

---

### 2.1 Der Einstieg

Alle späteren Analysen und Darstellungen wollen wir (wieder) anhand eines MS Excel basierten Beispiels erarbeiten. Leider müssen wir hier schon deutlich herausstellen, dass das Wort ‚erarbeiten‘ ganz bewusst gewählt wurde.

Dieses Buch ist zwar durchgehend recht ‚locker‘ geschrieben, aber es ist trotzdem ein Fachbuch und daher ist einfaches Lesen sicherlich zu wenig. Sie müssen sich den Inhalt erarbeiten.

Zunächst ist es notwendig, das Beispielunternehmen und die (Ausgangs)Zahlenlage kennenzulernen.

Wir wollen uns mit einem produzierenden Unternehmen beschäftigen – da kann man beim Thema Working Capital am meisten machen.

Nennen wir unsere Gesellschaft HESE – Heesen Seltene Erden – GmbH.

Was sind Seltene Erden? Der Name ist eigentlich so gar nicht richtig, da es sich um die Metalle handelt, die in seltenen Erden vorhanden sind.

Bei Wikipedia finden wir dazu:<sup>1</sup>

Die oft verwendete abgekürzte Bezeichnung Seltene Erden statt Metalle der Seltenen Erden ist missverständlich. Der Name der Gruppe stammt aus der Zeit der Entdeckung dieser Elemente und beruht auf der Tatsache, dass sie zuerst in seltenen Mineralien gefunden und aus diesen in Form ihrer Oxide (früher „Erden“ genannt) isoliert wurden.

---

<sup>1</sup>[http://de.wikipedia.org/wiki/Metalle\\_der\\_Seltenen\\_Erden](http://de.wikipedia.org/wiki/Metalle_der_Seltenen_Erden), Zugriff am 17.05.2016.

Nur Promethium, ein kurzlebiges radioaktives Element, ist in der Erdkruste wirklich selten. Einige der Metalle der Seltenen Erden (Cer, Yttrium und Neodym) kommen in der Erdkruste häufiger vor als beispielsweise Blei, Molybdän oder Arsen. Thulium, das seltenste stabile Element der Seltenen Erden, ist immer noch häufiger vorhanden als Gold oder Platin.

Die Bezeichnung Metalle der Seltenen Erden ist insofern berechtigt, als größere Lagerstätten von geeigneten Mineralien tatsächlich selten sind. Die Elemente kommen zumeist nur jeweils in kleinen Mengen, in sehr vielen, weit verstreut lagernden Mineralien sowie als Beimischungen in anderen Mineralien vor. Ein Großteil der industriellen Gewinnung von Seltenerdmetallen geschieht daher als Nebenprodukt durch die chemische Aufbereitung bei der Gewinnung anderer, stärker konzentriert vorliegender Metalle aus deren Erzen.

Für die Gewinnung dieser Metalle ist Anlagevermögen in größerem Umfang vorhanden, was wir auch später an der Bilanz sehen werden. Die Anlagenintensität ist mit über 40 % hoch, die absoluten Beträge verdeutlichen, wie viel Geld da investiert wurde, auch wenn die Summen über die drei von uns zu analysierenden Jahre deutlich sinken.

<b>Anlagenintensität (%)</b> (Wie viel % der Bilanzsumme steckt im Anlagevermögen ?)  (Gibt einen Hinweis auf die Investitionstätigkeit und Flexibilität)	Zähler	Summe Anlagevermögen	34.698.886,71	31.787.355,30	28.661.420,15
	Nenner	Bilanzsumme	81.350.167,35	76.748.880,47	69.373.901,35
	Ergebnis	<i>Division x 100</i>	42,65%	41,42%	41,31%

Es geht uns, wie Sie vielleicht beim Durchblättern dieses Buches im Analyse- und Gestaltungsteil gemerkt haben, auch nicht darum, allgemeingültige Aussagen zu machen, sondern an einem konkreten Beispiel die Thematik Working Capital Management aufzuzeigen und mögliche Änderungen im Managementverhalten und daraus resultierende Änderungen in der Zahlenlage darzustellen.

Von daher, seien sie versichert: es wird sehr konkret!

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

Wenn Sie im Excel Tool<sup>2</sup> nachschauen, dann werden Sie exakt die gleiche GuV in dem *Tabellenblatt* ‚GuV‘ finden. Allerdings sind dort sechs Perioden abgebildet. Wir werden im ganzen Buch aber in der Regel nur mit drei Perioden arbeiten. Die weiteren Jahre haben wir aus 2 Gründen aufgebaut:

- für SIE, damit Sie für Ihr eigenes Unternehmen oder für Ihre eigenen Betrachtungen größere Betrachtungszeiträume analysieren können. Die einzelperiodische Betrachtung ist immer mit Gefahren verbunden. Daraus folgt aber auch, dass ein Analysetool die mehrperiodische Betrachtung zulassen, also dementsprechend aufgebaut sein muss.
- für Ihre späteren Optimierungen und Gestaltungsauswertungen und die Darstellung dieser im Zahlengerüst.

Zunächst werden wir uns aber wieder die Ist-Situation anschauen und diese kurz analytisch darstellen.

Bevor wir aber mit der GuV bzw. Bilanzanalyse beginnen, müssen wir noch einige Ausgangsparameter für die HESE GmbH erläutern, die Sie im Tabellenblatt ‚Basis Informationen‘ finden.

Diese Seite ist gleichzeitig ein Eingabeblatt, wo zwingend notwendige Parameter für die Analyse definiert werden.

### 2.1.1 Allgemeine Fragen und Definitionen

Der erste Block befasst sich mit den Jahren und den Perioden. Geben Sie in alle (im Excel Tool) gelb markierten Zellen bitte die für Ihren Fall relevanten Daten ein. Wenn Sie dieses Buch am gegebenen Fall der HESE GmbH durcharbeiten, dann brauchen Sie hier jedoch nichts zu verändern. Trotzdem müssen wir kurz die definierenden Parameter besprechen. Nach den Jahren und Perioden folgen Informationen zur Umsatzsteuer, der Exportquote und der Einkaufsquote im Ausland. Diese Informationen werden wir später bei der Berechnung der debitorischen (Forderungs-) und kreditorischen (Lieferantenkredite) Ziele benötigen.

Im Working Capital spielen die beiden Bilanzposten neben den Beständen die größte Rolle. Wir müssen uns genau anschauen, nach wie vielen Tagen wir in der Regel unseren Geldeingang nach Rechnungsstellung verbuchen können und wann wir selbst unsere Eingangsrechnungen überweisen.

---

<sup>2</sup>Die Excel Dateien zum Buch können Sie kostenlos aus dem Internet entweder auf der Seite zum Buch unter [www.springer.com](http://www.springer.com) oder auf meiner Firmen-Homepage [www.ifak-bgl.com](http://www.ifak-bgl.com) herunterladen.

Die Tageszahl (eines Jahres) spielt bei diesen genannten Berechnungen ebenfalls eine Rolle. Manche Unternehmen bevorzugen 360 Tage als Kalkulationsbasis, da wir dann über 4 Quartale à 90 Tage reden. Ich hingegen bevorzuge die exakte Berechnung auf Basis von 365 Tagen im Jahr. Die Unterschiede in den berechneten Ergebnissen sind zwar minimal und daher eigentlich sogar zu vernachlässigen, aber ich will hier zunächst die Basisparameter auch von der Logik kurz darstellen.

Häufiger sieht man auch, dass nicht Kalender- sondern Produktivtage angesetzt werden, also z. B. 250 Tage im Jahr (365 abzüglich 52 Wochenenden à 2 Tage und abzüglich ca. 11 zusätzliche Feiertage). Dies ist nicht falsch, aber bei der späteren Interpretation der Analyse und der damit verbundenen optimierten Gestaltung schwieriger und somit aus meiner Sicht eher hinderlich. Von daher empfehle ich den Ansatz von Kalendertagen. Außerdem ist in unserem Gehirn das Jahr mit 365 Tagen ‚hinterlegt‘. Hören wir später in einer Auswertung, dass wir einen durchschnittlichen Zahlungseingang von z. B. 40 Tagen haben, dann setzt unser Gehirn diese 40 Tage automatisch in Bezug auf die seit frühester Jugend ‚gespeicherten‘ 365 Tage.

Schauen Sie jetzt erst einmal in das nachfolgende Tabellenblatt ‚Basis Information en‘ und versuchen Sie, sich zu recht zu finden.

BLOCK I			
Jahre	2009	2010	2011
Periode	1	2	3
Einheit für GuV und Bilanzdaten	EUR	EUR	EUR
Umsatz bzw. Mehrwertsteuer in %	19,0%	19,0%	19,0%
Umsatz bzw. Mehrwertsteuerfaktor	1,19	1,19	1,19
Exportquote im Vertrieb	20%	18%	19%
also nationales Geschäft im Verkauf	80%	82%	81%
Importquote im Einkauf	10%	17%	23%
also nationales Geschäft im Einkauf	90%	83%	77%
Tage p.a. (Arbeits- oder Kalendertage)	365	365	365

## 2.1.2 Fragen zu den Sonderposten mit Rücklageanteil (SOPOS)

### 2.1.2.1 Sonderposten mit Rücklageanteil

Der 2. Block beschäftigt sich mit den Sonderposten mit Rücklageanteil.<sup>3</sup> Dieser Bilanzposten findet sich in Deutschland nur in Abschlüssen vor Eintritt des BilMoG. In österreichischen Abschlüssen findet man ihn als ‚unsteuerter Rücklageanteil‘, in den meisten anderen ausländischen Abschlüssen als unversteuerte Rücklagen (im englischen: untaxed reserves) bezeichnet.

BLOCK II			
Sonderposten mit Rücklageanteil, im Ausland "unversteuerte Rücklagen"			
Zurechnung zu Eigenkapital mit	100%	100%	100%

Die Sonderposten mit (unsteuerter) Rücklageanteil (in Deutschland früher immer mit ‚SOPOS‘ abgekürzt) sind dem Eigenkapital zuzurechnen. Da jedoch häufiger die damit einhergehenden Verpflichtungen zu Reinvestitionen nicht eingehalten wurden/werden, gehen/gingen Banken und auch manche Analysten davon aus, dass ein gewisser Teil nicht als Teil des Eigenkapitals zu würdigen ist. Dies sieht man bei Ratings nach BASEL II durch Banken häufiger.

<sup>3</sup>Bei dieser Bilanzposition Sonderposten mit Rücklageanteil, (in Österreich unversteueter Rücklageanteil) heißt, handelt es sich i. d. R. um 2 verschiedene Geschäftsvorfälle. Einerseits werden hier Subventionen gebucht, andererseits steuerlich bedingte so genannte Ansparrücklagen. Der Gesetzgeber lässt es zu, dass unter gewissen Umständen Überschüsse nicht versteuert werden müssen, wenn sich das Unternehmen verpflichtet, diese binnen festgelegter Fristen wieder zu reinvestieren. Werden diese Investitionen nicht getätigt, sind diese Positionen wieder erfolgswirksam aufzulösen.

Mit Umsetzung des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) in 2008/09 traten hier aber entscheidende Änderungen ein. Der (alte) § 247 Abs. 3 HGB (Passivierungswahlrecht für Sonderposten mit Rücklageanteil) wurde gestrichen, es trat also ein Passivierungsverbot für Sonderposten mit Rücklageanteil ein. Dies ist eine Reaktion auf die gleichzeitige Streichung der umgekehrten Maßgeblichkeit (§ 5 Abs. 1 Satz 2 EStG). Danach sind steuerrechtliche Wahlrechte in Übereinstimmung mit der Handelsbilanz auszuüben. Steuerliche Wahlrechte können nur unter der Voraussetzung in Anspruch genommen werden, dass die entsprechenden Bilanzansätze der Steuerbilanz zuvor schon in der Handelsbilanz angesetzt wurden. Also haben wir eine Aufhebung der umgekehrten Maßgeblichkeit gesehen. Ein entsprechender Ausweis der Gewinn mindernden Rücklage in der Handelsbilanz ist jedoch aufgrund der Streichung des o.g. alten § 247 Abs. 3 HGB nicht mehr zulässig, so dass Rücklagen nach § 6b EStG und R 6.6 EStR im Ergebnis nicht mehr gebildet werden können. Für die zukünftige Nutzung solcher steuerlicher Wahlrechte müssen deshalb Anpassungen im Steuerrecht vorgenommen werden. Die Folge der Aufhebung der umgekehrten Maßgeblichkeit ist damit, dass vermehrt Differenzen zwischen handelsrechtlichen und steuerrechtlichen Wertansätzen auftreten, denen dann mittels Bildung latenter Steuern Rechnung getragen wird. Es gibt die Möglichkeit der ehemals „Sonderposten mit Rücklageanteil“ genannten „Ansparrücklagen“ also immer noch, aber die Abwicklung erfolgt über die o.g. latenten Steuern.

In unserem Fall gehen wir aber von einer 100 %igen Zuordnung zum Eigenkapital aus.<sup>4</sup>

Jetzt sind wir bereits mitten in der Bilanz, ohne sie aber gesehen zu haben.

Also stellen wir die HESE GmbH erst einmal zahlenmäßig vor.

### 2.1.2.2 Die Zahlen der HESE GmbH

Die Zahlenwerke GuV und Bilanz liegen uns dreiperiodisch vor. Schauen wir uns also zunächst die Bilanz an und beginnen wir mit der Mittelverwendung, also den Aktiva mit den zwei großen Blöcken

- Anlagevermögen und
- Umlaufvermögen.

Periode	IST			
	EUR 1		EUR 2	EUR 3
<b>Aktiva</b>				
I. Immaterielle Wirtschaftsgüter	308.676	0%	257.565	199.390
... davon Konzessionen, Schutzrechte, Lizenzen	308.676	0%	257.565	199.390
... davon Geschäfts- und Firmenwert	0	0%	0	0
... davon geleistete Anzahlungen	0	0%	0	0
II. Sachanlagen	25.302.091	31%	26.268.714	20.235.334
... davon Grundstücke und Gebäude	9.291.422	11%	9.198.280	8.501.834
... davon technische Anlagen & Maschinen	12.837.706	16%	11.526.168	9.743.012
... davon andere Anlage, Betriebs- Geschäftsausstattung	2.480.583	3%	2.284.385	1.574.180
... davon geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	692.380	1%	3.259.881	416.308
III. Finanzanlagen	9.088.120	11%	5.261.076	8.226.697
... davon Anteile an verbundenen Unternehmen	1.413.955	2%	2.000.000	2.791.731
... davon Ausleihungen an verbundene Unternehmen	6.163.714	8%	3.001.000	5.064.595
... davon Beteiligungen	0	0%	19.025	24.026
... davon Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	0	0%	0	0
... davon Wertpapiere des Anlagevermögens	1.510.451	2%	241.052	346.345
... davon Sonstige Ausleihungen	0	0%	0	0
<b>A Summe Anlagevermögen</b>	<b>34.698.887</b>	<b>43%</b>	<b>31.787.355</b>	<b>28.661.420</b>
I. Vorräte	15.920.348	20%	17.801.587	13.219.618
... davon Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	7.956.808	10%	8.725.359	7.526.803
... davon unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen	2.100.697	3%	2.000.001	1.536.094
... davon fertige Erzeugnisse und Waren	3.472.693	4%	4.560.560	2.925.609
... davon Handelswaren	2.390.150	3%	2.515.667	1.231.112
... davon geleistete Anzahlungen	0	0%	0	0
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	23.247.232	29%	16.984.604	14.736.521
... davon Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	18.639.371	23%	14.252.920	12.176.847
... davon Forderungen gegen verbundene Unternehmen	2.775.390	3%	88.562	1.729.697
... davon gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	0	0%	0	0
... davon sonstige Vermögensgegenstände	1.832.471	2%	2.643.123	829.977
III. Wertpapiere	1.299.405	2%	500.000	0
... davon Anteile an verbundene Unternehmen	0	0%	0	0
... davon eigene Anteile	0	0%	0	0
... davon sonstige Wertpapiere	1.299.405	2%	500.000	0
IV. Kasse, Bank und Schecks	6.046.839	7%	9.018.437	12.605.386
<b>B Summe Umlaufvermögen</b>	<b>46.513.824</b>	<b>57%</b>	<b>44.304.627</b>	<b>40.561.524</b>
<b>C Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>137.457</b>	<b>0%</b>	<b>656.898</b>	<b>150.957</b>
<b>D Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>81.350.167</b>	<b>100%</b>	<b>76.748.880</b>	<b>69.373.901</b>

<sup>4</sup>Sollte an dieser Stelle ein Wert unter 100 % eingetragen werden, wird in der Strukturbilanz der Teil unter 100 % dem Fremdkapital zugeordnet und das Eigenkapital und die Eigenkapitalquote(n) sinken dementsprechend.

Sollten Sie eine längere Zeitreihe analysieren, so kann es sein, dass Sie ausstehende Einlagen als ersten Posten bei den Aktiva finden. Sie können dann im Excel Tool bei Zeile 14 diesen Posten einblenden. Seit in Kraft treten des BilMoG sind in Deutschland die ausstehende Einlagen zwingend auf der Passivseite der Bilanz auszuweisen und zwar direkt unterhalb des gezeichneten Kapitals. Schauen Sie einmal auf die nächste Seite, dann sehen Sie diese ausstehenden Einlagen direkt vom Eigenkapital abgesetzt. Und damit sind wir auch schon bei den Passiva.

Die zweite Perspektive der Bilanz stellt die Mittelherkunft dar, wir sprechen von den Passiva. Hier wird in erster Linie zwischen Eigen- und Fremdkapital, wir sprechen auch von den Verbindlichkeiten, differenziert.

Passiva							
I.	Gezeichnetes Kapital	11.957.000	15%	14.957.000	19%	14.957.000	22%
	davon ausstehend	0	0%	0	0%	0	0%
	Kapitalrücklage	3.000.000	4%	3.000.000	4%	3.000.000	4%
III.	Gewinnrücklagen	6.065.665	7%	7.899.215	10%	3.956.800	6%
	... davon gesetzliche Rücklage	439.851	1%	475.484	1%	503.862	1%
	... davon Rücklage für eigene Anteile	0	0%	56.283	0%	0	0%
	... davon satzungsgemäße Rücklagen	0	0%	0	0%	0	0%
	... davon andere Gewinnrücklagen	0	0%	1.597.233	2%	0	0%
IV.	Gewinnvortrag/Verlustvortrag	0	0%	0	0%	0	0%
V.	Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	3.131.261	4%	-2.252.000	-3%	1.254.287	2%
VI.	Sonderposten mit Rücklageanteil	0	0%	0	0%	0	0%
A	Eigenkapital	24.153.925	30%	23.604.215	31%	23.168.087	33%
I.	Rückstellungen für Pensionen & ähnliche Verpflichtungen	27.430	0%	113.485	0%	224.055	0%
II.	Steuerrückstellungen	902.158	1%	68.694	0%	41.900	0%
III.	Sonstige Rückstellungen	7.597.135	9%	6.724.179	9%	7.372.684	11%
B	Rückstellungen	8.526.723	10%	6.906.358	9%	7.638.639	11%
	... davon Anleihen, davon konvertibel	0	0%	0	0%	0	0%
	... davon Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	21.493.277	26%	24.414.180	32%	20.910.561	30%
	... davon erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	0	0%	0	0%	0	0%
	... davon Verbindlichkeiten aus Lieferungen & Leistungen	6.844.456	8%	4.606.255	6%	5.228.006	8%
	... davon Verbindlichkeiten aus der Annahme gezogener/Ausstellung eigen	0	0%	0	0%	0	0%
	... davon Verbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen	4.433.191	5%	987.953	1%	9.837.606	14%
	... davon Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteilig	12.086.902	15%	12.588.971	16%	0	0%
	... davon sonstige Verbindlichkeiten	3.811.693	5%	3.631.219	5%	2.591.003	4%
	a) aus Steuern	3.811.693	5%	3.631.219	5%	2.591.003	4%
	b) davon im Rahmen der sozialen Sicherheit	0	0%	0	0%	0	0%
C	Verbindlichkeiten	48.669.519	60%	46.228.579	60%	38.567.175	56%
D	Rechnungsabgrenzungsposten	0	0%	9.728	0%	0	0%
Summe Passiva		81.350.167	100%	76.748.880	100%	69.373.901	100%

Wir haben hier die oben bereits angesprochenen Sonderposten mit Rücklageanteil offen ausgewiesen, Sie können diese Zeile aber auch „ausblenden“, in dem Sie im Excel Tool in Zeile 73 auf das Minus Zeichen klicken. Bitte stellen Sie vorab aber sicher, dass keine Werte in den Zellen eingetragen sind, diese müssen dann in allen Perioden eine „Null“ ausweisen.

Rückstellungen, direkt unterhalb des Eigenkapitals, wir werden noch näher darauf eingehen, sind übrigens Teil des Fremdkapitals.

Neben der Bilanz interessiert uns dann natürlich auch die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV).

Während die Bilanz immer eine Stichtagsbetrachtung ist, die darüber hinaus auch von Periode zu Periode fortgeschrieben wird, stellt die GuV eine kumulierte Betrachtung über die Zeitschiene dar. Liegen keine Besonderheiten wie z. B. Rumpfgeschäftsjahre vor, so handelt es sich um eine einjährige Betrachtung. Mit Ende des Geschäftsjahres wird die GuV dann quasi gelöscht und mit dem 1. Tag der nächsten Periode werden alle Aufwands- und Ertragskonten wieder neu begonnen.

Dieses „Löschen“ geht mit einer einfachen Buchung. Der Jahresüberschuss (letzter Posten in der GuV) wird in die Bilanz, genau gesagt, in das Eigenkapital gebucht. In Österreich lautet der letzte GuV Posten häufig ‚Bilanzgewinn‘. In diesem sind dann auch Kapitalmaßnahmen erfasst. Der Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag wird also um folgende Tatbestände erweitert bzw. korrigiert:

- Auflösung unsteuerter Rücklagen
- Auflösung von Kapitalrücklagen
- Auflösung von Gewinnrücklagen
- Zuweisung zu unsteuerten Rücklagen
- Zuweisung zu Gewinnrücklagen.
- Gewinnvortrag/Verlustvortrag aus dem Vorjahr

Das Ergebnis ist dann der Bilanzgewinn/Bilanzverlust.

Somit können wir auch sagen, dass die GuV eigentlich ein Unterkonto des Eigenkapitals ist.

Sprechen wir also von der Bilanzanalyse oder –planung, dann meinen wir somit auch immer die GuV, da diese ja „versteckt und auf den letzten Saldo reduziert“ im Eigenkapital integriert ist.

Dies ist wichtig zu verstehen. Jeder Ertrag in der GuV steigert somit den Gewinn und damit das Eigenkapital, jeder Aufwand hingegen reduziert den Gewinn und damit auch das Eigenkapital.

Dann schauen wir uns jetzt auch die GuV der HESE GmbH für die drei Perioden an.



Periode	EUR 1		EUR 2		EUR 3	
1. <b>Gesamterlöse/Umsatzerlöse</b>	<b>130.048.983</b>	<b>100%</b>	<b>106.040.477</b>	<b>100%</b>	<b>85.613.947</b>	<b>100%</b>
1.1 ... davon Umsatzerlöse Sparte I	130.048.983	100%	106.040.477	100%	85.613.947	100%
1.2 ... davon Umsatzerlöse Sparte II	0	0%	0	0%	0	0%
1.3 ... davon Umsatzerlöse Sparte III	0	0%	0	0%	0	0%
1.4 ... davon Umsatzerlöse Sparte IV	0	0%	0	0%	0	0%
1.5 ... davon Umsatzerlöse Sparte V	0	0%	0	0%	0	0%
2. Bestandsveränderungen (Erhöhung +; Verminderung -)	-134.752	0%	-122.495	0%	-280.344	0%
3. Andere aktivierte Eigenleistungen	0	0%	0	0%	0	0%
4. Sonstige betriebliche Erträge	1.222.037	1%	4.209.120	4%	948.410	1%
<b>Betriebsleistung</b>	<b>131.136.268</b>	<b>101%</b>	<b>110.127.102</b>	<b>104%</b>	<b>86.282.012</b>	<b>101%</b>
5. Materialaufwand	77.796.430	60%	61.061.349	58%	47.019.735	55%
5.1 ... für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogenen Waren	71.866.152	55%	58.444.818	55%	44.708.266	52%
5.2 ... für bezogene Leistungen	5.930.278	5%	2.616.531	2%	2.311.468	3%
<b>Bruttoertrag/Rohrertrag/Wertschöpfung</b>	<b>53.339.837</b>	<b>41%</b>	<b>49.065.753</b>	<b>46%</b>	<b>39.262.278</b>	<b>46%</b>
6. Personalkosten	23.690.526	18%	24.542.579	23%	20.935.974	24%
6.1 ... davon Geschäftsführergehalt	309.041	0%	185.766	0%	155.056	0%
6.2 ... davon Löhne & Gehälter	17.367.301	13%	18.137.929	17%	15.580.852	18%
6.3 ... davon soziale Abgaben/Aufwendungen für Altersversorgung	6.014.184	5%	6.218.883	6%	5.200.066	6%
7. Abschreibungen	4.012.501	3%	4.594.602	4%	4.266.344	5%
7.1 ... davon auf Vermögensgegenstände des Anlagevermögens	4.012.501	3%	4.594.602	4%	3.685.181	4%
7.2 ... davon auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens	0	0%	0	0%	581.163	1%
8. Sonstige betriebliche Aufwendungen	18.778.231	14%	20.833.190	20%	12.311.479	14%
8.1 ... davon Miet- und Leasingaufwendungen	0	0%	0	0%	0	0%
8.2 ... davon Vertriebskosten	0	0%	0	0%	0	0%
8.3 ... davon Verwaltungskosten	0	0%	0	0%	0	0%
8.4 ... davon Sonstige	18.778.231	14%	20.833.190	20%	12.311.479	14%
<b>Gesamtaufwand (ohne Material und bezogene Waren/Leistungen)</b>	<b>46.481.258</b>	<b>36%</b>	<b>49.970.370</b>	<b>47%</b>	<b>37.513.797</b>	<b>44%</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>6.858.579</b>	<b>5%</b>	<b>-904.617</b>	<b>-1%</b>	<b>1.748.481</b>	<b>2%</b>
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	78.759	0%	83.553	0%	40	0%
10.1 ... davon aus verbundenen Unternehmen	0	0%	0	0%	0	0%
11. Sonstige Zinsen und Erträge	1.094.848	1%	217.167	0%	321.808	0%
11.1 ... davon aus verbundenen Unternehmen	270.176	0%	0	0%	0	0%
12. Abschreibungen auf Finanzanlagen/Wertpapiere des UV	2.298.130	2%	0	0%	0	0%
13. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	1.539.378	1%	1.716.801	2%	738.934	1%
13.1 ... davon an verbundene Unternehmen	0	0%	0	0%	233.096	0%
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-2.663.901</b>	<b>-2%</b>	<b>-1.416.081</b>	<b>-1%</b>	<b>-417.086</b>	<b>0%</b>
<b>14. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)</b>	<b>4.194.678</b>	<b>3%</b>	<b>-2.320.698</b>	<b>-2%</b>	<b>1.331.395</b>	<b>2%</b>
15. Außerordentliche Erträge	0	0%	0	0%	0	0%
16. Außerordentliche Aufwendungen	0	0%	24.221	0%	0	0%
<b>17. Außerordentliche Ergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>-24.221</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>4.194.678</b>	<b>3%</b>	<b>-2.344.919</b>	<b>-2%</b>	<b>1.331.395</b>	<b>2%</b>
18. Steuern vom Einkommen und Ertrag	1.063.418	1%	-92.919	0%	77.107	0%
19. Sonstige Steuern	0	0%	0	0%	0	0%
<b>20. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</b>	<b>3.131.261</b>	<b>2%</b>	<b>-2.252.000</b>	<b>-2%</b>	<b>1.254.287</b>	<b>1%</b>

Vielleicht haben Sie in der Tabelle *Basis Informationen* auch inzwischen weitere Blöcke im Excel Tool entdeckt. Wir haben diese Zeilen zwar ausgeblendet, aber sie sind ja leicht durch die Kreuze am Rand in Zeile 79 zu entdecken.

Dieses Excel Tool kann noch einiges mehr, als die hier im Buch dargestellten Inhalte zu verarbeiten und zu analysieren. Dies würde aber zu weit führen und von daher wollen wir diese Funktionen auch nicht weiter darstellen. Bitte lassen Sie alle Zellen einfach unverändert und ignorieren Sie diese ausgeblendeten Zeilen.

Also lassen Sie uns fortfahren und eine erste intensivere Betrachtung des Zahlenwerkes angehen.

## 2.2 Der erste Einblick

Hier werden wir uns die Bilanz- und GuV Zahlen zuerst einmal im „Überflug“ anschauen, die detaillierten Betrachtungen folgen dann bei der genauen Analyse des Working Capital.

### 2.2.1 Die Gewinn- und Verlustrechnung<sup>5</sup> der HESE GmbH

Periode	EUR 1		EUR 2		EUR 3	
1. Gesamterlöse/Umsatzerlöse	130.048.983	100%	106.040.477	100%	85.613.947	100%
1.1 ... davon Umsatzerlöse Sparte I	130.048.983	100%	106.040.477	100%	85.613.947	100%
1.2 ... davon Umsatzerlöse Sparte II	0	0%	0	0%	0	0%
1.3 ... davon Umsatzerlöse Sparte III	0	0%	0	0%	0	0%
1.4 ... davon Umsatzerlöse Sparte IV	0	0%	0	0%	0	0%
1.5 ... davon Umsatzerlöse Sparte V	0	0%	0	0%	0	0%
2. Bestandsveränderungen (Erhöhung +; Verminderung -)	-134.752	0%	-122.495	0%	-280.344	0%
3. Andere aktivierte Eigenleistungen	0	0%	0	0%	0	0%
4. Sonstige betriebliche Erträge	1.222.037	1%	4.209.120	4%	948.410	1%
<b>Betriebsleistung</b>	<b>131.136.268</b>	<b>101%</b>	<b>110.127.102</b>	<b>104%</b>	<b>86.282.012</b>	<b>101%</b>
5. Materialaufwand	77.796.430	60%	61.061.349	58%	47.019.735	55%
5.1 ... für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogenen Waren	71.866.152	55%	58.444.818	55%	44.708.266	52%
5.2 ... für bezogene Leistungen	5.930.278	5%	2.616.531	2%	2.311.468	3%
<b>Bruttoertrag/Rohertrag/Wertschöpfung</b>	<b>53.339.837</b>	<b>41%</b>	<b>49.065.753</b>	<b>46%</b>	<b>39.262.278</b>	<b>46%</b>
6. Personalkosten	23.690.526	18%	24.542.579	23%	20.935.974	24%
6.1 ... davon Geschäftsführergehalt	309.041	0%	185.766	0%	155.056	0%
6.2 ... davon Löhne & Gehälter	17.367.301	13%	18.137.929	17%	15.580.852	18%
6.3 ... davon soziale Abgaben/Aufwendungen für Altersversorgung	6.014.184	5%	6.218.883	6%	5.200.066	6%
7. Abschreibungen	4.012.501	3%	4.594.602	4%	4.266.344	5%
7.1 ... davon auf Vermögensgegenstände des Anlagevermögens	4.012.501	3%	4.594.602	4%	3.685.181	4%
7.2 ... davon auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens	0	0%	0	0%	581.163	1%
8. Sonstige betriebliche Aufwendungen	18.778.231	14%	20.833.190	20%	12.311.479	14%
8.1 ... davon Miet- und Leasingaufwendungen	0	0%	0	0%	0	0%
8.2 ... davon Vertriebskosten	0	0%	0	0%	0	0%
8.3 ... davon Verwaltungskosten	0	0%	0	0%	0	0%
8.4 ... davon Sonstige	18.778.231	14%	20.833.190	20%	12.311.479	14%
<b>Gesamtaufwand (ohne Material und bezogene Waren/Leistungen)</b>	<b>46.481.258</b>	<b>36%</b>	<b>49.970.370</b>	<b>47%</b>	<b>37.513.797</b>	<b>44%</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>6.858.579</b>	<b>5%</b>	<b>-904.617</b>	<b>-1%</b>	<b>1.748.481</b>	<b>2%</b>
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	78.759	0%	83.553	0%	40	0%
10.1 ...davon aus verbundenen Unternehmen	0	0%	0	0%	0	0%
11. Sonstige Zinsen und Erträge	1.094.848	1%	217.167	0%	321.808	0%
11.1 ...davon aus verbundenen Unternehmen	270.176	0%	0	0%	0	0%
12. Abschreibungen auf Finanzanlagen/Wertpapiere des UV	2.298.130	2%	0	0%	0	0%
13. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	1.539.378	1%	1.716.801	2%	738.934	1%
13.1 ...davon an verbundene Unternehmen	0	0%	0	0%	233.096	0%
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-2.663.901</b>	<b>-2%</b>	<b>-1.416.081</b>	<b>-1%</b>	<b>-417.086</b>	<b>0%</b>
<b>14. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)</b>	<b>4.194.678</b>	<b>3%</b>	<b>-2.320.698</b>	<b>-2%</b>	<b>1.331.395</b>	<b>2%</b>
15. Außerordentliche Erträge	0	0%	0	0%	0	0%
16. Außerordentliche Aufwendungen	0	0%	24.221	0%	0	0%
<b>17. Außerordentliche Ergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>-24.221</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>4.194.678</b>	<b>3%</b>	<b>-2.344.919</b>	<b>-2%</b>	<b>1.331.395</b>	<b>2%</b>
18. Steuern vom Einkommen und Ertrag	1.063.418	1%	-92.919	0%	77.107	0%
19. Sonstige Steuern	0	0%	0	0%	0	0%
<b>20. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</b>	<b>3.131.261</b>	<b>2%</b>	<b>-2.252.000</b>	<b>-2%</b>	<b>1.254.287</b>	<b>1%</b>

<sup>5</sup>Die gelben Farbmarkierungen im MS Excel Tool bedeuten, dass dies Zellen sind, in denen manuell Eingaben gemacht werden müssen oder verändert werden können.

Schauen wir uns im Folgenden deskriptiv die Zahlenlage<sup>6</sup> etwas genauer an!

### 2.2.1.1 Die Gesamt- oder Umsatzerlöse und Ergebnisse

Wir sehen in allen Jahren einen Umsatzrückgang, den man auch als dramatisch über diesen Zeitraum bezeichnen kann. Die Firma hat anscheinend größere Probleme. Probleme sind aber auch immer Anlass für aktives Handeln und dies wollen wir ja in diesem Buch mit Fokus auf das Working Capital aufzeigen.

1.	Gesamterlöse/Umsatzerlöse	130.048.983	100%	106.040.477	100%	85.613.947	100%
----	---------------------------	-------------	------	-------------	------	------------	------

Sie können selbstverständlich auch die Erlöse verschiedenen Sparten zuordnen. Dafür sind fünf Sparten definiert worden, die sich dann zum Gesamtumsatz addieren.

Auf der Ergebnisseite sehen wir jedoch ein unterschiedlich zu würdigendes Bild. Der Einbruch beim Umsatz schlägt zunächst voll durch, danach kann der weitergehende Niedergang bei den Erlösen teilweise aufgefangen werden.

Im dritten Jahr wird wieder ein Gewinn ausgewiesen.

Ergebnis vor Steuern	4.194.678	3%	-2.344.919	-2%	1.331.395	2%
18. Steuern vom Einkommen und Ertrag	1.063.418	1%	-92.919	0%	77.107	0%
19. Sonstige Steuern	0	0%	0	0%	0	0%
20. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	3.131.261	2%	-2.252.000	-2%	1.254.287	1%

Hier müssen wir später auf die Suche nach den Ursachen für diese positive Ergebnislage trotz fortgesetztem dramatischen Umsatzrückgang gehen.

Zurzeit ist noch offen, ob

- das Management Änderungen vorgenommen und damit reagiert hat.
- der Verlust des 2. Jahres lediglich ein „Ausrutscher“ war, was natürlich bei dem Umsatzrückgang nicht gerade wahrscheinlich ist
- andere Gründe für das trotzdem positive Ergebnis in der dritten Periode verantwortlich sind.

<sup>6</sup>Im Folgenden werden aus den Zahlenwerken zur Verdeutlichung nochmals einzelne Posten in den Text eingeblenet. Da sie direkt aus dem MS Excel Tool entnommen werden, erscheinen einige Zeilen in Fettschrift, andere nicht. Dies ergibt sich daraus, dass im MS Excel Tool Ergebnissaldi immer in Fettschrift dargestellt werden. Die gelben Markierungen weisen immer auf Eingabezeilen hin. Hier müssen Sie selbst aktiv werden, wenn Sie mit Ihren eigenen Zahlen arbeiten.

Ein erster Hinweis wird uns die Betriebsleistung geben und die können wir auch sofort in der GuV unterhalb der Erlöse ablesen.

2.	Bestandsveränderungen (Erhöhung +; Verminderung -)	-134.752	0%	-122.495	0%	-280.344	0%
3.	Andere aktivierte Eigenleistungen	0	0%	0	0%	0	0%
4.	Sonstige betriebliche Erträge	1.222.037	1%	4.209.120	4%	948.410	1%
	<b>Betriebsleistung</b>	<b>131.136.268</b>	<b>101%</b>	<b>110.127.102</b>	<b>104%</b>	<b>86.282.012</b>	<b>101%</b>

Laut HGB Gliederungsschema<sup>7</sup> wird dieser Saldo zwar nicht ausgewiesen, aber ich habe mir angewöhnt, diesen immer darzustellen und mit Excel ist diese Vorgehensweise ja besonders einfach, da wir nur eine simple Zellenaddition durchführen müssen.

### 2.2.1.2 Die Betriebsleistung

Die Betriebsleistung setzt sich wie folgt zusammen:

Umsatz
+/- Bestandsveränderungen
+ Andere aktivierte Eigenleistungen
+ Sonstige betriebliche Erträge
<b>= Betriebsleistung</b>

Hier werden nicht nur verkaufte Einheiten in entsprechender Währung dargestellt, sondern die gesamte Leistung eines Betriebes aufgezeigt. Hat das Unternehmen z. B. mit eigenem Personal eine Halle erweitert, dann ist die Leistung der Unternehmung höher als an den Verkaufszahlen (Umsatz) ersichtlich wird.

Werden die Stunden und Kosten der Hallenerweiterung aktiviert, also nicht in der GuV als Aufwand ausgewiesen, sondern in die Bilanz geschrieben und dann über mehrere Jahre abgeschrieben, sprechen wir von Eigenleistung, aktivierte.<sup>8</sup>

Ähnlich müssen die Bestandsveränderungen gesehen werden. Sind die Vorräte angestiegen, so werden die Veränderungen zum Vorjahr mit in die Betriebsleistung gerechnet, da ja durch den Kauf auch entsprechende Mittelabflüsse (die Waren mussten ja bezahlt werden) eingetreten sind und der Betrieb mehr geleistet hat, als aus den Umsatzzahlen ersichtlich. Allerdings, und dies ist wichtig, bei den Bestandsveränderungen werden nicht die Veränderungen aller Vorratsposten erfasst, sondern nur die der Halbfertig- und

<sup>7</sup>Betrifft nur das GKV – Gesamtkostenverfahren

<sup>8</sup>Dabei handelt es sich um eine sogenannte Bilanzierungshilfe. Gerade jungen Unternehmungen wird häufig geraten, selbst erstellte materielle Vermögensgegenstände zu aktivieren und dann über mehrere Jahre abzuschreiben, da somit die GuV nicht so stark belastet wird.

Bis zum BilMoG konnten übrigens nur selbst erstellte materielle Vermögensgegenstände aktiviert werden, jetzt ist es auch unter gewissen (strengen) Bedingungen möglich, selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände zu aktivieren.

der Fertigprodukte. Der Grund dafür liegt in der eigentlichen buchhalterischen Behandlung von Vorräten in der Bilanz und Material & bezogenen Leistungen in der GuV.

Also schauen wir nochmals genau hin.

1. <b>Gesamterlöse/Umsatzerlöse</b>	<b>130.048.983</b>	<b>100%</b>	<b>106.040.477</b>	<b>100%</b>	<b>85.613.947</b>	<b>100%</b>
2. Bestandsveränderungen (Erhöhung +; Verminderung -)	-134.752	0%	-122.495	0%	-280.344	0%
3. Andere aktivierte Eigenleistungen	0	0%	0	0%	0	0%
4. Sonstige betriebliche Erträge	1.222.037	1%	4.209.120	4%	948.410	1%
<b>Betriebsleistung</b>	<b>131.136.268</b>	<b>101%</b>	<b>110.127.102</b>	<b>104%</b>	<b>86.282.012</b>	<b>101%</b>

Die Betriebsleistung ist im Verlustjahr (Periode 2) aufgrund der sonstigen betrieblichen Erträge von knapp 4 Mio. € doch um 4 % höher als die Umsatzerlöse, im dritten Jahr sind dann aber nur noch ca. 700 T€ als positive Differenz zum Umsatz zu sehen. Aktivierte Eigenleistungen erscheinen in keinem Jahr, die Bestände werden in allen drei Jahren minimal abgebaut.

Bei Überkapazitäten im Personal sieht man übrigens sehr häufig in Krisenzeiten Eigenaktivierungen, was hier aber ja nicht der Fall ist.

Halten wir generell aber nochmals fest: Positive Bestandsveränderungen bei gleichzeitigen Eigenaktivierungen können ein Zeichen dafür sein, dass einerseits Waren nicht mehr abgesetzt werden (aus Preis- und/oder Qualitätsgründen) und Mitarbeiter in der Produktion nicht mehr ausgelastet werden können (weil der Absatz fehlt). Es wird auf Lager produziert!

Können die Mitarbeiter anders eingesetzt werden, dann muss man die Frage nach dem ‚wo‘ stellen.

Eigenaktivierungen haben im Punkto Cash Flow in späteren Perioden sicherlich auch positive Effekte (höhere Abschreibungen, die Aufwand darstellen, aber nicht auszahlungswirksam werden), aber vergessen wir nicht, dass diesen Eigenaktivierungen in laufender Periode keine direkten Erträge, sehr wohl aber Aufwendungen für Personal und Sachkosten gegenüberstehen, also Mittelabflüsse. Sind die Ergebnisse bereits schwach, so kann durchaus bei nicht vorhandenen Reserven der mit der Eigenaktivierung verbundene zusätzliche (es müssen ja auch Materialkosten und auch Leistungen Dritter bezahlt werden) Liquiditätsabfluss zeitlich versetzt zu massiven Problemen führen.

### 2.2.1.3 Brutto- und/oder Rohertrag

Interessant sind sicherlich die nächsten Informationen. Die massiven Einbrüche beim Umsatz werden beim Material ein wenig aufgefangen. Die Quote sinkt von 60 % auf 55 % und damit steigt der Bruttoertrag sogar um 5 % über die 3 Jahre an. Die HESE GmbH ist also in der Lage, bezogene Waren und Leistungen schneller abzubauen, als dass der Umsatz fällt.

Dies ist sicherlich positiv zu würdigen. Allerdings reicht dies im 2. Jahr auch nicht, den Verlust zu vermeiden, dafür ist der Einbruch beim Umsatz wohl einfach zu massiv.

5.	Materialaufwand	77.796.430	60%	61.061.349	58%	47.019.735	55%
5.1	... für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogenen Waren	71.866.152	55%	58.444.818	55%	44.708.266	52%
5.2	... für bezogene Leistungen	5.930.278	5%	2.616.531	2%	2.311.468	3%
	<b>Bruttoertrag/Rohertrag/Wertschöpfung</b>	<b>53.339.837</b>	<b>41%</b>	<b>49.065.753</b>	<b>46%</b>	<b>39.262.278</b>	<b>46%</b>

#### 2.2.1.4 Personalkosten

Personalkosten setzen sich aus den eigentlichen Lohn- und Gehaltszahlungen und den Sozialabgaben zusammen. Auffällig sind hier die sogar steigenden Personalkosten, wenn man die prozentualen Größen betrachtet.

6.	Personalkosten	23.690.526	18%	24.542.579	23%	20.935.974	24%
6.1	... davon Geschäftsführergehalt	309.041	0%	185.766	0%	155.056	0%
6.2	... davon Löhne & Gehälter	17.367.301	13%	18.137.929	17%	15.580.852	18%
6.3	... davon soziale Abgaben/Aufwendungen für Altersversorgung	6.014.184	5%	6.218.883	6%	5.200.066	6%

Gut, man muss hier wirklich genauer schauen. Die absoluten Personalkosten steigen zunächst leicht, dann aber fallen sie um ca. 3,5 Mio. €. Prozentual allerdings reicht das trotzdem nicht aus.

Jetzt muss man aber auch auf dem Boden bleiben. Die Gesetzgebung in Deutschland und Österreich ist sicherlich nicht so, das auf Krisen flexibel beim Personal reagiert werden kann. Es hat sicherlich auch seine Gründe in dieser Gesetzgebung, warum die Personalleasingbranche in den letzten Jahren trotz teilweise mangelnder Qualität bei den überlassenen Arbeitnehmern so erfolgreich war und immer mehr Anbieter auf dem Markt erschienen sind. Klar, hinter einem Arbeitnehmer/einer Arbeitnehmerin steht in den meisten Fällen auch eine Familie und damit hat der Kündigungsschutz auch sein Gutes, aber dieser Schutz kann auch Krisen bei Unternehmen beschleunigen, denn in der GuV machen die Personalkosten neben den Materialkosten immer noch die beiden größten Posten aus.

Kündigungen ziehen außerdem in den meisten Fällen auch Abfindungen nach sich, so dass die Effekte aus Personalabbau sowieso nur mit einem zeitlichen Verzug wirksam werden. Ist in einer solchen Situation die Umsatzentwicklung weiterhin von Einbrüchen geprägt, dann helfen selbst kurzfristig mögliche Personalreduktionen nur wenig.<sup>9</sup>

<sup>9</sup>Uns geht es hier nicht darum, das deutsche Arbeitsrecht anzufechten, wir wollen nur darstellen, dass wenig Flexibilität zu einer Potenzierung einer Krise führen kann und lassen dabei moralische und ethische Betrachtungen einmal außen vor.

Die Geschäftsführergehälter sind in den Jahren der Krise auch rückläufig, allerdings können wir ohne weitere Informationen nicht beurteilen, wie diese Reduktion zustande gekommen ist. Es ist auch vorstellbar, dass der Vertrag eines Geschäftsführers mit Ende des ersten Jahres ausgelaufen war und er/sie nicht neu bestellt wurde. Dann würde die Reduktion bei den GF Bezügen schon in einem ganz anderem Licht erscheinen und auch die Reduktion um weitere 30 T€ im 3. Jahr wäre sicherlich mit persönlichem Verzicht zu erklären, zumal 155 T€ auch noch ein gutes Einkommen darstellen, besonders wenn in der Vorperiode ein Verlust in Höhe von 2,3 Mio. € verkraftet werden musste.

In der Regel stehen uns als Dritte eine Trennung zwischen Geschäftsführer- und sonstigen Personalkosten nicht zur Verfügung. Dennoch haben wir diese hier demonstrativ vorgenommen, weil hohe Geschäftsführungskosten die gesamten Personalkosten, gerade in kleinen Gesellschaften, in einem ungünstigen Licht erscheinen lassen können.

### 2.2.1.5 Abschreibungen

Bei den hier ausgewiesenen Beträgen fällt zunächst in Bezug auf die Entwicklung der Abschreibungen<sup>10</sup> auf, dass die Abschreibungen sogar steigen.

Ist dies wirklich verwunderlich? Nein, denn Investitionen in den Vorperioden werden ja erst in späteren Jahren zu Abschreibungen und bei fallenden Umsätzen steigen natürlich dann auch die Abschreibungsintensitäten.

7. Abschreibungen	4.012.501	3%	4.594.602	4%	4.266.344	5%
7.1 ... davon auf Vermögensgegenstände des Anlagevermögens	4.012.501	3%	4.594.602	4%	3.685.181	4%
7.2 ... davon auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens	0	0%	0	0%	581.163	1%

Ansteigende Abschreibungen weisen zwar auf eine Steigerung der Investitionen in den letzten Jahren hin, allerdings dürfen wir uns dadurch auch nicht irreführen lassen,

1. denn die prozentualen Größen von 3 %, 4 % und 5 % sind nun nicht so, dass man adhoc von einer sehr hohen Quote sprechen müsste und

<sup>10</sup>Bis Ende 2009 konnte gemäß § 7 Abs. 2 EStG nach einem unveränderlichen Hundertsatz vom jeweiligen Buchwert (Restwert) die AfA (Absetzung für Abnutzung) linear als auch geometrisch-degressiv vorgenommen werden, wobei der anzuwendende Hundertsatz höchstens das Zweifache der linearen AfA, maximal 20 % (Regelung bis 31. Dezember 2007) bzw. das dreifache der linearen AfA, max. 30 % (Regelung vom 1. Januar 2008 bis einschl. 31. Dezember 2009) betragen durfte. Im Rahmen der Maßnahmen in Zuge der Bekämpfung der Banken- bzw. Finanzkrise wurde dann die degressive AfA wieder temporär bis zum 31. Dezember 2010 zugelassen. Ab 1. Januar 2011 wurden die Absätze 2 und 3 ersatzlos gestrichen. Seit 2012 ist wiederum nur die lineare AfA zulässig.

2. wir sehen in der Bilanz im 3. Jahr einen doch starken Rückgang der Anlageintensität. Sicherlich, nach einem Verlustjahr darf dies auch nicht überraschen, zumal die notwendigen Mittel ja auch verdient bzw. eingebracht werden müssen.

II. Sachanlagen	25.302.091	31%	26.268.714	34%	20.235.334	29%
... davon Grundstücke und Gebäude	9.291.422	11%	9.198.280	12%	8.501.834	12%
... davon technische Anlagen & Maschinen	12.837.706	16%	11.526.168	15%	9.743.012	14%
... davon andere Anlage, Betriebs- Geschäftsausstattung	2.480.583	3%	2.284.385	3%	1.574.180	2%
... davon geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	692.380	1%	3.259.881	4%	416.308	1%

Bei den genannten Abschreibungsbeträgen in Höhe von 3 %, 4 % und 5 % (im Vergleich zum jeweiligen Umsatz) kann man eventuell auch Rückschlüsse auf weitere Zusammenhänge ziehen:

1. Die Geschäftsausstattung könnte über mehrere Jahre ein wenig vernachlässigt worden sein
2. Wären die Abschreibungen auf einem höheren Niveau, wäre der Jahresüberschuss allerdings niedriger, der Verlust im 2. Jahr also noch größer.

Können wir mehr über die Investitionen sagen?

Lassen Sie uns an dieser Stelle noch nicht in die Tiefe gehen, aber wenn wir die immateriellen Vermögensgegenstände und das Sachanlagevermögen<sup>11</sup> über die Abschreibungen dividieren, erhalten wir eine Durchschnittszahl für die Jahre.

<b>Abschreibungen in Jahren</b> (Über wie viele Jahre werden die immateriellen Vermögensgegenstände und das Sachanlagevermögen im Schnitt abgeschrieben?)  (Das Ergebnis sind Jahre, Achtung, hier wird ein durchschnitt berechnet)	Zähler	Immaterielle Vermögensgegenstände + Sachanlagevermögen AV (ohne Finanzanlagen)	308.676,08 25.302.091,04 25.610.767,12	257.565,42 26.268.713,61 26.526.279,03	199.389,82 20.235.333,68 20.434.723,50
	Nenner	Abschreibungen	4.012.501,27	4.594.601,67	4.266.344,13
	Ergebnis	Division	6,38	5,77	4,79

Die hier ausgewiesenen Ergebnisse sind für einen Produktionsbetrieb aber eigentlich sehr gering. Die fallende Tendenz könnte unsere These, dass die Geschäftsausstattung über mehrere Jahre ein wenig vernachlässigt worden ist, sogar unterstützen.

Das werden wir uns aber noch im Detail anschauen.

2.2.1.6 Sonstige betriebliche Aufwendungen

Dieser Posten ist eigentlich ein „Sammler“, denn hier finden wir alles, was mit Verwaltung, Prüfung, Mieten & Pachten sowie Reisen und Weiterbildung zusammenhängt, also

<sup>11</sup>Die Finanzanlagen dürfen wir hier nicht addieren, da deren Abschreibungen im Finanzergebnis separat ausgewiesen werden. Schauen Sie in der GuV doch einmal in den Gliederungspunkt 12.



Aufwendungen, die nicht in direktem Zusammenhang mit den Produkten stehen. Daher werden sie auch nicht bei den Materialien und den bezogenen Leistungen gebucht bzw. ausgewiesen.

8.	Sonstige betriebliche Aufwendungen	18.778.231	14%	20.833.190	20%	12.311.479	14%
8.1	... davon Miet- und Leasingaufwendungen	0	0%	0	0%	0	0%
8.2	... davon Vertriebskosten	0	0%	0	0%	0	0%
8.3	... davon Verwaltungskosten	0	0%	0	0%	0	0%
8.4	... davon Sonstige	18.778.231	14%	20.833.190	20%	12.311.479	14%

In unserem Fall haben wir leider keinen Ausweis der Einzelposten. 14 % sind nicht gerade wenig, aber die 20 % im Verlustjahr sind dann nicht ganz nachvollziehbar. Sie sind absolut zwar „nur“ um 2 Mio. gestiegen, aber das tut natürlich doppelt weh – Die Umsätze brechen ein, die sonstigen betrieblichen Aufwendungen nehmen zu. Dies ist aber gar nicht so selten. Zeichnen sich Einbrüche ab, wird häufig versucht, kurzfristig mit Marketing- und Vertriebsmaßnahmen doch noch umzusteuern. Geht das schief, ist es doppelt bitter, wie wir hier sehen.

Jetzt werden Sie fragen, warum denn hier keine Details ausgewiesen sind. Ganz einfach, wir brauchen Sie nicht für unsere Thematik! Nutzen Sie dieses ‚Tool‘ für Ihre Firma/en, dann füllen Sie die Posten. Aus Sicht des Working Capital sind diese allerdings von untergeordneter Bedeutung

Die Ergebnissituation haben wir bereits angesprochen, aber werfen wir trotzdem noch einmal ein Auge darauf. Beginnen wir mit dem operativen Saldo, dem Betriebsergebnis.

### 2.2.1.7 Das Betriebsergebnis

Dies ist ohne Zweifel eine der wichtigsten Saldi innerhalb der GuV, da hier das operative Ergebnis vor Finanzierung und vor Einmal- bzw. Sondereffekten ausgewiesen wird. Operatives Ergebnis heißt, dass Sie hier das Resultat aus dem eigentlichen Geschäftszweck der Gesellschaft erkennen können.

<b>Betriebsergebnis</b>	<b>6.858.579</b>	<b>5%</b>	<b>-904.617</b>	<b>-1%</b>	<b>1.748.481</b>	<b>2%</b>
-------------------------	------------------	-----------	-----------------	------------	------------------	-----------

Verluste tun immer weh, aber sie sind umso schwerwiegender, wenn bereits, wie bei uns im 2. Jahr, sogar das Betriebsergebnis, also der Saldo aus dem eigentlichen Betrieb und noch vor Finanzierung, negativ ist.

Die dann noch zu tragenden Finanzierungskosten, die in aller Regel nicht von den Finanzerträgen kompensiert werden, ziehen das Ergebnis dann noch weiter nach unten.

### 2.2.1.8 Das Finanzergebnis

Wie gerade ausgeführt, sind die Erträge i. d. R. geringer als die Aufwendungen, mit der Konsequenz, dass der Saldo negativ wird, die bisherige Ergebnissituation (das Betriebsergebnis) also noch mehr belastet wird.

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	78.759	0%	83.553	0%	40	0%
10.1 ...davon aus verbundenen Unternehmen	0	0%	0	0%	0	0%
11. Sonstige Zinsen und Erträge	1.094.848	1%	217.167	0%	321.808	0%
11.1 ...davon aus verbundenen Unternehmen	270.176	0%	0	0%	0	0%
12. Abschreibungen auf Finanzanlagen/Wertpapiere des UV	2.298.130	2%	0	0%	0	0%
13. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	1.539.378	1%	1.716.801	2%	738.934	1%
13.1 ...davon an verbundene Unternehmen	0	0%	0	0%	233.096	0%
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-2.663.901</b>	<b>-2%</b>	<b>-1.416.081</b>	<b>-1%</b>	<b>-417.086</b>	<b>0%</b>

Und genau dies sieht man hier im 2. Jahr – der (operative) Verlust wird durch die hohen Finanzierungsaufwendungen (Zinsen und ähnliche Aufwendungen, Position 13) sogar noch gesteigert, so dass vor Steuern die Lage wirklich unschön ist.

Das Finanzergebnis setzt sich laut HGB Gliederungsschema offiziell aus 5 Posten zusammen, deren wichtigste sicherlich dieser Posten 13 ‚Zinsen und ähnliche Aufwendungen‘ sind.

Wir sehen hier aber auch, dass im 1. Jahr eine sehr hohe Abschreibung auf Finanzanlagen bzw. Wertpapiere des Umlaufvermögens vorgenommen werden musste. Dies ist natürlich Vermögensvernichtung pur, da diese Abschreibungen genau wie Wertberichtigungen im Umlaufvermögen nicht in die Produktkalkulation eingehen (im Gegensatz zu Abschreibungen auf Maschinen und Gebäude). Ist dann generell die Liquidität angespannt, treten hier auch wieder größere ‚Schmerzen‘ auf.

### 2.2.1.9 Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)

Das EGT ist eigentlich nichts anderes als das Betriebsergebnis nach Finanzierungsaufwendungen und/oder -erträgen. Da Zinsen und die steuerliche Handhabung<sup>12</sup> dieser jedoch je nach Land verschieden sind und damit bei Vergleichen Verzerrungen auftreten

<sup>12</sup>Bitte denken Sie daran, dass es bei uns in Deutschland schon die Diskussion gegeben hat, ob Fremdkapitalaufwendungen steuerlich (noch) abzugsfähig sein sollen. Und wenn Sie dann an die Gewerbesteuer denken, dann haben wir diese Einschränkung (Stichwort Dauerschulden) ja bereits, denn hier sind Zinsen nur bedingt als Ergebnis mindernd anzusetzen und diese Situation ist sogar mit der Steuerreform 2011 noch verschärft worden. Ab 2008 werden dem Gewinn alle Entgelte für Schulden (nicht nur diejenigen für Dauerschulden) zu 25 % hinzugerechnet. Ferner werden ab 2008 auch 25 % der Finanzierungsanteile von Mieten, Pachten, Leasingraten und Lizenzen hinzugerechnet. Dies gilt auch dann, wenn die Miet- und Pachtzahlungen bereits beim Empfänger dieser Zahlungen der Gewerbesteuer unterliegen. Die Finanzierungsanteile sollen pauschal.

- 20 % bei Mieten, Pachten und Leasingraten für bewegliche Anlagegüter,
- 65 % bei Mieten, Pachten und Leasingraten für unbewegliche Anlagegüter und
- 25 % bei Rechtsüberlassungen, insbesondere Konzessionen und Lizenzen (ausgenommen sog. Vertriebslizenzen) betragen.

Um kleine und mittlere Unternehmen von der Ausweitung der Hinzurechnungen auszunehmen, gibt es einen Freibetrag in Höhe von 100.000 €.

können, ist das bereits dargestellte Betriebsergebnis eigentlich der bessere Maßstab, um operative Profitabilität messen und bewerten zu können.

14. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)	4.194.678	3%	-2.320.698	-2%	1.331.395	2%
--	-----------	----	------------	-----	-----------	----

### 2.2.1.10 Das außerordentliche Ergebnis (AO-Ergebnis)

Dabei handelt es sich um Aufwendungen und Erträge, die mit dem operativen Geschäft nichts zu tun haben, also Einmal- oder Sondereffekte sind. Sehr häufig sehen wir gerade hier bei operativen Verlusten entsprechende Erträge (z. B. aus Immobilienverkäufen), um die Verlustgröße „abzumildern“.

Im Fall der HESE GmbH ist die Situation sogar umgekehrt, im Verlustjahr laufen auch außerordentliche Aufwendungen auf. Dies können aber auch Restrukturierungsaufwendungen sein, wenngleich ich nicht daran glaube, da einerseits dafür der Betrag im 2. Jahr zu gering und andererseits im 3. Jahr keine Fortführung zu sehen ist.

15. Außerordentliche Erträge	0	0%	0	0%	0	0%
16. Außerordentliche Aufwendungen	0	0%	24.221	0%	0	0%
17. <b>Außerordentliche Ergebnis</b>	0	0%	<b>-24.221</b>	0%	<b>0</b>	0%

Mit 2016 wird in Deutschland dieses außerordentliche Ergebnis (einschließlich der Bestandteile außerordentliche Erträge und Aufwendungen) aufgrund des BilRUG (Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz) nicht mehr ausgewiesen. Ich habe hier und im Excel Tool dennoch die Bestandteile und den Saldo stehen gelassen, da in ausländischen Abschlüssen (z. B. Österreich) sehr wohl noch ein Ausweis erfolgt.

Bei weitergehendem Interesse geben Sie einfach einmal im Internet den Begriff BilRUG in eine Suchmaschine ein – da finden Sie dann alle Details.

### 2.2.1.11 Ergebnislage

Für eingefleischte GuV- und Bilanzleser ist der nächste Saldo „Ergebnis vor Steuern“ vielleicht überraschend, denn er wird nach HGB Gliederungsschema eigentlich (auch) nicht ausgewiesen. Wir weisen ansonsten auch im HGB Gliederungsschema an verschiedenen Stellen in der GuV Zwischensaldi aus, aber hier aus unbegreiflichen Gründen leider keinen. Dies hat mir übrigens noch niemand stichhaltig erklären können.

Ich mag diesen Saldo aber, zumal er nicht durch unterschiedliche Steuerzahlungen (hier Körperschaftsteuer)<sup>13</sup> verwässert ist, wenn wir Firmen vergleichen.

<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>4.194.678</b>	<b>3%</b>	<b>-2.344.919</b>	<b>-2%</b>	<b>1.331.395</b>	<b>2%</b>
18. Steuern vom Einkommen und Ertrag	1.063.418	1%	-92.919	0%	77.107	0%
19. Sonstige Steuern	0	0%	0	0%	0	0%
<b>20. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</b>	<b>3.131.261</b>	<b>2%</b>	<b>-2.252.000</b>	<b>-2%</b>	<b>1.254.287</b>	<b>1%</b>

Wir sehen über 6,5 Mio. € Ergebnisverschlechterung vor Steuern innerhalb eines Jahres, nach Steuern immer noch fast 5,4 Mio.!

Lassen Sie uns ansonsten auch kritisch sein. Eine Umsatzrendite von 2 % im ersten und 1 % im dritten Jahr sind auch nicht gerade Spitzenresultate.

Der Jahresüberschuss ist dann das Netto-Einkommen der Periode, im negativen Fall sprechen wir vom Jahresfehlbetrag.

Dieser Betrag (in Österreich: Überleitung zum Bilanzgewinn, siehe vorne) wird dann in die Bilanz gebucht und zwar auf die (rechte) Passivseite in den Posten „Eigenkapital“; ein (positiver) Jahresüberschuss erhöht damit das Eigenkapital, ein (negativer) Jahresfehlbetrag reduziert das Eigenkapital.

Daraus können wir jetzt zwei Schlussfolgerungen ziehen:

- Mit der Umbuchung des Jahresüberschusses/-fehlbetrages in die Bilanz wird die GuV wieder auf „Null“ gestellt, mit dem Beginn der neuen Periode beginnt auch die

<sup>13</sup>Die Körperschaftsteuer bemisst sich nach dem zu versteuernden Einkommen der Kapitalgesellschaft. Ausgangsbasis für die Ermittlung des zu versteuernden Einkommens einer Kapitalgesellschaft ist der Gewinn. Dieser wird nach den Vorschriften des Körperschaftsteuergesetzes (KStG) und des Einkommensteuergesetzes (EStG) ermittelt. Der Steuersatz für Körperschaften betrug bis einschließlich 2007 25 %, seit Beginn 2008 15 %. Kapitalgesellschaften müssen darüber hinaus auch Gewerbesteuer zahlen, wobei die Gewinnermittlung für Zwecke der KSt den Ausgangspunkt für die Ermittlung der Bemessungsgrundlage der Gewerbesteuer, den Gewerbeertrag, bildet. Die Gewerbesteuer selbst war im Gegensatz zur Körperschaftsteuer für vor dem 31. Dezember 2007 endende Erhebungszeiträume als Betriebsausgabe abziehbar. Mit der Unternehmersteuerreform 2008 ist die Gewerbesteuer generell, also sowohl bei der Gewerbesteuer selbst als auch bei der Einkommen- und Körperschaftsteuer, vom Betriebsausgabenabzug ausgenommen (§ 4 Abs. 5B EStG-Neu).

Auf die festgesetzte KSt wird außerdem noch der Solidaritätszuschlag von derzeit 5,5 % erhoben.

So errechnete sich bis einschließlich 2007 eine Gesamtsteuerbelastung, abhängig vom Hebesatz bei der Berechnung der Gewerbesteuer, in Höhe von 37 % bis 39 % für eine Körperschaft in Deutschland.

Addition aller Erträge und Aufwendungen wieder von Neuem. Die GuV ist somit ein kumuliertes periodisches Zahlenwerk, das in jedem Jahr neu, also bei Null beginnend, aufgebaut wird. Die Bilanz hingegen wird fortgeschrieben und zeigt auch keinen kumulierten Status, sondern immer Mittelverwendung (Aktiv) und Mittelherkunft (Passiv) zu einem Stichtag. Ähnlich einem Sparkonto ist das Vermögen zu einem bestimmten Tag ausgewiesen.

- Wenn der finale Überschuss der GuV am Ende der Periode in die Bilanz, um genau zu sein, in das Eigenkapital, gebucht wird, dann kann man auch folgende Argumentationskette aufbauen.
  1. Die komplette GuV einer Periode ist im Eigenkapital (versteckt bzw. verkürzt) abgebildet (nur der Jahresüberschuss/-fehlbetrag wird ausgewiesen). Daraus folgt:
  2. Die GuV ist ein Unterkonto des Eigenkapitals. Daraus folgt zusätzlich:
  3. Jeder Aufwand in der GuV reduziert, jeder Ertrag in der GuV steigert das Eigenkapital in der Bilanz. Daraus folgt (für den Kenner von Buchungssätzen)
  4. Jeder Aufwand in der GuV (und damit Eigenkapitalreduktion in der Bilanz) wird im T-Konto im *Soll*, jeder Ertrag in der GuV (und damit Eigenkapitalsteigerung in der Bilanz) wird im T-Konto im *Haben* gebucht.
  5. Jeder Buchungssatz lautet: *Soll an Haben*.

### 2.2.1.12 Zusammenfassung der HESE GuV

Bei der HESE GmbH erkennen wir massive Einbrüche bei der Umsatzentwicklung, die sich im Ergebnis besonders im 2. Jahr mit einem hohen Verlust auswirken. Die Geschäftsausstattung scheint aufgrund der geringen durchschnittlichen Abschreibejahre gelitten zu haben. Auffällig ist die Personalkostenentwicklung. Während die Kosten im Verlustjahr noch steigen, tritt dann eine wirksame Reduktion ein, was natürlich angesichts der Umsatz- und Ergebnisentwicklung auch notwendig war. Andererseits muss man auch eingestehen, dass Personalkosten nur mit Verzögerungen abgebaut werden können.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen steigen im Verlustjahr, sodass in diesem Jahr bereits das Betriebsergebnis negativ ist. Die Finanzierungskosten reißen dann die Gesellschaft noch einmal weiter in die Tiefe.

Die Krise hinterlässt im Ergebnis dann auch heftige Spuren, allerdings scheint der ‚Turnaround‘ trotz weitergehender Umsatzeinbrüche im 3. Jahr dann geschafft, wobei die Umsatzrentabilität mit gerundet 1 % auch nicht zu Freudentränen beiträgt.

## 2.2.2 Die Bilanz der HESE GmbH – die Passiva

Blenden wir uns das Zahlenwerk zunächst noch einmal ein, damit auch an dieser Stelle ein Rückblättern unnötig wird.

Da wir dann aber mit den Passiva beginnen werden, wollen wir an dieser Stelle auch zunächst nur die Passivseite abbilden.

Passiva							
I.	Gezeichnetes Kapital	11.957.000	15%	14.957.000	19%	14.957.000	22%
	davon ausstehend	0		0		0	
	Kapitalrücklage	3.000.000	4%	3.000.000	4%	3.000.000	4%
III.	Gewinnrücklagen	6.065.865	7%	7.899.215	10%	3.956.800	6%
	... davon gesetzliche Rücklage	439.851	1%	475.484	1%	503.862	1%
	... davon Rücklage für eigene Anteile	0	0%	56.283	0%	0	0%
	... davon satzungsgemäße Rücklagen	0	0%	0	0%	0	0%
	... davon andere Gewinnrücklagen	0	0%	1.597.233	2%	0	0%
IV.	Gewinnvortrag/Verlustvortrag	0	0%	0	0%	0	0%
V.	Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	3.131.261	4%	-2.252.000	-3%	1.254.287	2%
VI.	Sonderposten mit Rücklageanteil	0	0%	0	0%	0	0%
<b>A</b>	<b>Eigenkapital</b>	<b>24.153.925</b>	<b>30%</b>	<b>23.604.215</b>	<b>31%</b>	<b>23.168.087</b>	<b>33%</b>
I.	Rückstellungen für Pensionen & ähnliche Verpflichtungen	27.430	0%	113.485	0%	224.055	0%
II.	Steuerrückstellungen	902.158	1%	68.694	0%	41.900	0%
III.	Sonstige Rückstellungen	7.597.135	9%	6.724.179	9%	7.372.684	11%
<b>B</b>	<b>Rückstellungen</b>	<b>8.526.723</b>	<b>10%</b>	<b>6.906.358</b>	<b>9%</b>	<b>7.638.639</b>	<b>11%</b>
	... davon Anleihen, davon konvertibel	0	0%	0	0%	0	0%
	... davon Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	21.493.277	26%	24.414.180	32%	20.910.561	30%
	... davon erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	0	0%	0	0%	0	0%
	... davon Verbindlichkeiten aus Lieferungen & Leistungen	6.844.456	8%	4.606.255	6%	5.228.006	8%
	... davon Verbindlichkeiten aus der Annahme gezogener/Ausstellung eigener Wechsel	0	0%	0	0%	0	0%
	... davon Verbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen	4.433.191	5%	987.953	1%	9.837.606	14%
	... davon Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	12.086.902	15%	12.588.971	16%	0	0%
	... davon sonstige Verbindlichkeiten	3.811.693	5%	3.631.219	5%	2.591.003	4%
	a) aus Steuern	3.811.693	5%	3.631.219	5%	2.591.003	4%
	b) davon im Rahmen der sozialen Sicherheit	0	0%	0	0%	0	0%
<b>C</b>	<b>Verbindlichkeiten</b>	<b>48.669.519</b>	<b>60%</b>	<b>46.228.579</b>	<b>60%</b>	<b>38.567.175</b>	<b>56%</b>
<b>D</b>	<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>9.728</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Summe Passiva</b>		<b>81.350.167</b>	<b>100%</b>	<b>76.748.880</b>	<b>100%</b>	<b>69.373.901</b>	<b>100%</b>

Wir sehen analog zu den Umsatzrückgängen in der GuV auch eine Reduktion der Bilanzsumme von gerundet 81.350 auf 69.734 T€ im dritten Jahr, allerdings erkennen wir dann anhand des Kapitalumschlages auch, dass diese Reduktion geringer ausfällt aus der Umsatzrückgang. Der Kapitalumschlag nimmt ab!

<b>Anlagenintensität (%)</b> (Wie viel % der Bilanzsumme steckt im Anlagevermögen ?)	Zähler	Summe Anlagevermögen	34.698.886,71	31.787.355,30	28.661.420,15
(Gibt einen Hinweis auf die Investitionstätigkeit und Flexibilität)	Nenner	Bilanzsumme	81.350.167,35	76.748.880,47	69.373.901,35
	Ergebnis	Division x 100	42,65%	41,42%	41,31%

Wir werden an späterer Stelle dazu Stellung beziehen, hier geht es zunächst darum, das Zahlenwerk zu verstehen.

2.2.2.1 Struktur der Passiva

Wie bereits mehrfach herausgestellt, ist die Bilanz im Gegensatz zur GuV kein kumuliertes Zahlenwerk auf den letzten Tag der Periode, sondern immer eine Stichtagsbetrachtung, die auch jeweils bei Neuperiodenanfang fortgeschrieben wird und nicht wieder bei ‚Null‘ beginnt.

Ähnlich der Vorgehensweise bei der GuV wollen wir auch hier zunächst mit einer ersten Einschau beginnen, um ein Grobverständnis der Ausgangslage aufzubauen. Wir fangen wieder mit der Betrachtung nach Einzelpositionen und/oder Saldi an – der Start mit der Passiv-Seite hat sich bewährt.

Schauen wir genau hin, erkennen wir neben der Gesamtsumme mehrere Saldi. Die Passivseite, also die Seite, die über die Mittelherkunft Auskunft gibt, hat ähnlich der GuV auch nach HGB eine vorgegebene Struktur

Folgen wir den fett geschriebenen Saldi, so erkennen wir 4 Unterkapitel:<sup>14</sup>

Die grobe Struktur besteht aus 4 Gruppen:

- Eigenkapital
- Rückstellungen
- Verbindlichkeiten
- Abgrenzungsposten

Eigenkapital ist der Betrag, der dem oder den Anteilseignern gehört.

Rückstellungen sind zunächst einmal Verpflichtungen für ungewisse Verbindlichkeiten, also wirtschaftliche Verpflichtungen, die

- dem Grunde nach (*ob?*),
- des Auszahlungszeitpunktes (*wann?*)
- und/oder der Höhe nach (*wie viel?*)

noch nicht bestimmt sind.

Durch ihre Passivierung (Darstellung auf der Passivseite der Bilanz) wird dem Prinzip des *Gläubigerschutzes* (dabei handelt es sich um ein Vorsichtsprinzip) Rechnung getragen, da sichergestellt wird, dass ein Unternehmen bei Eintritt der ungewissen Verbindlichkeit über hinreichend Kapital verfügt, um der Verpflichtung nachkommen zu können.

Rückstellungen sind aber zum Zeitpunkt der Bilanzerstellung Verbindlichkeiten, wenngleich teilweise ungewiss und mit eigenem Namen.

Verbindlichkeiten sind die Beträge, die entweder Banken, verbundene Unternehmen, Beteiligungen und/oder Lieferanten zur Verfügung gestellt haben. Es handelt sich damit um kurz- oder langfristige Darlehen.

---

<sup>14</sup>Die leicht gelbe Markierung im Excel Tool bei den Rechnungsabgrenzungsposten zeigt lediglich an, dass die Details dazu in einem anderen Tabellenblatt eingegeben werden.

Passivische Rechnungsabgrenzungsposten sind zu bilden, wenn Einnahmen vor dem Abschlussstichtag anfallen, aber erst nach einem bestimmten Zeitpunkt Ertrag werden.

Gehen wir die Posten wieder im Detail durch.

### 2.2.2.2 Eigenkapital

Unter Eigenkapital<sup>15</sup> werden generell alle Beträge der Passivseite der Bilanz verstanden, die den Anteilseignern zuzuordnen sind. Wir haben hier die Sonderposten mit Rücklageanteil ausgewiesen, Sie können diese aber im Excel Tool auch „einklappen“.

I. Gezeichnetes Kapital	11.957.000	15%	14.957.000	19%	14.957.000	22%
davon ausstehend	0		0		0	
Kapitalrücklage	3.000.000	4%	3.000.000	4%	3.000.000	4%
III. Gewinnrücklagen	6.065.665	7%	7.899.215	10%	3.956.800	6%
... davon gesetzliche Rücklage	439.851	1%	475.484	1%	503.862	1%
... davon Rücklage für eigene Anteile	0	0%	56.283	0%	0	0%
... davon satzungsgemäße Rücklagen	0	0%	0	0%	0	0%
... davon andere Gewinnrücklagen	0	0%	1.597.233	2%	0	0%
IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag	0	0%	0	0%	0	0%
V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	3.131.261	4%	-2.252.000	-3%	1.254.287	2%
VI. Sonderposten mit Rücklageanteil	0	0%	0	0%	0	0%
<b>A Eigenkapital</b>	<b>24.153.925</b>	<b>30%</b>	<b>23.604.215</b>	<b>31%</b>	<b>23.168.087</b>	<b>33%</b>

Die HESE GmbH verfügt über ein eingezahltes bzw. erspartes Eigenkapital (erwirtschaftete und versteuerte Überschüsse – die ehemaligen Sonderposten, in Österreich unversteuerter Rücklageanteil genannt, sind getrennt davon zu sehen) in Höhe von 30 % bis 33 % der Bilanzsumme – wir sprechen von einer Eigenkapitalquote von 30 % bzw. 33 %.

Dies ist sicherlich ein guter, ja sogar sehr guter Wert. Nach den BASEL II Eigenkapitalvorschriften wird ab einer 30 % Eigenkapitalquote von einer sehr guten Relation gesprochen, die in diesem Punkt zu einem AAA ‚Rating‘ führt.

Allerdings fällt bei genauer Betrachtung auch auf, dass im Verlustjahr das gezeichnete Kapital um 3 Mio. € steigt, also eine Kapitalerhöhung durchgeführt wurde. Diese Steigerung sehen wir auch beim Aktivposten Kasse/Bank.

IV Kasse, Bank und Schecks	6.046.839	7%	9.018.437	12%	12.605.386	18%
----------------------------	-----------	----	-----------	-----	------------	-----

Im 3. Jahr kommen weitere 3 Mio. € hinzu, wobei diese nicht aus einer weiteren Kapitalerhöhung resultieren, sondern aus anderen Quellen, die wir uns noch anschauen müssen.

<sup>15</sup>In meinem Buch Heesen: „Bilanzanalyse mit Kennzahlen – Fallorientierte Bilanzoptimierung“ Gabler Verlag Wiesbaden, sind alle Bilanz- und damit auch Eigenkapital-Unterposten im Detail beschrieben. Von daher wird auf eine erneute Detailbeschreibung verzichtet. Dies würde auch den Rahmen dieses Buches sprengen.



### 2.2.2.3 Rückstellungen

Die Rückstellungen setzten sich aus drei Unterposten<sup>16</sup> zusammen, von denen aber die Pensionsrückstellungen die bekannteste und i. d. R. vom Volumen her auch größte Position ist. Die Rückstellungen sind allen drei Perioden mit 9 %–11 % quasi konstant, wenngleich auf Basis absoluter Zahlen doch Schwankungen erkennbar sind.

I. Rückstellungen für Pensionen & ähnliche Verpflichtungen	27.430	0%	113.485	0%	224.055	0%
II. Steuerrückstellungen	902.158	1%	68.694	0%	41.900	0%
III. Sonstige Rückstellungen	7.597.135	9%	6.724.179	9%	7.372.684	11%
<b>B Rückstellungen</b>	<b>8.526.723</b>	<b>10%</b>	<b>6.906.358</b>	<b>9%</b>	<b>7.638.639</b>	<b>11%</b>

Die steigenden Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen könnten mit dem Personalabbau (anstehende Abfindungen) zusammenhängen. Wir hatten in der GuV ja schon gesehen, dass die Personalkosten besonders im 3. Jahr signifikant sinken. Die Steuerrückstellungen gehen massiv zurück, was bei dem Verlust im 2. Jahr aber auch nicht unbedingt überraschend ist.

Allerdings sollten uns die hohen sonstigen Rückstellungen dann doch ein wenig zu denken geben, oder? Hier werden u. a. Garantieverpflichtungen, schwebende Verfahren etc. gebucht. Sind eventuell schon vor unserem 1. Jahr Verfahren anhängig, so dass hier eventuell auch Gründe für den massiven Umsatzeinbruch zu suchen sind? Allerdings werden bei den sonstigen Rückstellungen auch ‚Rekultivierungsrückstellungen‘ erfasst, also in der Zukunft liegende Verpflichtungen, nach Erdbewegungen wieder den ursprünglichen Zustand herzustellen. Da unsere Gesellschaft aber nicht selbst abbaut, sondern die Metalle aus seltenen Erden kauft, sind Rekultivierungsrückstellungen nicht gerade wahrscheinlich. Sie sehen, man kann in der Zahlenlage zwar Auffälligkeiten erkennen, manchmal bleiben aber ohne weitere Informationen noch viele Fragzeichen.

Ohne weitergehende Kommentierungen von Seiten der HESE GmbH können wir die Rückstellungen nicht weiter zerlegen. Man kann nur Vermutungen anstellen und dann intelligente Fragen stellen.

### 2.2.2.4 Verbindlichkeiten

Zunächst springt uns aber die kumulierte Größe der Verbindlichkeiten ins Auge. 60 % in zwei Jahren und dann 56 % im Dritten deuten auf eine Konstanz hin, allerdings sieht man bei genauerer Betrachtung der absoluten Werte, dass über 10 Mio. Verbindlichkeiten über die Jahre abgebaut wurden.

<sup>16</sup>In Österreich kommt noch eine 4. Position ‚Abfertigungen‘ dazu. Darunter versteht man einerseits Abfindungen wie bei uns in Deutschland, andererseits gesetzlich geregelte Ansparbeträge, die Arbeitnehmer während des Erwerbslebens aufbauen und mit Beginn der Rente/Pension erhalten. Dies ist ein Beitrag zu Altersabsicherung, da die klassischen Rentenbezüge ähnlich wie in Deutschland in den meisten Fällen nicht ausreichen, den Lebensstandard auch in der Rente zumindest teilweise zu halten.

... davon Anleihen, davon konvertibel	0	0%	0	0%	0	0%
... davon Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	21.493.277	26%	24.414.180	32%	20.910.561	30%
... davon erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	0	0%	0	0%	0	0%
... davon Verbindlichkeiten aus Lieferungen & Leistungen	6.844.456	8%	4.606.255	6%	5.228.006	8%
... davon Verbindlichkeiten aus der Annahme gezogener/Ausstellung eigener Wechsel	0	0%	0	0%	0	0%
... davon Verbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen	4.433.191	5%	987.953	1%	9.837.606	14%
... davon Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	12.086.902	15%	12.588.971	16%	0	0%
... davon sonstige Verbindlichkeiten	3.811.693	5%	3.631.219	5%	2.591.003	4%
a) aus Steuern	3.811.693	5%	3.631.219	5%	2.591.003	4%
b) davon im Rahmen der sozialen Sicherheit	0	0%	0	0%	0	0%
<b>C Verbindlichkeiten</b>	<b>48.669.519</b>	<b>60%</b>	<b>46.228.579</b>	<b>60%</b>	<b>38.567.175</b>	<b>56%</b>

Auch bei konzentrierter Betrachtung der Unterposten kann man Interessantes erkennen. Die Banken haben zunächst ihr Engagement erhöht, dann nach dem Verlustjahr wurden aber 3,5 Mio. € abgebaut.

Eine zweiter großer Block sind verbundene Unternehmen, oder solche, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht. Hier werden gute 6,5 Mio. € abgebaut. Wo ist die für diesen Abbau notwendige Liquidität hergekommen? Diese Frage müssen wir noch beantworten und dabei spielt neben der Eigenkapitalerhöhung das Working Capital eine entscheidende Rolle.

### 2.2.2.5 Rechnungsabgrenzungsposten

Die Rechnungsabgrenzungsposten können wir in allen drei Jahren vernachlässigen.

<b>D Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>9.728</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
-------------------------------------	----------	-----------	--------------	-----------	----------	-----------

### 2.2.2.6 Zusammenfassung Passivseite der Bilanz

Das Eigenkapital ist mit 30 % bis 33 % der Bilanzsumme als sehr solide zu werten. Daher können auch die Verbindlichkeiten nicht erschreckend sein. Ein Blick in die Unterposten bringt uns auch eine ziemliche gute Informationsbasis, wer die Hauptgläubiger sind. Man ist also geneigt, der HESE GmbH strukturell durchaus eine gute Passivseite der Bilanz zu attestieren.

Insgesamt also ein Grund für Heiterkeit, wenn schon die GuV in den Umsatzentwicklungen und der Ergebnisposition im 2. Jahr nicht so toll dasteht.

Lassen wir uns aber nicht beirren – ein gefestigtes vorläufiges Urteil können wir uns erst erlauben, wenn wir uns auch die Aktiva einmal angeschaut haben, denn

- auch bei guter passivischer Struktur kann die Bilanz noch problematisch sein und
- die GuV hat uns durch die Abschreibungen schon gezeigt, dass es eventuell einige Probleme beim Anlagevermögen gibt, ganz zu schweigen von der Umsatzentwicklung und der Umsatzrentabilität.

Also lassen Sie uns sofort weiter gehen.

## 2.2.3 Die Bilanz der HESE GmbH – die Aktiva

Beschäftigen wir uns also jetzt mit der Mittelverwendung.

### 2.2.3.1 Struktur der Aktiva

Auch an dieser Stelle wollen wir zunächst einen Blick auf die gesamten Aktiva werfen.

Periode	IST					
	EUR		EUR		EUR	
	1		2		3	
<b>Aktiva</b>						
I. Immaterielle Wirtschaftsgüter	308.676	0%	257.565	0%	199.390	0%
... davon Konzessionen, Schutzrechte, Lizenzen	308.676	0%	257.565	0%	199.390	0%
... davon Geschäfts- und Firmenwert	0	0%	0	0%	0	0%
... davon geleistete Anzahlungen	0	0%	0	0%	0	0%
II. Sachanlagen	25.302.091	31%	26.268.714	34%	20.235.334	29%
... davon Grundstücke und Gebäude	9.291.422	11%	9.198.280	12%	8.501.834	12%
... davon technische Anlagen & Maschinen	12.837.706	16%	11.526.168	15%	9.743.012	14%
... davon andere Anlage, Betriebs- Geschäftsausstattung	2.480.583	3%	2.284.385	3%	1.574.180	2%
... davon geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	692.380	1%	3.259.881	4%	416.308	1%
III. Finanzanlagen	9.088.120	11%	5.261.076	7%	8.226.697	12%
... davon Anteile an verbundenen Unternehmen	1.413.955	2%	2.000.000	3%	2.791.731	4%
... davon Ausleihungen an verbundene Unternehmen	6.163.714	8%	3.001.000	4%	5.064.595	7%
... davon Beteiligungen	0	0%	19.025	0%	24.026	0%
... davon Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	0	0%	0	0%	0	0%
... davon Wertpapiere des Anlagevermögens	1.510.451	2%	241.052	0%	346.345	0%
... davon Sonstige Ausleihungen	0	0%	0	0%	0	0%
<b>A Summe Anlagevermögen</b>	<b>34.698.887</b>	<b>43%</b>	<b>31.787.355</b>	<b>41%</b>	<b>28.661.420</b>	<b>41%</b>
I. Vorräte	15.920.348	20%	17.801.587	23%	13.219.618	19%
... davon Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	7.956.808	10%	8.725.359	11%	7.526.803	11%
... davon unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen	2.100.697	3%	2.000.001	3%	1.536.094	2%
... davon fertige Erzeugnisse und Waren	3.472.693	4%	4.560.560	6%	2.925.609	4%
... davon Handelswaren	2.390.150	3%	2.515.667	3%	1.231.112	2%
... davon geleistete Anzahlungen	0	0%	0	0%	0	0%
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	23.247.232	29%	16.984.604	22%	14.736.521	21%
... davon Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	18.639.371	23%	14.252.920	19%	12.176.847	18%
... davon Forderungen gegen verbundene Unternehmen	2.775.390	3%	88.562	0%	1.729.697	2%
... davon gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	0	0%	0	0%	0	0%
... davon sonstige Vermögensgegenstände	1.832.471	2%	2.643.123	3%	829.977	1%
III. Wertpapiere	1.299.405	2%	500.000	1%	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	1.299.405	2%	500.000	1%	0	0%
IV. Kasse, Bank und Schecks	6.046.839	7%	9.018.437	12%	12.605.386	18%
<b>B Summe Umlaufvermögen</b>	<b>46.513.824</b>	<b>57%</b>	<b>44.304.627</b>	<b>58%</b>	<b>40.561.524</b>	<b>58%</b>
<b>C Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>137.457</b>	<b>0%</b>	<b>656.898</b>	<b>1%</b>	<b>150.957</b>	<b>0%</b>
<b>D Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>81.350.167</b>	<b>100%</b>	<b>76.748.880</b>	<b>100%</b>	<b>69.373.901</b>	<b>100%</b>

Im Folgenden werden wir diese Mittelverwendung wieder in einer ersten Betrachtung strukturierter betrachten.

Der erste Blick auf die durch Fettschrift markierten Begrifflichkeiten lässt uns wieder 4, wenn man genau ist 3 + 1 Sald-i,<sup>17</sup> erkennen.

- Summe Anlagevermögen
- Summe Umlaufvermögen
- Rechnungsabgrenzungsposten
- Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag

Kumuliert ergibt sich erneut die Bilanzsumme, auch Bilanzkapital oder Summe Aktiva genannt, die natürlich identisch mit der Summe der Passiva sein muss.

Gehen wir ähnlich der Passivseite sukzessive vor.

### 2.2.3.2 Anlagevermögen (AV) und Zusammensetzung

Das Anlagevermögen setzt sich ebenfalls aus mehreren Unterposten zusammen, die wir uns noch einzeln anschauen werden. Auffällig ist aber, dass das Anlagevermögen über alle drei Jahre fällt.

<b>A</b>	<b>Summe Anlagevermögen</b>	<b>34.698.887</b>	<b>43%</b>	<b>31.787.355</b>	<b>41%</b>	<b>28.661.420</b>	<b>41%</b>
----------	-----------------------------	-------------------	------------	-------------------	------------	-------------------	------------

<sup>17</sup>Wir weisen darauf hin, dass diese Strukturierung im Punkt D „Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag“ nicht dem HGB-Gliederungsschema entspricht. Der Punkt D fehlt im HGB Gliederungsschema komplett.

Trotzdem haben wir ihn hier ausgewiesen, da Sie mit dem MS Excel Tool ja in allen Fällen arbeiten sollen, auch wenn Sie einen Betrieb mit negativem Eigenkapital vorfinden. Dies ist übrigens ein zweiter und geläufigerer Ausdruck dafür, dass Kapital (Mittelherkunft) nicht wie üblich auf der rechten Seite, also bei den Passiva ausgewiesen wird, sondern auf der linken Seite der Bilanz, also bei den Aktiva, d. h. der Mittelverwendung aufscheint.

Steht diese Position auf der Aktivseite in einer Bilanz, so ist das Eigenkapital bereits „verwendet“ worden – wir können auch sagen, dass es aufgebraucht, also nicht mehr da ist (von Mittelherkunft kann keine Rede mehr sein).

Aber bei unserer HESE GmbH finden wir ja auch in allen 3 Perioden eine Null. Wir sind also von diesem negativen Zustand nicht betroffen.

Immaterielle Wirtschaftsgüter<sup>18</sup> (Patente, Lizenzen, etc.) sind kaum vorhanden, von daher wollen wir auch sofort weitergehen.

I. Immaterielle Wirtschaftsgüter	308.676	0%	257.565	0%	199.390	0%
... davon Konzessionen, Schutzrechte, Lizenzen	308.676	0%	257.565	0%	199.390	0%
... davon Geschäfts- und Firmenwert	0	0%	0	0%	0	0%
... davon geleistete Anzahlungen	0	0%	0	0%	0	0%

Die Sachanlagen betreffen Grund & Boden sowie Gebäude, technische Anlagen und Maschinen als Betriebs- und Geschäftsausstattung und Anzahlungen bzw. Anlagen im Bau. Bei genauer Betrachtung sieht man, dass 3 dieser 4 Bilanzposten (Ausnahme sind die geleisteten Anzahlungen und Anlagen im Bau) eine stetige Abwärtstendenz zeigen.

II. Sachanlagen	25.302.091	31%	26.268.714	34%	20.235.334	29%
... davon Grundstücke und Gebäude	9.291.422	11%	9.198.280	12%	8.501.834	12%
... davon technische Anlagen & Maschinen	12.837.706	16%	11.526.168	15%	9.743.012	14%
... davon andere Anlage, Betriebs- Geschäftsausstattung	2.480.583	3%	2.284.385	3%	1.574.180	2%
... davon geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	692.380	1%	3.259.881	4%	416.308	1%

Bei den geleisteten Anzahlungen und Anlagen im Bau sieht man im 2. Jahr einen starken Anstieg, der sich auf Anzahlungen beziehen muss, da in keinem der anderen oberhalb stehenden Posten im Jahr 3 signifikante Anstiege zu sehen sind. Im Gegenteil, alle drei genannten Posten fallen weiterhin.

Bei den Finanzanlagen stehen recht hohe Beträge. Auffällig sind meines Erachtens die Ausleihungen an verbundene Unternehmen, wissend, dass im 2. Jahr wohl eine Eigenkapitalerhöhung durchgeführt wurde.

<sup>18</sup>Nach deutschem und österreichischem Recht waren bis zum BilMoG (deutsches Recht) nur selbst geschaffene materielle (also fassbare) Vermögensgegenstände aktivierungsfähig, es gab aber nach § 248 Abs. 2 HGB (Deutschland) ein Bilanzierungsverbot für selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände, zum Beispiel für selbst geschaffenen Firmenwert oder selbst erstellte Software. Diese konnten nur dann aktiviert werden, wenn sie käuflich erworben wurden.

Mit Inkrafttreten des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes BilMoG wurde der § 248 Abs. 2 HGB gestrichen und es ist eine Aktivierungspflicht für selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände eingetreten, sofern ein (abstrakt) aktivierungsfähiger immaterieller Vermögensgegenstand gegeben ist. Dabei ist die selbständige Verwertbarkeit Grundlage für die Frage der Aktivierung. Forschungskosten sind aber gemäß § 252 Abs. 2 Satz 4 weiterhin von der Aktivierung ausgeschlossen und damit folgt das BilMoG in diesem Punkt den Regelungen nach IAS 38.54. In Österreich gilt nach wie vor, dass selbst geschaffene immaterielle (also nicht fassbare) Vermögensgegenstände nicht aktivierungsfähig sind.

III. Finanzanlagen	9.088.120	11%	5.261.076	7%	8.226.697	12%
... davon Anteile an verbundenen Unternehmen	1.413.955	2%	2.000.000	3%	2.791.731	4%
... davon Ausleihungen an verbundene Unternehmen	6.163.714	8%	3.001.000	4%	5.064.595	7%
... davon Beteiligungen	0	0%	19.025	0%	24.026	0%
... davon Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	0	0%	0	0%	0	0%
... davon Wertpapiere des Anlagevermögens	1.510.451	2%	241.052	0%	346.345	0%
... davon Sonstige Ausleihungen	0	0%	0	0%	0	0%

Die Frage stellt sich doch, warum diese Erhöhung durchgeführt wurde, wenn zeitgleich Ausleihungen an verbundene Unternehmen in Größenordnung bilanziert werden. Einerseits wird anscheinend Liquidität benötigt, andererseits ist diese nicht vorhanden, weil ausgeliehen.

Aber hier gilt auch wieder, dass wir ohne weitergehendes Wissen auf Spekulationen angewiesen sind. Wichtig ist allerdings, dass uns auffällt, dass Liquidität anscheinend vorhanden, aber zur Zeit, aus welchen Gründen auch immer, wohl nicht verfügbar ist.

### 2.2.3.3 Umlaufvermögen (UV) und Zusammensetzung

Der zweite große Posten auf der Aktivseite ist das Umlaufvermögen. Zum Umlaufvermögen werden Gegenstände gezählt, die umlaufen bzw. umgesetzt werden sollen. Der Bestand ändert sich also durch Zu- und Abgänge häufig. Diese Vermögensgegenstände verbleiben daher auch nur *kurzfristig* im Betrieb

Das Umlaufvermögen ist durch seinen Zweck bestimmt. Gegenstände, welche die Betriebsprozesse der **Beschaffung**, der **Fertigung** und des **Absatzes** durchlaufen sollen, werden ihm zugeordnet. Aus beschafften Werkstoffen werden durch die Produktion fertige Erzeugnisse, die verkauften Erzeugnisse werden zu Forderungen gegenüber dem Kunden und nach Zahlung zu Geld in der Kasse oder auf dem Bankkonto.

Die Entscheidung darüber, welchen Zweck ein Gegenstand erfüllen soll und welcher Vermögensart er somit zuzurechnen ist, trifft die Unternehmensleitung. Eine selbst produzierte Maschine, die verkauft werden soll, wird zum Umlaufvermögen gerechnet. Verbleibt sie dauerhaft im Betrieb, ist sie ein Anlagegegenstand (selbst erstellte Vermögensgegenstände).

Das Umlaufvermögen selbst ist auch wieder in weitere vier Posten untergliedert.

- Vorräte
- Forderungen
- Wertpapiere (des Umlaufvermögens)
- Kasse, Bank und Schecks

Hier im Umlaufvermögen liegt kurzfristige Liquidität, allerdings bei den Vorräten und Forderungen in einem anderen Aggregatzustand. Mit diesem Aggregatzustand ist auch ein weiteres Risiko verbunden. Für das Umlaufvermögen gilt das strenge Niederstwertprinzip. Es muss also zwingend auf den niedrigsten Wert abgestellt werden. Damit sind

bei der Vorratsbewertung und den Forderungen natürlich auch in Bezug auf die Werthaltigkeit sehr strenge Maßstäbe anzulegen.

Müssen hier Abwertungen vorgenommen werden, so führt dies quasi zu einem Kompletterlust, da die damit verbundenen Abschreibungen nicht in die Kalkulation für ein Kundenprojekt/produkt integriert werden können, wie es bei Abschreibungen auf einen Vermögensgegenstand des Anlagevermögens der Fall ist.

### 2.2.3.3.1 Vorräte

Die Vorräte<sup>19</sup> in den betrachteten Jahren zeigen ein fast erwartetes Bild. Erst im Jahr 3 wird bei den Beständen reagiert, wenn man sich die Gesamtzahlen anschaut. Zuvor kommt es trotz massiver Umsatzeinbrüche und Verlusten sogar noch zu einem Bestandsaufbau.

I. Vorräte	15.920.348	20%	17.801.587	23%	13.219.618	19%
... davon Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	7.956.808	10%	8.725.359	11%	7.526.803	11%
... davon unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen	2.100.697	3%	2.000.001	3%	1.536.094	2%
... davon fertige Erzeugnisse und Waren	3.472.693	4%	4.560.560	6%	2.925.609	4%
... davon Handelswaren	2.390.150	3%	2.515.667	3%	1.231.112	2%
... davon geleistete Anzahlungen	0	0%	0	0%	0	0%

Lassen wir einmal die Anzahlungen, die sowieso auf „Null“ stehen, außen vor, dann können wir sehen, dass bis auf die unfertigen Erzeugnisse und Leistungen alle anderen Vorratsposten im 2. Jahr noch ansteigen und wohl erst im 3. Jahr Maßnahmen eingeleitet wurden.

### 2.2.3.3.2 Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

Die Forderungen, auch Debitoren genannt, sinken ordentlich. Die Frage, die wir später untersuchen müssen, ist aber, ob auch Rechnungen schneller eingehen (besseres Forderungsmanagement) oder lediglich die fallenden Umsatzerlöse zu geringeren Forderungen zum Bilanzstichtag geführt haben.

Generell sind natürlich die gefallenen Werte erst einmal gut.

II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	23.247.232	29%	16.984.604	22%	14.736.521	21%
... davon Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	18.639.371	23%	14.252.920	19%	12.176.847	18%
... davon Forderungen gegen verbundene Unternehmen	2.775.390	3%	88.562	0%	1.729.697	2%
... davon gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	0	0%	0	0%	0	0%
... davon sonstige Vermögensgegenstände	1.832.471	2%	2.643.123	3%	829.977	1%

<sup>19</sup>Als Bewertungsverfahren waren früher neben der Bewertung zum gewogenen Durchschnitt auch LIFO, FIFO, HIFO oder LOIFA zulässig. Mit in Kraft treten des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) wurden nur noch die Bewertung zum gewogenen Durchschnitt, LIFO und FIFO zulässig. Dies beendete auch die anhaltenden Diskussionen darüber, ob die Bewertung auf Basis HIFO und LOIFA überhaupt zur Anwendung kommen durften.

Steuerlich hatte dies keine Konsequenzen, da bereits vor dem BilMoG ausschließlich die LIFO Methode und die Bewertung zum gewogenen Durchschnitt zulässig waren.

### 2.2.3.3.3 Wertpapiere

Bei den hier ausgewiesenen Wertpapieren spricht man auch von den Wertpapieren des Umlaufvermögens. Wir erinnern nochmals daran, dass es bei den Finanzanlagen auch den Posten Wertpapiere gibt.

Hier beim Umlaufvermögen finden wir die Wertpapiere, die kurzfristig liquidierfähig sind, also quasi Geldcharakter haben. Bei unserem Beispiel sehen wir, dass die Wertpapiere abgebaut bzw. verkauft wurden. Dies kann auf unzureichende Renditen, aber auch auf Liquiditätsbedarf hinweisen. Und wir wissen, dass im 2. Jahr ein Verlust eingefahren bzw. eine Kapitalerhöhung durchgeführt wurde...

III. Wertpapiere	1.299.405	2%	500.000	1%	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	1.299.405	2%	500.000	1%	0	0%

### 2.2.3.3.4 Kasse, Bank, Schecks

Hier wird es jetzt interessant, denn hier finden wir sehr hohe Summen. Die HESE GmbH verfügt in der Tat über Liquidität in Größenordnung. Die freie Liquidität verdoppelt sich auf 18 % der Bilanzsumme im 3. Jahr, wobei die Eigenkapitalerhöhung dabei die Hälfte des Zuwachses in € eingespült hat.

Trotzdem, das sind imposante Zahlen!

IV Kasse, Bank und Schecks	6.046.839	7%	9.018.437	12%	12.605.386	18%
----------------------------	-----------	----	-----------	-----	------------	-----

Der Verlust im 2. Jahr kann liquiditätsmäßig „locker“ weggesteckt werden.

In Summe geht das Umlaufvermögen in den 3 Jahren um 6 Mio. € zurück – genau wie das Anlagevermögen.

<b>B Summe Umlaufvermögen</b>	46.513.824	57%	44.304.627	58%	40.561.524	58%
-------------------------------	------------	-----	------------	-----	------------	-----

<b>A Summe Anlagevermögen</b>	34.698.887	43%	31.787.355	41%	28.661.420	41%
-------------------------------	------------	-----	------------	-----	------------	-----

Prozentual hingegen bleibt die Reduktion beim Umlaufvermögen hinter dem des Anlagevermögens zurück.



2.2.3.3.5 Aktive Rechnungsabgrenzungsposten

Die Rechnungsabgrenzungsposten können wir aufgrund der ausgewiesenen Höhe vernachlässigen, zumal wir ohne weitere Angaben nicht sagen können, worauf sie sich beziehen

C	Rechnungsabgrenzungsposten	137.457	0%	656.898	1%	150.957	0%
---	----------------------------	---------	----	---------	----	---------	----

2.2.3.3.6 Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag

Eigenkapital ist, wie bei der ersten Einschau der Passivseite schon gesehen, reichlich vorhanden und von daher war auch auf der Aktivseite hier keine Überraschung zu vermuten.

D	Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	0	0%	0	0%	0	0%
---	---	---	----	---	----	---	----

2.2.3.3.7 Zusammenfassung Aktivseite der Bilanz

Wir sehen sowohl beim Anlage- als auch beim Umlaufvermögen eine Reduktion von in beiden Fällen ca. 6 Mio. €. Und dies ist gut so, da gleichzeitig die Umsatzerlöse stark einbrechen.

Die Reduktion beim Anlage- und Umlaufvermögen läuft aber nicht parallel zu den genannten Umsatzeinbrüchen und dies schmälert die Qualität des positiven Votums.

Wir hatten uns den Kapitalumschlag bereits einmal angeschaut und gesehen, dass dieser sich verlangsamt.

Dies ist in Krisenzeit eigentlich kein gutes Zeichen. Im Fall der HESE GmbH sehen wir allerdings auch, dass die Liquidität (Kasse, Bank und Schecks) um 6 Mio. € zunimmt, wobei die Hälfte davon aus einer Kapitalerhöhung resultiert.

Die Frage, die sich stellt, ist nun, ob die Kapitalerhöhung eigentlich notwendig war oder ob man auch aus analytischer Sicht mit eigenen Mitteln heraus die Liquidität hätte erhöhen können und dies bei gleichzeitiger Optimierung des ganzen Zahlenwerkes.

Für die Beantwortung dieser Frage müssen wir jetzt tiefer einsteigen und die Gesellschaft aus „Herz und Nieren“ überprüfen, d. h. wir müssen analytisch viel tiefer einsteigen.



<http://www.springer.com/978-3-658-15167-6>

Working Capital Management

Bilanzierung, Analytik und Einkaufsmanagement

Heesen, B.; Moser, O.

2017, XII, 360 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-15167-6