Ausgangssituation anhand der Zahlenlage 2

2.1 Der Einstieg – die HTC GmbH als Fallstudie

Bisher haben wir aufgezeigt, was Cash- und Liquiditätsanalyse und -planung denn auszeichnet, woher und wohin ‚Cash' und Liquidität kommen und gehen können und welche Ansätze möglich sind, die jeweilige Position klar darzustellen bzw. mittels intelligenter Tabellen zu hinterfragen.

Jetzt wollen wir das Wissen allerdings ausweiten. Es wird im Folgenden um die weitere Optimierung der Cash- und Liquiditätspositionen gehen. Damit sprechen wir auch die Bonität eines Unternehmens an. Wie immer in meinen anderen Büchern wollen wir jetzt auch an einem konkreten Beispiel arbeiten.

Alle späteren Analysen und Darstellungen werden wir (wieder) anhand eines MS Excel basierten Beispiels erarbeiten – das Wort ‚er*arbeiten*' ist hier ganz bewusst gewählt.

Deshalb ist es wie immer notwendig, das Beispiel auch zunächst vorzustellen. Ich möchte wieder mit der HTC GmbH – Heesen Top Cars GmbH, einem Automobilhändler, arbeiten.

An dieser Stelle haben jetzt diejenigen zunächst einmal einen Vorteil, die sich durch meine Bücher ‚Bilanzplanung und Bilanzgestaltung – Fallorientierte Bilanzerstellung und Beratung[1]' und/oder ‚Investitionsrechnung für Praktiker – Fallorientierte Darstellung der Verfahren und Berechnungen[2]' *gearbeitet* haben. Aber keine Angst, Sie werden auch ohne die Lektüre der genannten Bücher folgen können.

Die HTC ist ein Automobilbetrieb ….mit kleineren Problemen, die aber in den Griff zu bekommen sind. Allerdings stehen Investitionen in der Größenordnung von 500 T€ an,

[1] Bernd Heesen: Bilanzplanung und Bilanzgestaltung – Fallorientierte Bilanzerstellung und Beratung, Springer Gabler, Wiesbaden, 3. Auflage 2014.

[2] Bernd Heesen: Investitionsrechnung für Praktiker – Fallorientierte Darstellung der Verfahren und Berechnungen, Springer Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage 2012.

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

B. Heesen, *Cash- und Liquiditätsmanagement,* DOI 10.1007/978-3-658-11066-6_2

die zu 70 % durch Bankkredite finanziert werden sollen. Von daher spielt die derzeitige und geplante Liquidität und Cashposition des Unternehmens durchaus eine Rolle, da die Banken die Bonität ermitteln müssen.

Für die Planungen können ja noch Optimierungen eingearbeitet werden, wenn ein Verständnis vorhanden ist,

- was denn für die Banken wichtig ist,
- wie sie gewisse Bilanzposten und -relationen würdigen,
- wie ideale Konstellationen (mathematisch) logisch ermittelt werden können.

Und Optimierung heißt wieder *Gestaltung*. Allerdings, bei von der Zahlenlage her guten Unternehmen werden Ansatzpunkte für Optimierungen häufig nicht ganz so deutlich und damit Gestaltungsbedarf und -notwendigkeit teilweise aufgrund der Zahlenlage weniger wichtig.

Das Unternehmen HTC ist eine Mischform aus produzierenden Gewerbe und Handel. Daraus ist zu schließen und dies sieht man später auch an den Zahlen, dass das ‚Gros' des Produktspektrums zugekauft und dann mit wenig Aufwand zu einem Endprodukt zusammengefügt werden kann. Damit handelt es sich bei der HTC um eine Firma mit geringer Fertigungstiefe aber mit höheren Handelsanteilen.

Geringe Fertigungstiefen bedingen aber fast immer hohe Einstandskosten und damit geringe Roherträge[3]. Damit bleibt nicht mehr viel ‚Masse', um die weiteren Aufwandsposten (Personal, Abschreibungen, Mieten, Energie, Kommunikation, Berater, Zinsen, etc.) abzufedern, so dass auch das Ergebnis vor oder nach Steuern häufig nicht gerade sehr einladend ist.

Und hier ist bereits ein erster Punkt, den Banken nur allzu gerne kritisch unter die Lupe nehmen. Sind aber die möglichen Renditen sehr gering, ist es umso wichtiger

- intelligente und damit
- betriebswirtschaftlich sinnvolle, weil
- mathematisch logische

Konstellationen in der Bilanz zu haben und zu planen. Das Zahlenwerk muss umso mehr solide aufgebaut und aus der Cash- und Liquiditätsperspektive heraus belastbar sein.

Dies bedeutet nicht, dass ein Unternehmen diese vordefinierten Konstellationen auch immer erreichen wird. Wichtiger ist vielmehr, diese Größenordnungen und Relationen als ‚Korridore' zu verstehen, um durch permanentes Controlling in die falsche Richtung laufende Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und dann entsprechend zu handeln.

Wie immer gilt es also, an einem konkreten Beispiel Analytik und Gestaltung aus der Optik Cash- und Liquidität zu betreiben! Wie immer heißt dies, dass wir wieder mit einem

[3] In der englischen Sprache sprechen wir von „Gross Margins".

Excel basierten mehrperiodischen Beispiel arbeiten, das Sie sich als Übungsvariante und fertige Version von der Homepage meiner Akademie www.ifak-bgl.com herunterladen können[4]. Beim in MS Excel erstellten Analysetool handelt es sich um einfache Tabellenkalkulation, so dass tiefer gehende Kenntnisse (z. B. Makroprogrammierung) nicht nötig sind. Keine der Zellen und/oder Seiten sind geschützt. Gelb markierte Zellen weisen immer auf Eingabefelder hin, d. h. an diesen Stellen sind manuelle Eingaben erforderlich.

Lassen Sie uns also sofort wieder einsteigen und die Zahlenwerke betrachten. Wir beginnen mit der Gewinn- und Verlustrechnung, im Folgenden werden wir aus Gründen der Vereinfachung nur mehr von der GuV sprechen.

Wir schreiben derzeit das Jahr 1 und die folgenden Zahlen für die Jahre 2 bis 3 sind Planzahlen, die die anstehende Investition bereits integriert haben.

Diejenigen, die mein Buch ‚Bilanzplanung und Bilanzgestaltung – Fallorientierte Bilanzerstellung und Beratung' gelesen haben, kennen die Ausgangslage – wir haben anhand von drei Perioden die Gesellschaft im Detail analysiert.

Jetzt wollen wir aber erneut mit diesen Zahlen arbeiten, allerdings werden wir die Zahlen betrachten, die bereits

- die geplante Investition umfassen und
- im Verlauf des Buches speziell den Fokus auf die Liquiditätsplanung und das Cash Management richten, allerdings dann
- auch wieder die Planungen nochmals adaptieren.

2.2 Die anstehende Investition

Die HTC hat entschieden, für einmalig 500 T€ in Periode 2 neue Sachanlagegüter zu kaufen und diese zu 70 % mit neuem Fremdkapital der Banken zu finanzieren. Außerdem sind folgende Ausgangsparameter in der Investitionsrechnung[5] berücksichtigt.

Diese Investition haben wir Detail in meinem Buch „Investitionsrechnung für Praktiker – Fallorientierte Darstellung der Verfahren und Berechnungen" (Springer Gabler) besprochen.

Schauen wir uns die Parameter kurz an.

[4] Ansonsten kontaktieren Sie mich unter Bernd.Heesen@ifak-bgl.com oder Bernd.Heesen@abh-partner.de.

[5] Für die detaillierten Berechnungen siehe Fußnote 2.

Anfangsinvestition t_0	500,00	Fertigstellung Ende t_0
Restwert n. Laufzeit (Liquidationserlös)	0,0	
Afa (linear) p.a.	20,0%	
Steuern	25,0%	
Bankzins	6,0%	nur Zinsdienst, Tilgung erst am Ende der Laufzeit (endfällige Tilgung)
EK-Quote	30,0%	
FK-Quote	70,0%	
Laufzeit (Jahre)	5	

Weitere Aktivierungen in den Folgeperioden sind keine geplant. Die mit dieser Investition verbundenen zusätzlichen Ein- und Auszahlungen entnehmen Sie bitte der nachfolgenden Aufstellung.

Datenmaterial für die Investitionsrechnung

Jahre	1	2	3	4	5	6
(Zusatz) Umsätze	1.000,00	1.100,00	1.200,00	1.300,00	1.400,00	
Prokos (Variable Kosten)	450,00	470,00	500,00	500,00	510,00	
Promotion	50,00	55,00	60,00	65,00	70,00	
Vertriebskosten	60,00	80,00	70,00	80,00	90,00	
(Fixe) Strukturkosten der Produktion (ohne AfA und Zinsen)	30,00	40,00	45,00	40,00	50,00	
+ Abschreibungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
+ Zinsen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
+ kalkulatorische Aufschläge auf Abschreibungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
+ kalkulatorische Aufschläge auf Zinsen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
(Fixe) Strukturkosten der Produktion (mit ev. (kalk) AfA und Zinsen)	30,00	40,00	45,00	40,00	50,00	
(Fixe) Strukturkosten der Administration	80,00	80,00	55,00	60,00	70,00	
Summe Kosten	670	725	730	745	790	

Wir wissen von den detaillierten Berechnungen[6] der Fachabteilung auch schon, welche Auswirkungen die Investition auf GuV und Bilanz haben wird.

In der GuV mussten wir demnach periodisch:

- die Umsätze um 1000 T€, 1100 T€ und 1200 T€,
- die Materialaufwendungen um 491 T€, 562 T€ und 553 T€,
- die Personalaufwendungen um 132 T€, 112 T€ und 123 T€,
- die sonstigen Aufwendungen um 47 T€, 51 T€ und 54 T€ erhöhen.

Außerdem waren noch

- die Abschreibungen jeweils um 100 T€,
- die Zinsaufwendungen jeweils um 21 T€ zu erhöhen und dann
- die Steuern periodisch neu zu rechnen.

[6] Siehe erneut Fußnote 2.

In der Bilanz haben wir

- das Sachanlagevermögen um 400 T€, 300 T€ und 200 T€
- die Verbindlichkeiten gegenüber Banken um periodisch 350 T€ (70 % von 500 T€)
- den Bankbestand um 182 T€, 138 T€ und 436 T€ und abschließend
- den Jahresüberschuss im Eigenkapital um 181 T€, 191 T€ und 287 T€ erhöht.

Damit hatten wir unser neues Zahlenwerk.

2.3 Die Planzahlen der HTC GmbH nach der Investition

Wenn Sie im Excel Tool[7] nachschauen, dann werden Sie exakt die gleiche GuV in dem *Tabellenblatt ‚GuV'* finden. Allerdings sind dort sechs Perioden abgebildet.

Wir werden im Folgenden nur die ersten drei Perioden mit Fokus auf die Cash- und Liquiditätspositionen analysieren und in diesem Zusammenhang betriebswirtschaftlich sinnvolle und mathematisch logische Relationen aufbauen, um im Gespräch mit den Banken gewappnet zu sein.

2.3.1 Die HTC GuV

Also schauen wir uns die GuV im Detail an.

[7] An dieser Stelle wird nochmals darauf hingewiesen, dass Sie sich die Excel Dateien zum Buch wieder kostenlos aus dem Internet von meiner Firmen-Homepage www.ifak-bgl.com herunter laden können. Ansonsten kontaktieren Sie mich unter Bernd.Heesen@ifak-bgl.com oder Bernd.Heesen@abh-partner.de.

	Periode	T € 1		T € 2		T € 3	
1.	**Gesamterlöse/Umsatzerlöse**	**55.007,0**	**100%**	**70.717,0**	**100%**	**93.200,0**	**100%**
1.1	*… davon Umsatzerlöse Sparte I*	*23.745*	*43%*	*32.278*	*46%*	*42.220*	*45%*
1.2	*… davon Umsatzerlöse Sparte II*	*18.153*	*33%*	*22.392*	*32%*	*28.550*	*31%*
1.3	*… davon Umsatzerlöse Sparte III*	*8.122*	*15%*	*10.002*	*14%*	*12.300*	*13%*
1.4	*… davon Umsatzerlöse Sparte IV*	*3.998*	*7%*	*5.012*	*7%*	*7.840*	*8%*
1.5	*… davon Umsatzerlöse Sparte V*	*989*	*2%*	*1.033*	*1%*	*2.290*	*2%*
2.	Bestandsveränderungen (Erhöhung +; Verminderung -)	186	0%	4.568	6%	-2.000	-2%
3.	Andere aktivierte Eigenleistungen	0	0%	0	0%	0	0%
4.	Sonstige betriebliche Erträge	423	1%	408	1%	450	0%
	Betriebsleistung	**55.616**	**101%**	**75.693**	**107%**	**91.650,0**	**98%**
5.	Materialaufwand	37.304	68%	54.257	77%	65.353	70%
5.1	*… für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogenen Waren*	*27.631*	*50%*	*44.268*	*63%*	*54.003*	*58%*
5.2	*… für bezogene Leistungen*	*9.673*	*18%*	*9.989*	*14%*	*11.350*	*12%*
	Bruttoertrag/Rohertrag/Wertschöpfung	**18.312**	**33%**	**21.436**	**30%**	**26.297,0**	**28%**
6.	Personalkosten	9.994,0	18%	10.855	15%	14.523,0	16%
6.1	*… davon Geschäftsführergehalt*	*822*	*1%*	*822*	*1%*	*1.120*	*1%*
6.2	*… davon Löhne & Gehälter*	*6.897*	*13%*	*7.566*	*11%*	*9.173*	*10%*
6.3	*… davon soziale Abgaben/Aufwendungen für Altersverversorgu*	*2.275*	*4%*	*2.467*	*3%*	*4.230*	*5%*
7.	Abschreibungen	535,0	1%	599	1%	520	1%
7.1	*… davon auf Vermögensgegenstände des Anlagevermögens*	*535*	*1%*	*599*	*1%*	*520*	*1%*
7.2	*… davon auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens*	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
8.	Sonstige betriebliche Aufwendungen	3.569,0	6%	4.900,0	7%	6.354,0	7%
8.1	*… davon Miet- und Leasingaufwendungen*	*1.409*	*3%*	*2.102*	*3%*	*2.900,0*	*3%*
	… davon nur Leasing	*1.000*	*2%*	*1.315*	*2%*	*1.521,0*	*2%*
8.2	*… davon Vertriebskosten*	*775*	*1%*	*896*	*1%*	*1.150*	*1%*
8.3	*… davon Verwaltungskosten*	*1.338*	*2%*	*1.705*	*2%*	*2.250*	*2%*
8.4	*… davon Sonstige*	*47*	*0%*	*197*	*0%*	*54*	*0%*
	Gesamtaufwand (ohne Material und bezogene Waren/Lei	**14.098**	**26%**	**16.354,0**	**23%**	**21.397,0**	**23%**
	Betriebsergebnis	**4.214**	**8%**	**5.082,0**	**7%**	**4.900,0**	**5%**
9.	Erträge aus Beteiligungen	0	0%	0	0%	0	0%
9.1	*…davon aus verbundenen Unternehmen*	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
10.	Erträge aus Wertpapieren und Ausleihungen des Finanz-AV	218	0%	144	0%	125	0%
10.1	*…davon aus verbundenen Unternehmen*	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
11.	Sonstige Zinsen und Erträge	40	0%	71	0%	50	0%
11.1	*…davon aus verbundenen Unternehmen*	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
12.	Abschreibungen auf Finanzanlagen/Wertpapiere des UV	0	0%	0	0%	0	0%
13.	Zinsen und ähnliche Aufwendungen	140	0%	149	0%	161	0%
13.1	*…davon an verbundene Unternehmen*	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	Finanzergebnis	**118,0**	**0%**	**66,0**	**0%**	**14,0**	**0%**
14.	**Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)**	**4.332,0**	**8%**	**5.148,0**	**7%**	**4.914,0**	**5%**
15.	Außerordentliche Erträge	0	0%	0	0%	0	0%
16.	Außerordentliche Aufwendungen	0	0%	0	0%	0	0%
17.	**Außerordentliche Ergebnis**	**0**	**0%**	**0**	**0%**	**0**	**0%**
	Ergebnis vor Steuern	**4.332**	**8%**	**5.148**	**7%**	**4.914**	**5%**
18.	Steuern vom Einkommen und Ertrag	1.083	2%	1.287	2%	1.229	1%
19.	Sonstige Steuern	113	0%	185	0%	123	0%
	Steuer gesamt	1.196	2%	1.472	3%	1.352	2%
	Steuersatz	27,6%		28,6%		27,5%	
20.	**Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag**	**3.136**	**6%**	**3.676**	**5%**	**3.562**	**4%**

Als strukturierte GuV sieht die Planung für die nächsten Jahre folgendermaßen aus.

Die Zahlenwerke sind eigentlich nur zusammengepresst, inhaltliche ‚Verluste' gibt es aber nicht und die Zahlen selbst sind nicht verändert.

Periode	T € 1		T € 2		T € 3	
Gesamterlöse/Umsatzerlöse	**55.007,00**	**100%**	**70.717,00**	**100%**	**93.200,00**	**100%**
Betriebsleistung	*55.616,00*	*101%*	*75.693,00*	*107%*	*91.650,00*	*98%*
Bruttoertrag/Rohertrag/Wertschöpfung	**18.312,00**	**33%**	**21.436,00**	**30%**	**26.297,00**	**28%**
Gesamtaufwand (ohne Material und bezogene Waren/Leistungen)	*14.098,00*	*26%*	*16.354,00*	*23%*	*21.397,00*	*23%*
Betriebsergebnis	**4.214,00**	**8%**	**5.082,00**	**7%**	**4.900,00**	**5%**
Finanzergebnis	**118,00**	**0%**	**66,00**	**0%**	**14,00**	**0%**
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)	**4.332,00**	**8%**	**5.148,00**	**7%**	**4.914,00**	**5%**
Außerordentliche Ergebnis	**0,00**	**0%**	**0,00**	**0%**	**0,00**	**0%**
Ergebnis vor Steuern	*4.332,00*	*8%*	*5.148,00*	*7%*	*4.914,00*	*5%*
Steuern	*1.196,00*	*2%*	*1.472,00*	*2%*	*1.352,00*	*1%*
Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	**3.136,00**	**6%**	**3.676,00**	**5%**	**3.562,00**	**4%**

Ich biete immer auch eine solche ‚verkürzte' (aber ohne inhaltliche ‚Verluste') GuV und Bilanz an. Dies nenne ich ‚Struktur-GuV' und ‚Struktur-Bilanz'. Dies ist für ungeübtere Bilanz- und GuV Leser einfacher, da man von den geballt auftretenden Detailinformationen nicht so erschlagen und somit auch ein Einstieg erleichtert wird.

Und das sieht doch schon (wieder) anders aus und auch Ungeübten fällt es leichter, das Zahlenwerk zu überfliegen bzw. zumindest in den groben Zügen zu verstehen.

Schauen wir ein wenig genauer rein. Eine durchaus ehrgeizige Planung, wenn man sich die Entwicklung der Umsatzerlöse einmal anschaut! Nehmen wir aber trotzdem einmal an, dass die HTC das Potenzial dazu im Markt und im Unternehmen selbst hat.

Mit geht es hier auch nicht darum, die Umsatzplanung im Detail zu hinterfragen, sondern viel mehr im Laufe des Buches optimale Strukturen aus Cash- und Liquiditätssicht aufzuzeigen, die zu managen sind. Sie werden sehen, dies ist (erneut) eine Frage von Logik und geringem mathematischen Basiswissen. Und die Erkenntnisse, welche Posten der Bilanz und GuV für eine Planung denn notwendig sind, werden deckungsgleich sein mit den Kennzahlen der ‚Trichteranalyse' aus meinem o. g. Buch.

Ich führe Sie wieder schrittweise heran und Sie müssen jetzt nicht zuerst noch ein anderes Buch lesen, um dieses hier verstehen zu können. Für die, die dies aber bereits getan haben, möchte ich nur sagen, dass Sie staunen werden, was Sie schon wissen und eventuell gemacht haben, aber die Tragweite Ihres Wissens und Handelns noch gar nicht erkannt haben.

Dann wollen wir auch einen Blick in die Bilanz werfen.

2.3.2 Die HTC Bilanz

Auch hier werden wir uns zunächst wieder die Details und dann alles in der strukturierten Darstellung anschauen.

	(Kalender) Jahr Periode	T€ 2011 1		T€ 2012 2		T€ 2013 3	
Aktiva							
I.	Immaterielle Wirtschaftsgüter	66	0%	95	0%	80	0%
	... davon Konzessionen, Schutzrechte, Lizenzen	*66*	*0%*	*95*	*0%*	*80*	*0%*
	... davon Geschäfts- und Firmenwert	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon geleistete Anzahlungen	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
II.	Sachanlagen	1.923	9%	1.849	7%	1.500	5%
	... davon Grundstücke und Gebäude	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon technische Anlagen & Maschinen	*1.923*	*9%*	*1.849*	*7%*	*1.500*	*5%*
	... davon andere Anlage, Betriebs- Geschäftsausstattung	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
III.	Finanzanlagen	775	4%	1.040	4%	1.500	5%
	... davon Anteile an verbundenen Unternehmen	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon Ausleihungen an verbundene Unternehmen	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon Beteiligungen	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon Ausleihungen an Unternehmen, mit den ein Beteiligungsverhältnis besteht	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon Wertpapiere des Anlagevermögens	*775*	*4%*	*1.040*	*4%*	*1.500*	*5%*
	... davon Sonstige Ausleihungen	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
A	***Summe Anlagevermögen***	**2.764**	**0**	**2.984**	**12%**	**3.080**	**11%**
I.	Vorräte	7.187	0	12.560	49%	12.270	44%
	... davon Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	*5.001*	*0*	*5.770*	*22%*	*6.999*	*25%*
	...davon unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen	*888*	*0*	*1.363*	*5%*	*1.720*	*6%*
	... davon fertige Erzeugnisse und Waren	*1.033*	*0*	*5.126*	*20%*	*3.100*	*11%*
	... davon Handelswaren	*265*	*0*	*301*	*1%*	*451*	*2%*
	... davon geleistete Anzahlungen	*0*	*0*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
II.	Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	6.610	0	7.392	29%	8.010	29%
	... davon Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	*5.664*	*0*	*6.148*	*24%*	*6.760*	*24%*
	... davon Forderungen gegen verbundene Unternehmen	*0*	*0*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	*0*	*0*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon sonstige Vermögensgegenstände	*946*	*0*	*1.244*	*5%*	*1.250*	*4%*
III.	Wertpapiere	0	0	0	0%	0	0%
	... davon Anteile an verbundene Unternehmen	*0*	*0*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon eigene Anteile	*0*	*0*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon sonstige Wertpapiere	*0*	*0*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
IV	Kasse, Bank und Schecks	3.928	0	1.962	8%	3.835	14%
B	***Summe Umlaufvermögen***	**17.725**	**1**	**21.914**	**85%**	**24.115**	**86%**
C	***Rechnungsabgrenzungsposten***	**1.124**	**0**	**953**	**4%**	**910**	**3%**
D	**Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag**	**0**	**0**	**0**	**0%**	**0**	**0%**
Summe Aktiva		**21.613**	**1**	**25.851**	**100%**	**28.105**	**100%**

Periode		T€ 1		T€ 2		T€ 3	
Aktiva							
I.	Immaterielle Wirtschaftsgüter	**66**	**0%**	**95**	**0%**	**80**	**0%**
	... davon Konzessionen, Schutzrechte, Lizenzen	*66*	*0%*	*95*	*0%*	*80*	*0%*
	... davon Geschäfts- und Firmenwert	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon geleistete Anzahlungen	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
II.	Sachanlagen	**1.923**	**9%**	**1.849**	**7%**	**1.500**	**5%**
	... davon Grundstücke und Gebäude	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon technische Anlagen & Maschinen	*1.923*	*9%*	*1.849*	*7%*	*1.500*	*5%*
	... davon andere Anlage, Betriebs- Geschäftsausstattung	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
III.	Finanzanlagen	**775**	**4%**	**1.040**	**4%**	**1.500**	**5%**
	... davon Anteile an verbundenen Unternehmen	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon Ausleihungen an verbundene Unternehmen	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon Beteiligungen	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon Ausleihungen an Unternehmen, mit den ein Beteiligungsverhältnis besteht	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon Wertpapiere des Anlagevermögens	*775*	*4%*	*1.040*	*4%*	*1.500*	*5%*
	... davon Sonstige Ausleihungen	*0*	*0%*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
A	***Summe Anlagevermögen***	**2.764**	**0**	**2.984**	**12%**	**3.080**	**11%**
I.	Vorräte	**7.187**	**0**	**12.560**	**49%**	**12.270**	**44%**
	... davon Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	*5.001*	*0*	*5.770*	*22%*	*6.999*	*25%*
	....davon unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen	*888*	*0*	*1.363*	*5%*	*1.720*	*6%*
	... davon fertige Erzeugnisse und Waren	*1.033*	*0*	*5.126*	*20%*	*3.100*	*11%*
	... davon Handelswaren	*265*	*0*	*301*	*1%*	*451*	*2%*
	... davon geleistete Anzahlungen	*0*	*0*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
II.	Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	**6.610**	**0**	**7.392**	**29%**	**8.010**	**29%**
	... davon Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	*5.664*	*0*	*6.148*	*24%*	*6.760*	*24%*
	... davon Forderungen gegen verbundene Unternehmen	*0*	*0*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	*0*	*0*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon sonstige Vermögensgegenstände	*946*	*0*	*1.244*	*5%*	*1.250*	*4%*
III.	Wertpapiere	**0**	**0**	**0**	**0%**	**0**	**0%**
	... davon Anteile an verbundene Unternehmen	*0*	*0*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon eigene Anteile	*0*	*0*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
	... davon sonstige Wertpapiere	*0*	*0*	*0*	*0%*	*0*	*0%*
IV	Kasse, Bank und Schecks	**3.928**	**0**	**1.962**	**8%**	**3.835**	**14%**
B	***Summe Umlaufvermögen***	**17.725**	**1**	**21.914**	**85%**	**24.115**	**86%**
C	***Rechnungsabgrenzungsposten***	**1.124**	**0**	**953**	**4%**	**910**	**3%**
D	**Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag**	**0**	**0**	**0**	**0%**	**0**	**0%**
Summe Aktiva		**21.613**	**1**	**25.851**	**100%**	**28.105**	**100%**

Wenn Sie einmal genau in das ‚Excel Tool' sehen, dann können Sie ganz oben auf der Aktivseite bereits eine Ausblendung erkennen. Diese erscheint, wenn Sie auf das Kreuz links neben den Zeilennummern klicken. Es handelt sich um den Posten „ausstehende Einlagen".



Bis vor Einführung des BilMoG[8] galt: Ausweis auf der Aktivseite vor dem Anlagevermögen oder auf der Passivseite (Wahlrecht). Nach Einführung des BilMoG hingegen gilt:

Das Wahlrecht, nicht eingeforderte ausstehende Einlagen auf der Aktivseite der Bilanz vor dem Anlagevermögen gesondert auszuweisen und entsprechend zu bezeichnen oder offen von dem Posten „Gezeichnetes Kapital" abzusetzen[9], wird auf den Ausweis der nicht eingeforderten ausstehenden Einlagen auf der Passivseite der Bilanz beschränkt (Nettoausweis vorgeschrieben!). Der eingeforderte, aber noch nicht eingezahlte Betrag, ist unter den Forderungen gesondert auszuweisen und entsprechend zu bezeichnen.

Und wenn Sie jetzt einmal genau hinschauen und die Passivseite näher betrachten, finden Sie genau diese Position als erste Zeile auf der Seite der Mittelherkunft (Passiva).

Sie sollten als Nutzer auch nach neuem Recht arbeiten. Für den Analytiker ist allerdings dieser doppelte Ausweis notwendig. Stellen Sie sich vor, Sie wollen bzw. müssen ausländische Abschlüsse analysieren in den der Ausweis auf der Aktivseite noch zulässig ist. Dann brauchen Sie die hier doppelt ausgewiesenen Posten.

Wir sehen, dass das Kapital nicht parallel zu den Umsatzerlösen wachsen soll. Dies ist ja eigentlich gar nicht mal so schlecht, denn die Kunst ist es ja, mit wenig (Kapital)Einsatz möglichst hohe Erlöse und Ergebnisse zu erzielen. Damit müssen wir später

- den Kapitalumschlag (KU), definiert als Umsatz zu Kapital und
- die Umsatzrendite (im englischen ‚ROS – Return on Sales'), definiert als Ergebnis zu Umsatz detaillierter anschauen.

Die Kapitalrendite (im englischen ‚ROC – Return on Capital'), definiert als ‚Ergebnis zu Kapital' ergibt sich automatisch bei der Multiplikation der beiden Kennzahlen.

Es gilt:

Kapitalumschlag (KU) × Umsatzrendite (ROS) = Kapitalrendite (ROC)

also

[8] Bilanzmodernisierungsgesetz, zum 01. April 2009 in Kraft getreten.

[9] Für den interessierten Leser: § 272 Abs. 1 Satz 2 HGB: 1Gezeichnetes Kapital ist das Kapital, auf das die Haftung der Gesellschafter für die Verbindlichkeiten der Kapitalgesellschaft gegenüber den Gläubigern beschränkt ist. Es ist mit dem Nennbetrag anzusetzen. Die nicht eingeforderten ausstehenden Einlagen auf das gezeichnete Kapital sind von dem Posten „Gezeichnetes Kapital" offen abzusetzen; der verbleibende Betrag ist als Posten „Eingefordertes Kapital" in der Hauptspalte der Passivseite auszuweisen; der eingeforderte, aber noch nicht eingezahlte Betrag ist unter den Forderungen gesondert auszuweisen und entsprechend zu bezeichnen.

http://www.springer.com/978-3-658-11065-9

Cash- und Liquiditätsmanagement
Heesen, B.
2016, X, 348 S., Softcover
ISBN: 978-3-658-11065-9