 152  
Werklieferungsvertrag 33  
Werkvertrag 33  
Wettbewerbsmatrix 9  
Wettbewerbsstrategie 8  
Working Capital 92, 125