

Bernd Heesen

# Bilanzplanung und Bilanzgestaltung

Fallorientierte Bilanzerstellung

*4. Auflage*

**EXTRAS ONLINE**



**Springer Gabler**



# Bilanzplanung und Bilanzgestaltung

---

Bernd Heesen

# Bilanzplanung und Bilanzgestaltung

Fallorientierte Bilanzerstellung

4. Auflage

Bernd Heesen  
Marktschellenberg, Deutschland

Ergänzendes Material zu diesem Buch finden Sie auf <http://www.springer.com/978-3-658-15237-6>

ISBN 978-3-658-15237-6      ISBN 978-3-658-15238-3 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-15238-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2009, 2010, 2012, 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Nachdem in 2009 ein erstes Buch zum Thema Bilanzanalyse und -optimierung<sup>1</sup> erschienen ist, war die Idee zu einem Anschlussbuch zunächst gar nicht so offensichtlich, denn dieses erste Werk zeigt bereits an sehr vielen Kennzahlen, wie man analytisch an die Gewinn- und Verlustrechnung sowie Bilanz herangehen kann, um Schwachstellen aufzudecken bzw. Optimierungspotenzial eindeutig zu identifizieren. Es ist in der Tat ein sehr umfangreiches Analysehandbuch am konkreten Beispiel.

Das Ziel dieses ersten Werkes war es, dem interessierten Leser ein Instrumentarium an die Hand zu geben, mit dem er sich an den beiden Zahlenwerken Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und Bilanz ‚austoben‘ kann. Aber, gerade weil die zur Verfügung gestellten Kennzahlen sehr umfangreich waren, kamen immer wieder Anfragen,

- welche denn die ganz wichtigen sind
- in welcher Reihenfolge man sie erarbeiten sollte
- und ob man antizipativ gestalterisch vorgehen kann?

Eine Antwort, dass es keine konkreten Regeln für die Bedeutung von Kennzahlen gibt, war für die meisten Leser eher unbefriedigend.

Somit wuchs nach und nach die Idee zu einer Überzeugung. Ein Anschlussbuch muss her!

Dieses weiterführende Buch sollte das Ziel verfolgen, **Gestaltungsrichtlinien** für die Zahlenwerke GuV und Bilanz sowie für die Darstellung von ausgesuchten Analysen aus verschiedenen Perspektiven innerhalb einer kürzeren Präsentation aufzuzeigen. Es sollte damit:

- direkt auf das Buch *Bilanzanalyse und Kennzahlen* aufbauen.
- Allerdings auch für diejenigen verständlich sein, die *Bilanzanalyse und Kennzahlen* nicht gelesen haben oder die bereits aufgrund Ausbildung und/oder beruflicher Praxis Erfahrung mit der Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. Bilanz haben.

---

<sup>1</sup>Heesen, Gruber, *Bilanzanalyse und Kennzahlen – Fallorientierte Bilanzoptimierung*, 1. Auflage, Wiesbaden, 2009, mittlerweile in 2016 erschienen in der 5. Auflage.

- In einem Schritt mit wenigen Kennzahlen, wenn möglich einem Trichter gleich, Zahlenwerke aus verschiedenen Perspektiven ‚sezieren‘ können. Oben füllen wir Gesteinsbrocken ein, unten kommt nur noch klarer Sand heraus – die Inhalte und Analyseschritte sollten also in der Lage sein, vorgelegte Zahlenwerke zu ‚zermalmen‘ (so die Vision) und die gefundenen Sachverhalte auch grafisch aufzubereiten, so dass die Möglichkeit einer Präsentation der Ergebnisse zwangsläufig mit generiert wird.
- Neues erklären, ansonsten wäre es ja nur eine Komprimierung von Vorhandenem.
- Natürlich wieder auf Paragraphen, wann immer möglich, verzichten und das Aufgezeigte an einem MS Excel basierten Beispiel in einfachen Worten verdeutlichen oder für den/die Leser(in) selbst nachvollziehbar werden lassen.
- Erneut ein komplettes Analysetool deskriptiv behandeln.

Tja, und genau dieses Werk halten Sie gerade jetzt in Händen und dies jetzt in der 4. Auflage. Die obigen Aufzählungen sind eigentlich ein ideales Inhaltsverzeichnis.

Dieses Buch wird Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten bei der Bilanzanalyse, Bilanzplanung und (legaler) Bilanzgestaltung deutlich erweitern, weil ein ‚Analysefahrplan‘ aus verschiedenen Blickwinkeln mit grafischen Präsentationsmöglichkeiten vorgestellt wird.

Wenn wir das Wort „Gestaltung“ hören, klingen auch immer in unserem Inneren Verweise auf Paragraphen mit. Auch in diesem Werk werden wir bewusst auf diese Paragrafenvielfalt verzichten und die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Bilanz aus (fast) mathematischem und logischem Verständnis heraus gestalten. Sie werden sehen, das ist auch ohne Kenntnis von Gesetzestexten möglich. Denn wir werden nicht über LIFO und FIFO<sup>2</sup> sprechen, sondern mathematische und damit logische Größenordnungen zueinander erarbeiten und definieren.

Allerdings werden wir in den Fußnoten von Zeit zu Zeit dennoch auf Paragraphen verweisen, denn mit dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG), dessen Regelungen überwiegend erstmals in 2009 anzuwenden waren, und dem BilRUG – Bilanzrichtlinien-Umsetzungsgesetz zum 1. Januar 2016, traten in manchen Punkten entscheidende Änderungen ein, die ich hier zumindest kurz, aber sicherlich nicht umfassend und abschließend, ansprechen werde. Sie müssen diese Fußnoten aber nicht unbedingt lesen oder im Detail verstehen (wollen). Sie werden sehen, Planungs- und Gestaltungsmöglichkeiten im Zahlenwerk eröffnen sich auch in diesem Buch wieder ohne tiefes Paragrafenwissen.

Gestaltung ist legal, solange wir mit Logik an Sachverhalte herangehen und gesetzlich vorgegebene Bewertungsfragen und -vorgaben nicht antasten.

Es gibt allerdings auch legale Gestaltungsspielräume, die eher mit Kosmetik in Zusammenhang gebracht werden müssten. Ich spreche z.B. von der Veräußerung stiller Reserven. Solange die Verkehrswerte die Buchwerte von zuvor operativ genutzten Wirtschaftsgütern übersteigen und diese mit Gewinn auch verkauft werden können, ist dies ja

---

<sup>2</sup>LIFO – Last In First Out, FIFO – First In Last Out.

noch akzeptabel. Ich spreche bei kosmetischer Gestaltung aber besonders von außerordentlichen Erträgen. Wenn zur Optimierung des periodischen Ergebnisses Wirtschaftsgüter veräußert werden, die mit dem eigentlichen Geschäftsbetrieb nichts zu tun haben oder hatten und zudem abgeschrieben sind, aber dennoch hohe Verkehrswerte haben, dann ist das sicherlich Ergebnis steigernd, hat aber mit den Gestaltungsmöglichkeiten, die dieses Buch aufzeigt, nichts mehr zu tun. Der Verkauf von ‚Tafelsilber‘ ist sicherlich legal und auch ein Gestaltungsweg, aber diese Einmaleffekte gehen gegen die Substanz.

Dies ist damit nicht die Art von Gestaltung, die dieses Buch behandelt.

### *Planung und Gestaltung in meinem Sinn umfasst*

- *Logik, im Zusammenhang mit einfacher Mathematik*
- *konzentriert auf das operative Geschäft mit*
- *revolvierendem Charakter*
- *und Weitblick*
- *zum Ausbau der betrieblichen Stabilität und*
- *zur Erreichung oder zum Erhalt einer bilanziellen Spitzensituation*

Die wichtigsten Begriffe hier lauten aber ‚Logik‘ und ‚einfache Mathematik‘.

Sie werden sehen: Es ist wieder durchaus komplex, aber verständlich und sicherlich auch humorvoll geschrieben! Das dazugehörige Excel Tool, einmal als Übungs- und einmal als fertige Version, können Sie wieder aus dem Internet kostenfrei heraus laden. Dazu klicken Sie entweder auf die Produktseite des Buches auf [www.springer.com](http://www.springer.com) oder auf die Homepage <http://www.ifak-bgl.com> meiner Akademie.

Die Dateien zu diesem Werk sind jedoch um einiges umfangreicher und komplexer. Leser, die bereits das Buch ‚Bilanzanalyse mit Kennzahlen‘ gelesen oder besser sich erarbeitet haben, werden feststellen, dass bereits aufgezeigte Analysetechniken und Kennzahlen hier auch eingearbeitet sind, so dass eine Wiederholung möglich ist bzw. direkt auf bestehendes Wissen aufgebaut werden kann. Ich betone aber nochmals, dass man *Bilanzanalyse und Kennzahlen* nicht gelesen haben muss, um hier einzusteigen.

An wendet sich dieses Buch und die Übungen? An alle, die von Abschlussdaten begeistert sind, die sich damit professionell beschäftigen müssen oder ihr Wissen vertiefen wollen. Das Werk soll Mitarbeiter im Rechnungswesen, Geschäftsführer und Gesellschafter von Firmen, Studenten und Steuerberater bzw. Wirtschaftsprüfer gleichsam ansprechen. Es geht nicht um die GuV- bzw. Bilanzerstellung, sondern die optimierte Planung und Gestaltung der Zahlenwerke und deren Relationen und da ist nur allzu häufig vieles noch im Argen.

Schimpfen Sie nicht über die ‚Experten‘, die dies doch alles wissen müssten oder deren Arbeitsfeld und/oder Dienstleistungsumfang dieses eigentlich umfassen müsste.

**Steuerberater und Wirtschaftsprüfer** erstellen bzw. prüfen in der Regel den Abschluss – weitergehende Tätigkeiten sind aufgrund der ausgehandelten

Arbeitsumfänge und Honorare nicht Gegenstand des Auftrages und können damit auch nicht erwartet werden. Die Auswertung und Optimierung der Zahlenwerke ist erst recht nicht ihre Aufgabe, geschweige denn ihr Auftrag. Und einmal ehrlich, ohne den Kolleg(inn)en weh zu tun – sie machen es auch nur ungern, weil sie eigentlich immer auf der erstellenden oder prüfenden Seite stehen. Ob Sie es glauben oder nicht, die Analytik und damit die Planung, Gestaltung und Optimierung sind komplett verschieden von der Erstellung und der Prüfung. „Und was macht dann der SteuerBERATER? Er berät in Sachen STEUERN! Dies kann er aber bei einer Gesellschaft nur tun, wenn er die Basis dazu, die Gewinn- und Verlustrechnung und die Bilanz, hat.

Ich vertrete in dieser Hinsicht eine klare Meinung. Lassen Sie uns zunächst das Zahlenwerk optimieren oder optimal gestalten und dann können wir auch über steuerliche Gestaltung reden. Dies sind aber zunächst 2 verschiedene Sachen. Ist der Abschluss (handelsrechtlich) gut (gestaltet), dann kann auch die steuerliche Gestaltung optimal angegangen werden. Ein schlechter Abschluss lässt jedoch auch nur bedingt eine optimale steuerliche Gestaltung zu. Und bitte lassen Sie uns trennen zwischen Gestaltung des Abschlusses meiner/der Gesellschaft und meiner eigenen Steuererklärung.

Vor diesem Hintergrund ist dieses Buch auch wieder für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer von Interesse, zeigt es doch auf, wo sie Ansätze für optimale Mandantenberatung finden.

*Die Mitarbeiter in den Rechnungswesenabteilungen* können sicherlich Bilanzen lesen. Sie leiden aber unter einem anderen Problem. Der nächste Abschluss, die nächste Auswertung steht schon vor der Tür. Wenn ich mir im Internet Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen anschau, bin ich immer wieder überrascht, was dort zu lesen ist. Obwohl die Problematik der Bestände bekannt ist, stehen in den Bilanzen Größenordnungen, die wirklich nur Kopfschütteln auslösen können. Selbstverständlich sind diese richtig gebucht und von den Wertansätzen belastbar, aber von der Höhe her trotzdem nicht nachvollziehbar. Aber wo liegt dann das Problem?

Der Jahresabschluss der Vorperiode sollte noch vor dem Erscheinen des Abschlusses des 1. Quartals der Folgeperiode veröffentlicht werden. Teilweise werden dann neben Sonderauswertungen noch Monatsabschlüsse, wenngleich verkürzt, verlangt. Dies alles natürlich neben dem sonstigen Tagesgeschäft. Es gibt kein Ende und es gibt eigentlich keine Zeit mehr dafür, Größenordnungen logisch und nicht nur nach den gesetzlich zulässigen Wertansätzen zu hinterfragen. Hier soll das Buch Denkanstöße geben, gemeinsam mit einer Geschäftsführung einmal ex-ante planerisch und gestalterisch tätig zu werden und vorab Größenordnungen und Zusammenhänge zu definieren, sei es in Prozent, in Tagen, in Rotationsgeschwindigkeiten.

*Unternehmer und besonders technisch ausgebildete Geschäftsführer und Verantwortliche*, schaut in Eure Bilanzen. Der Blick in die GuV und hier besonders auf den Umsatz und das Ergebnis sind sicherlich interessant, aber selbst bei guten und steigenden Werten kann ein Problem bis hin zur Katastrophe ganz nah sein, denn diese stehen meist in der Bilanz bzw. ergeben sich aus den Strukturen in der Bilanz oder in Relation der GuV zur Bilanz. Hier soll dieses Buch helfen, Sachverhalte zu erkennen und

dementsprechend gestalterisch tätig zu werden. Als Leitende und Unternehmer sind Sie es gewohnt, zu gestalten, ja es wird sogar von Ihnen erwartet. Dies schließt aber Ihr Zahlenwerk auch ein, selbst wenn Sie mit externen Steuerberatern zusammenarbeiten und/oder Wirtschaftsprüfer Ihr Zahlenwerk eingehend unter die Lupe nehmen.

**Studenten** lernen leider Vieles zum Thema Abschluss, sei es nach HGB, IFRS oder nach amerikanischem Recht. Selbst mit einer Vertiefung in Rechnungswesen werden aber nur die Wenigsten in der Lage sein, selbst einen Abschluss ohne entsprechende Software zu erstellen. Das Wissen um o.g. Strukturen und Zusammenhänge (Analytik, logische Zielgrößen, etc.) wird aber leider kaum gelehrt und somit sehen wir auch jeweils in der nächsten Generation wieder offensichtliche Fehlentwicklungen, die eigentlich nicht sein müssten.

Wir sprechen immer wieder von Verlusten bzw. Kapitalvernichtung, ausgelöst durch falsche Entscheidungen und/oder Spekulationen, die die Weltbörsen jeden Tag wieder präsentieren. Ich frage mich nur allzu häufig, wie viel davon schon bei näherer Betrachtung absehbar oder bei besserer ex-ante Planung und Gestaltung vermeidbar wäre. Diese Frage wird wohl immer offen bleiben, aber ich bin sicher, die Zahl ist sehr groß. Dieses Werk und die Excel basierten Übungen werden hoffentlich dazu beitragen, die junge Generation zu sensibilisieren und bei ihr wieder Freude im Umgang mit der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung auszulösen. Wir brauchen keine Zahlenknechte, sondern weitsichtige Gestalter.

Aber, Gestaltung dauert! Es ist nicht möglich, innerhalb Monats- oder Jahresfrist eine optimale Bilanz und oder GuV zu gestalten. Dies braucht Zeit. Es ist aber auch nicht notwendig, jede unternehmerische Entscheidung jeden Tag hinsichtlich der bilanziellen Auswirkungen auf analytische Aussagen zu betrachten. Wir müssen lernen, revolvierend unser Zahlenwerk zu betrachten und auf Basis des Zahlenverständnisses sukzessiv Fragen zu stellen, um gewisse Konstellationen in der GuV und Bilanz zu erreichen.

Lassen Sie uns aber auch ehrlich sein: Bilanzplanung und -gestaltung sind eine Folgemaßnahme. Die wichtigste und erste Maxime heißt, das Unternehmen erfolgreich zu machen und erfolgreich zu halten. Dies setzt damit in erster Linie auch Produkt- und Verkaufserfolge voraus. Schlechte unternehmerische Resultate lassen sich auch nicht durch weitsichtige Gestaltungsmaßnahmen kompensieren!

Ich wünsche Ihnen wieder viel Spaß und Begeisterung beim Verständnis, der Analytik und der Planung sowie Gestaltung des Beispiel-Zahlenwerkes bzw. Ihrer eigenen Zahlen mit dem Wissen und den vorgestellten Analysen bzw. Gestaltungs- und Zielgrößen aus diesem Buch. Und haben Sie Mut, mich bei Fragen zu den Buchinhalten und/oder zu den Excel Tools direkt per Email zu kontaktieren. Sie erreichen mich entweder unter Bernd.Heesen@ifak-bgl.com oder unter Bernd.Heesen@abh-partner.de.

Wir können dann auch gerne telefonieren - so können Fragen meist ganz schnell beantwortet werden.

Gerne sende ich Ihnen auch die ‚Excel Tools‘ direkt zu, sollten Sie diese auf den Seiten von Springer und/oder meinen Homepages nicht finden.

---

# Inhaltsverzeichnis

|          |   |    |
|----------|---|----|
| <b>1</b> | <b>Ausgangssituation</b> .....  | 1  |
| 1.1      | Der Einstieg .....  | 1  |
| 1.1.1    | Allgemeine Fragen und Definitionen .....                                | 3  |
| 1.1.2    | Fragen zu den Sonderposten mit Rücklageanteil (SOPOS) .....             | 4  |
| 1.1.3    | Fragen zu Leasing und Kapitalisierung .....                             | 8  |
| 1.1.4    | Fragen zu Kostensteigerungen bei Anschlussinvestitionen .....           | 16 |
| 1.1.5    | Fragen zur durchschnittlichen Abschreibungsdauer .....                  | 18 |
| 1.1.6    | Fragen zu Eigenkapital relevanten Zusammenhängen .....                  | 18 |
| 1.2      | Der erste Einblick .....  | 22 |
| 1.2.1    | Die Gewinn- und Verlustrechnung der HTC .....                           | 22 |
| 1.2.2    | Die Bilanz der HTC – die Passiva .....                                  | 39 |
| 1.2.3    | Die Bilanz der HTC – die Aktiva .....                                   | 44 |
| <b>2</b> | <b>Analytik, Planung und Gestaltung</b> .....                           | 55 |
| 2.1      | Vorbemerkungen .....  | 55 |
| 2.2      | Vermögenskennzahlen .....   | 56 |
| 2.2.1    | Gesamtkapitalumschlag .....   | 61 |
| 2.2.2    | Anlagenintensität .....   | 65 |
| 2.2.3    | Anlagendeckung I .....  | 67 |
| 2.2.4    | Eigenkapitalquote (HGB Definition) .....                                | 69 |
| 2.2.5    | Zusammenhang Anlagenintensität, -deckung<br>und Eigenkapitalquote ..... | 71 |
| 2.2.6    | Zusammenhang Umsatz zu Eigenkapitalquote<br>und Anlagenintensität ..... | 73 |
| 2.2.7    | Vorratsumschlag .....   | 76 |
| 2.2.8    | Vorratsreichweite .....   | 80 |
| 2.2.9    | Zusammenhang Bestände und Umsatzrendite .....                           | 83 |
| 2.2.10   | Debitoren und debitorisches Ziel .....                                  | 88 |
| 2.2.11   | Exkurs Umsatzsteuervoranmeldung .....                                   | 91 |
| 2.2.12   | Kreditoren und kreditorisches Ziel .....                                | 93 |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 2.2.13 | „Cash“ Zyklus . . . . .  | 97  |
| 2.2.14 | Skonti und Berechnung . . . . .  | 102 |
| 2.2.15 | Umschlagsdauer des Umlaufvermögens . . . . .   | 103 |
| 2.2.16 | Zusammenfassung . . . . .  | 107 |
| 2.3    | Kapital(struktur)kennzahlen . . . . .  | 109 |
| 2.3.1  | Eigenkapitalquote . . . . .  | 111 |
| 2.3.2  | Fremdkapitalquote . . . . .  | 119 |
| 2.3.3  | Der „Leverage“ . . . . .   | 120 |
| 2.3.4  | Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen als<br>Quote des gesamten Fremdkapitals . . . . . | 123 |
| 2.3.5  | Exkurs Liquidität 2. Grades . . . . .  | 126 |
| 2.4    | Einstieg in die erweiterte grafische Bilanzgestaltung . . . . .                                    | 142 |
| 2.4.1  | Die erweiterten Basis-Zielgrößen . . . . .   | 142 |
| 2.4.2  | Die Ziel-Bilanz in einer ersten kompletten prozentualen<br>Darstellung . . . . .                   | 144 |
| 2.4.3  | Die Ziel-Bilanz in einer ersten kompletten<br>absoluten Darstellung . . . . .                      | 145 |
| 2.4.4  | Die nächsten Schritte zur Ziel-GuV . . . . .   | 146 |
| 2.5    | Kennzahlen zur Liquidität und zur Finanzierung . . . . .   | 147 |
| 2.5.1  | Liquiditäten . . . . .   | 149 |
| 2.5.2  | Cash Flow zu Gesamtkapital . . . . .   | 156 |
| 2.5.3  | Cash Flow Marge bzw. Cash Flow Umsatzrate . . . . .  | 158 |
| 2.5.4  | Ziel-Cash Flow . . . . .   | 159 |
| 2.5.5  | Ziel-Ergebnis als Funktion der Abschreibungen . . . . .  | 162 |
| 2.5.6  | Tilgungsfähigkeit und Finanzierungsdauer als Funktion<br>der Abschreibungen . . . . .              | 163 |
| 2.5.7  | Die ersten prozentualen Bausteine der Ziel-GuV . . . . .   | 164 |
| 2.5.8  | Die ersten absoluten Bausteine der Ziel-GuV . . . . .  | 165 |
| 2.5.9  | Der Ziel-Einzahlungsüberschuss EBITD . . . . .   | 167 |
| 2.5.10 | Auszahlungen . . . . .   | 167 |
| 2.5.11 | Material und bezogene Leistungen (Einstandskosten) . . . . .                                       | 168 |
| 2.5.12 | Anlagendeckung . . . . .   | 169 |
| 2.5.13 | Dynamische Verschuldung . . . . .  | 174 |
| 2.5.14 | Investitionsquoten . . . . .   | 177 |
| 2.5.15 | Selbstfinanzierungsquote operatives Sachanlagevermögen . . . . .                                   | 184 |
| 2.5.16 | Zusammenfassung . . . . .  | 188 |
| 2.6    | Kennzahlen zur Erfolgsstruktur . . . . .   | 190 |
| 2.6.1  | Bruttoertragsquote . . . . .   | 194 |
| 2.6.2  | Einstandskostenquote . . . . .   | 195 |
| 2.6.3  | Personalkostenintensität . . . . .   | 196 |
| 2.6.4  | Abschreibungsintensität . . . . .  | 198 |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 2.6.5    | Mietaufwandsquote .....   | 201        |
| 2.6.6    | Zinsintensität .....  | 203        |
| 2.6.7    | Rückstellungsintensität .....   | 209        |
| 2.6.8    | Zins tragendes Fremdkapital .....   | 217        |
| 2.6.9    | Zinsintensität .....  | 217        |
| 2.6.10   | Erweiterte prozentuale Struktur der Ziel-GuV .....  | 220        |
| 2.6.11   | Erweiterte absolute Struktur der Ziel-GuV .....   | 222        |
| 2.6.12   | Operative Auszahlungen .....  | 225        |
| 2.6.13   | Exkurs: Systemische (Excel) Betrachtungen .....   | 227        |
| 2.6.14   | Zins- und Mietintensität .....  | 228        |
| 2.6.15   | Zinsdeckungsquote .....   | 230        |
| 2.6.16   | Die finale Struktur der Ziel-GuV .....  | 232        |
| 2.6.17   | Zusammenfassung .....   | 235        |
| 2.7      | Rentabilitätskennzahlen .....   | 237        |
| 2.7.1    | Umsatzrentabilität .....  | 239        |
| 2.7.2    | Gesamtkapitalrentabilitäten .....   | 244        |
| 2.7.3    | Eigenkapitalrentabilität .....  | 253        |
| 2.7.4    | Nach-Steuer Eigenkapitalrentabilität .....  | 257        |
| 2.7.5    | Eigenkapitalumschlag .....  | 259        |
| 2.7.6    | Betriebsergebnis zu Betriebskapital .....   | 263        |
| 2.7.7    | Fremdkapitalrentabilität .....  | 267        |
| 2.7.8    | Zusammenfassung .....   | 269        |
| <b>3</b> | <b>„Todsünden“ in der Bilanz und GuV .....</b>  | <b>271</b> |
| 3.1      | Der Saunaeffekt .....   | 271        |
| 3.1.1    | Reinvestitionsquote .....   | 271        |
| 3.1.2    | Die 3 Größen des ‚DuPont‘ Baums .....   | 274        |
| 3.2      | Der Saunaeffekt mit Dackelsyndrom .....   | 277        |
| 3.3      | Der Saunaeffekt mit Dackelsyndrom und Strick .....  | 277        |
| 3.4      | Der Saunaeffekt mit Dackelsyndrom, Strick und Augenklappen .....                          | 278        |
| 3.5      | Zusammenfassung .....   | 278        |
| <b>4</b> | <b>Die komprimierte Analyse und Gestaltung (Trichteranalyse<br/>bzw. – planung) .....</b> | <b>281</b> |
| 4.1      | Der 1. Trichterblock: Vermögen und Kapitalstruktur .....                                  | 285        |
| 4.1.1    | (Gesamt)Kapitalumschlag (1. Kennzahl) .....   | 285        |
| 4.1.2    | Anlagenintensität (2. Kennzahl) .....   | 287        |
| 4.1.3    | Eigenkapitalquote (3. Kennzahl) .....   | 288        |
| 4.1.4    | Kreditorenquote – zu gesamten Fremdkapital (4. Kennzahl) .....                            | 290        |
| 4.2      | Der 2. Trichterblock: Liquidität und Finanzierung .....                                   | 292        |
| 4.2.1    | Liquidität II. Grades (5. Kennzahl) .....   | 293        |
| 4.2.2    | Liquidität III. Grades (6. Kennzahl) .....  | 295        |
| 4.2.3    | Cash Flow Umsatzrate (7. Kennzahl) .....  | 298        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 4.3      | Der 3. Trichterblock: Erfolg und Rendite. . . . .  | 300        |
| 4.3.1    | Zins- und Mietintensität (8. Kennzahl) . . . . .   | 300        |
| 4.3.2    | Personalkostenintensität I (9. Kennzahl) . . . . .   | 302        |
| 4.3.3    | Umsatzrendite bzw. -rentabilität (10. Kennzahl) . . . . .  | 304        |
| 4.3.4    | Kapitalrendite bzw. -rentabilität (11. Kennzahl) . . . . .   | 305        |
| 4.4      | Operative Stärke . . . . .   | 307        |
| 4.4.1    | Zinsdeckungsquote (12. Kennzahl) . . . . .   | 307        |
| 4.4.2    | Dynamische Verschuldung (13. Kennzahl) . . . . .   | 308        |
| 4.4.3    | Reinvestitionsquote (14. Kennzahl) . . . . .   | 310        |
| 4.5      | GuV bezogene Trichter Kennzahlen für Analyse,<br>Planung und Gestaltung . . . . .                              | 313        |
| 4.6      | Bilanz bezogene Trichter Kennzahlen für Analyse,<br>Planung und Gestaltung . . . . .                           | 313        |
| 4.7      | Misch Trichter Kennzahlen – Bilanz und GuV bezogene Kennzahlen<br>für Analyse, Planung und Gestaltung. . . . . | 314        |
| 4.8      | Zusammenfassung . . . . .  | 315        |
| <b>5</b> | <b>Die komprimierte Planung und Zielgestaltung . . . . .</b>   | <b>319</b> |
| 5.1      | Planungsparameter . . . . .  | 320        |
| 5.2      | Die Planung der Aktiva . . . . .   | 322        |
| 5.3      | Die Planung der Passiva . . . . .  | 326        |
| 5.4      | Die Planung der GuV . . . . .  | 329        |
| 5.5      | Die mehrperiodische Kurzplanung. . . . .   | 338        |
| 5.6      | Die Analyse der Planungsergebnisse . . . . .   | 344        |
| 5.6.1    | Kapitalumschlag . . . . .  | 348        |
| 5.6.2    | Anlagenintensität . . . . .  | 348        |
| 5.6.3    | Eigenkapitalquote . . . . .  | 348        |
| 5.6.4    | Kreditorenquote . . . . .  | 349        |
| 5.6.5    | Liquidität II. Grades . . . . .  | 350        |
| 5.6.6    | Liquidität III. Grades . . . . .   | 351        |
| 5.6.7    | Cash Flow Umsatzrate . . . . .   | 352        |
| 5.6.8    | Zins- und Mietintensität . . . . .   | 354        |
| 5.6.9    | Personalkostenintensität . . . . .   | 354        |
| 5.6.10   | Umsatzrentabilität . . . . .   | 354        |
| 5.6.11   | Kapitalrentabilität . . . . .  | 355        |
| 5.6.12   | Zinsdeckungsquote . . . . .  | 356        |
| 5.6.13   | Dynamische Verschuldung/Kreditilungsdauer . . . . .  | 357        |
| 5.6.14   | (Re)Investitionsquote III. . . . .   | 357        |
| 5.7      | Zusammenfassungen . . . . .  | 358        |

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>6 Gesamtdarstellung und Präsentation</b> .....                        | 363 |
| <b>7 Zusammenhänge zum Nachdenken und Gestalten</b> .....                | 369 |
| 7.1 Leasing und Sale-and-Lease-Back .....                                | 369 |
| 7.2 Gesamtkapitalumschlag .....  | 370 |
| 7.3 Eigenkapital und -quote .....  | 371 |
| 7.4 Anlagenintensität .....  | 372 |
| 7.5 Basis Bilanz- und GuV Strukturen (Beziehungsrahmen) .....            | 372 |
| 7.6 Vorratumschlag und Reichweite .....                                  | 373 |
| 7.7 Kapital- und Vorratumschlag .....                                    | 375 |
| 7.8 Debitoren und debitorisches Ziel .....                               | 376 |
| 7.9 Debitorisches und kreditorischen Ziel .....                          | 376 |
| 7.10 Skonti .....  | 376 |
| 7.11 Unterschiedliche Eigenkapitaldefinitionen .....                     | 377 |
| 7.12 Kurzfristige Verbindlichkeiten .....                                | 379 |
| 7.13 Cash Flow, Kreditgestaltung und Tilgungen bzw. Abschreibungen ..... | 379 |
| 7.14 Dynamische Verschuldung .....                                       | 381 |
| 7.15 Zinsdeckungsquote .....   | 381 |
| 7.16 Bilanz- und Vermögensstruktur .....                                 | 382 |
| <b>Sachverzeichnis</b> .....   | 385 |

---

## 1.1 Der Einstieg

Alle späteren Analysen und Darstellungen wollen wir (wieder) anhand eines MS Excel basierten Beispiels erarbeiten – das Wort ‚erarbeiten‘ ist hier ganz bewusst gewählt.

Deshalb ist es notwendig, das Beispiel auch zunächst vorzustellen.

An dieser Stelle haben jetzt diejenigen zunächst einmal einen Vorteil, die sich durch das Buch *Bilanzanalyse und Kennzahlen gearbeitet* haben, denn ich habe mich entschlossen, wieder eine Firma aus dem automobilen Sektor zu nehmen. Es handelt sich um die *HTC – Heesen Top Cars*. Aber keine Angst, ich habe bereits betont, dass Sie dieses erste Buch nicht gelesen haben müssen.

Die HTC ist ein Automobilbetrieb ... mit Problemen, die aber nicht ganz so schlimm sind wie bei der GH Mobile, dem Beispielunternehmen des ersten Buches. Jedoch haben wir wieder ganz bewusst ein Problemunternehmen gewählt, denn

- damit werden Optimierungsnotwendigkeiten größer und
- der Nachweis, dass Optimierungen möglich sind, ist zwingend notwendig.

Und Optimierung heißt *Gestaltung*.

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.

Dies hat den Vorteil, dass wir bei unseren Analysen immer aus zwei Perspektiven auf unser Beispiel schauen müssen, aus der Sicht des produzierenden Gewerbes und aus Sicht des Handels. Es ist leider nicht möglich, ein Beispiel zu gestalten, das auch noch klassische Dienstleistungsformen und auch noch Elemente aus der Finanzwirtschaft beinhaltet. Daher war eine Festlegung notwendig.

Es geht mir auch nicht darum, allgemeingültige Aussagen zu machen, sondern an einem konkreten Beispiel Analytik, Planung und Gestaltung zu betreiben, auch wenn dies damit bedeutet, dass ein Teil der Wirtschaftsunternehmen nicht abgedeckt werden kann. Alles geht aber leider nicht!

Lassen Sie uns damit sofort einsteigen und die Zahlenwerke betrachten. Wir beginnen mit der Gewinn- und Verlustrechnung, im Folgenden werden wir aus Gründen der Vereinfachung, wie auch im Bd. 1, nur mehr von der GuV sprechen.

Wenn Sie im Excel Tool<sup>1</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 habe ich 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 muss, also dementsprechend aufgebaut sein muss
- für die späteren Optimierungen und Gestaltungsauswertungen und die Darstellung dieser im Zahlengerüst.
- damit Sie 3 Unternehmen (Ihr eigenes und 2 Wettbewerber, jeweils aktuelle und Vorperiode) im Vergleich nebeneinander abbilden können.

Zunächst werden wir uns aber wieder die Ist-Situation anschauen und diese kurz analytisch darstellen. Kennen Sie bereits Analysen aus dem Buch *Bilanzanalyse und Kennzahlen* anhand der GH Mobile, dann ist dieser erste Schritt eine Art Wiederholung oder Auffrischung. Kennen Sie die Vorgehensweise noch nicht, dann wissen Sie in kürzester Zeit, wie man eine mit GuV und Bilanz dokumentierte Unternehmenssituation entsprechend analysieren und damit verstehen kann. Für beide Lesergruppen gilt aber gemeinsam: Es ist ein guter Einstieg, um mit der Zahlenbasis 'warm werden'!

Nach dem *warm werden* kommt dann allerdings *Neuland!*

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

---

<sup>1</sup>An dieser Stelle wird nochmals darauf hingewiesen, dass Sie sich die Excel Dateien zum Buch kostenlos aus dem Internet entweder auf der Seite des Verlages [www.springer.com](http://www.springer.com) oder auf meinen Firmen-Homepages [www.ifak-bgl.com](http://www.ifak-bgl.com) bzw. [Bernd.Heesen@abh-partner.de](mailto:Bernd.Heesen@abh-partner.de) herunterladen können.

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

### 1.1.1 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 HTC 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.

Die Tagezahl spielt bei dieser genannten Berechnung 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. 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, 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 eine Reichweite von z. B. 40 Tagen haben, dann setzt unser Gehirn diese 40 Tage automatisch in Bezug auf die in frühester Jugend ‚gespeicherten‘ 365 Tage.

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

| <b>BLOCK I</b>                                |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|
| <b>Jahre</b>                                  | 2014     | 2015     | 2016     |
| <b>Periode</b>                                | -1       | 0        | 1        |
| <b>Einheit für GuV und Bilanzdaten</b>        | Tsd. EUR | Tsd. EUR | Tsd. EUR |
| <b>Umsatz bzw. Mehrwertsteuer in %</b>        | 19,0%    | 19,0%    | 19,0%    |
| Umsatz bzw. Mehrwertsteuerfaktor              | 1,19     | 1,19     | 1,19     |
| <b>Exportquote im Vertrieb</b>                | 0%       | 0%       | 0%       |
| also nationales Geschäft im Verkauf           | 100%     | 100%     | 100%     |
| <b>Importquote im Einkauf</b>                 | 0%       | 0%       | 0%       |
| also nationales Geschäft im Einkauf           | 100%     | 100%     | 100%     |
| <b>Tage p.a. (Arbeits- oder Kalendertage)</b> | 365      | 365      | 365      |
| <b>(Standard) Unternehmenssteuersatz</b>      | 28,3%    | 28,8%    | 28,2%    |

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

### 1.1.2.1 Sonderposten mit Rücklageanteil

Der 2. Block beschäftigt sich mit den Sonderposten mit Rücklageanteil<sup>2</sup>. Dieser Bilanzposten findet sich nur in Abschlüssen vor Eintritt des BilMoG oder noch in österreichischen Abschlüssen, dort als ‚unversteuerter Rücklageanteil‘ bezeichnet.

|  |      |      |      |
|--|------|------|------|
| <b>BLOCK II</b>                                |      |      |      |
| <b>Sonderposten mit Rücklageanteil</b>         |      |      |      |
| (in Österreich: unversteuerter Rücklageanteil) |      |      |      |
| Zurechnung zu Eigenkapital mit                 | 100% | 100% | 100% |

Die Sonderposten mit (unversteuerter) Rücklageanteil (in Deutschland immer mit ‚SOPOS‘ abgekürzt) sind dem Eigenkapital zuzurechnen. Da jedoch häufiger die damit einhergehenden Verpflichtungen zu Reinvestitionen nicht eingehalten wurden/werden, gehen 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.

In unserem Fall gehen wir aber von einer 100 %igen Zuordnung zum Eigenkapital aus.<sup>3</sup>

<sup>2</sup>Bei dieser Bilanzposition Sonderposten mit Rücklageanteil, (in Österreich unversteuerter 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 2009 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. 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 Bildung also immer noch, aber die Abwicklung erfolgt über die o.g. latenten Steuern.

<sup>3</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.

Jetzt sind wir bereits mitten in der Bilanz, ohne sie aber gesehen zu haben.  
Also stellen wir die HTC erst einmal zahlenmäßig vor.

### 1.1.2.2 Die Zahlen der HTC

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.

| (Kalender) Jahr<br>Periode  | IST                    |             |                       |             |                       |             |
|---|------------------------|-------------|-----------------------|-------------|-----------------------|-------------|
|   | Tsd. EUR<br>2014<br>-1 |             | Tsd. EUR<br>2015<br>0 |             | Tsd. EUR<br>2016<br>1 |             |
|   |                        |             |                       |             |                       |             |
| <b>Aktiva</b>   |                        |             |                       |             |                       |             |
| Ausstehende Einlagen  | 0                      | 0%          | 0                     | 0%          | 0                     | 0%          |
| 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   | 1.523                  | 7%          | 1.549                 | 6%          | 1.300                 | 5%          |
| ... davon Grundstücke und Gebäude   | 0                      | 0%          | 0                     | 0%          | 0                     | 0%          |
| ... davon technische Anlagen & Maschinen  | 1.523                  | 7%          | 1.549                 | 6%          | 1.300                 | 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%          |
| <b>A Summe Anlagevermögen</b>   | <b>2.364</b>           | <b>11%</b>  | <b>2.684</b>          | <b>11%</b>  | <b>2.880</b>          | <b>10%</b>  |
| I. Vorräte  | 7.187                  | 34%         | 12.560                | 49%         | 12.270                | 45%         |
| ... davon Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe   | 5.001                  | 24%         | 5.770                 | 23%         | 6.999                 | 25%         |
| ... davon unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen                             | 888                    | 4%          | 1.363                 | 5%          | 1.720                 | 6%          |
| ... davon fertige Erzeugnisse und Waren   | 1.033                  | 5%          | 5.126                 | 20%         | 3.100                 | 11%         |
| ... davon Handelswaren  | 265                    | 1%          | 301                   | 1%          | 451                   | 2%          |
| ... davon geleistete Anzahlungen  | 0                      | 0%          | 0                     | 0%          | 0                     | 0%          |
| II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände                                 | 6.610                  | 31%         | 7.392                 | 29%         | 8.010                 | 29%         |
| ... davon Forderungen aus Lieferungen und Leistungen                              | 5.664                  | 27%         | 6.148                 | 24%         | 6.760                 | 25%         |
| ... 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                    | 4%          | 1.244                 | 5%          | 1.250                 | 5%          |
| III. Wertpapiere  | 0                      | 0%          | 0                     | 0%          | 0                     | 0%          |
| ... davon Anteile an verbundenen 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  | 3.746                  | 18%         | 1.824                 | 7%          | 3.399                 | 12%         |
| <b>B Summe Umlaufvermögen</b>   | <b>17.543</b>          | <b>83%</b>  | <b>21.776</b>         | <b>86%</b>  | <b>23.679</b>         | <b>86%</b>  |
| <b>C Rechnungsabgrenzungsposten</b>   | <b>1.124</b>           | <b>5%</b>   | <b>953</b>            | <b>4%</b>   | <b>910</b>            | <b>3%</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>21.031</b>          | <b>100%</b> | <b>25.413</b>         | <b>100%</b> | <b>27.469</b>         | <b>100%</b> |

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.

| <b>Passiva</b>  |               |             |               |             |               |             |
|---|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| I. Gezeichnetes Kapital   | 2.100         | 10%         | 2.100         | 8%          | 2.100         | 8%          |
| davon ausstehende Einlagen  | 0             | 0%          | 0             | 0%          | 0             | 0%          |
| II. Kapitalrücklage   | 2.023         | 10%         | 2.023         | 8%          | 2.023         | 7%          |
| III. Gewinnrücklagen  | 404           | 2%          | 1.157         | 5%          | 2.017         | 7%          |
| ... davon gesetzliche Rücklage  | 0             | 0%          | 0             | 0%          | 0             | 0%          |
| ... davon Rücklage für eigene Anteile   | 0             | 0%          | 0             | 0%          | 0             | 0%          |
| ... davon satzungsgemäße Rücklagen  | 0             | 0%          | 0             | 0%          | 0             | 0%          |
| ... davon andere Gewinnrücklagen  | 404           | 2%          | 1.157         | 5%          | 2.017         | 7%          |
| IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag  | 0             | 0%          | 0             | 0%          | 0             | 0%          |
| V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag  | 2.955         | 14%         | 3.485         | 14%         | 3.276         | 12%         |
| <b>A Eigenkapital</b>   | <b>7.493</b>  | <b>36%</b>  | <b>8.765</b>  | <b>34%</b>  | <b>9.416</b>  | <b>34%</b>  |
| I. Rückstellungen für Pensionen & ähnliche Verpflichtungen                                      | 1.184         | 6%          | 1.213         | 5%          | 1.240         | 5%          |
| II. Steuerrückstellungen  | 1.153         | 5%          | 2.416         | 10%         | 2.700         | 10%         |
| III. Sonstige Rückstellungen  | 2.168         | 10%         | 3.582         | 14%         | 3.500         | 13%         |
| IV. Abfertigungen (Österreich)  | 0             | 0%          | 0             | 0%          | 0             | 0%          |
| <b>B Rückstellungen</b>   | <b>4.505</b>  | <b>21%</b>  | <b>7.211</b>  | <b>28%</b>  | <b>7.440</b>  | <b>27%</b>  |
| ... davon Anleihen, davon konvertibel   | 0             | 0%          | 0             | 0%          | 0             | 0%          |
| ... davon Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten  | 1.841         | 9%          | 2.328         | 9%          | 2.596         | 9%          |
| ... davon erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen  | 37            | 0%          | 9             | 0%          | 20            | 0%          |
| ... davon Verbindlichkeiten aus Lieferungen & Leistungen  | 3.970         | 19%         | 3.743         | 15%         | 4.346         | 16%         |
| ... davon Verbindlichkeiten aus der Annahme gezogener/Ausstellung eigener Wechsel               | 2.064         | 10%         | 2.052         | 8%          | 2.400         | 9%          |
| ... davon Verbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen  | 0             | 0%          | 0             | 0%          | 0             | 0%          |
| ... davon Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht | 0             | 0%          | 0             | 0%          | 0             | 0%          |
| ... davon sonstige Verbindlichkeiten  | 1.121         | 5%          | 1.251         | 5%          | 1.200         | 4%          |
| a) aus Steuern  | 771           | 4%          | 901           | 4%          | 850           | 3%          |
| b) davon im Rahmen der sozialen Sicherheit  | 350           | 2%          | 350           | 1%          | 350           | 1%          |
| <b>C Verbindlichkeiten</b>  | <b>9.033</b>  | <b>43%</b>  | <b>9.383</b>  | <b>37%</b>  | <b>10.562</b> | <b>38%</b>  |
| <b>D Rechnungsabgrenzungsposten</b>   | <b>0</b>      | <b>0%</b>   | <b>54</b>     | <b>0%</b>   | <b>51</b>     | <b>0%</b>   |
| <b>Summe Passiva</b>  | <b>21.031</b> | <b>100%</b> | <b>25.413</b> | <b>100%</b> | <b>27.469</b> | <b>100%</b> |

Rückstellungen, 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 wieder auf „Null“ gestellt und mit dem 1. Tag der nächsten Periode werden alle Aufwands- und Ertragskonten wieder neu begonnen.

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

- Auflösung unverteilter Rücklagen
- Auflösung von Kapitalrücklagen
- Auflösung von Gewinnrücklagen
- Zuweisung zu unverteilter 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, -Planung und/oder -Gestaltung, dann meinen wir somit auch immer die GuV, da diese ja „versteckt und auf den letzten Saldo reduziert“ im Eigenkapital steht.

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

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

| (Kalender) Jahr<br>Periode   | Tsd. EUR<br>2014 |             | Tsd. EUR<br>2015 |             | Tsd. EUR<br>2016 |            |
|--|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|------------|
|  | -1               |             | 0                |             | 1                |            |
| 1. Gesamterlöse/Umsatzerlöse                                       | 54.007           | 100%        | 69.617           | 100%        | 92.000           | 100%       |
| 1.1 ... davon Umsatzerlöse Sparte I                                | 22.745           | 42%         | 31.178           | 45%         | 41.020           | 45%        |
| 1.2 ... davon Umsatzerlöse Sparte II                               | 18.153           | 34%         | 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            | 9%         |
| 1.5 ... davon Umsatzerlöse Sparte V                                | 989              | 2%          | 1.033            | 1%          | 2.290            | 2%         |
| 2. Bestandsveränderungen (Erhöhung +; Verminderung -)              | 186              | 0%          | 4.568            | 7%          | -2.000           | -2%        |
| 3. Andere aktivierte Eigenleistungen                               | 0                | 0%          | 0                | 0%          | 0                | 0%         |
| 4. Sonstige betriebliche Erträge                                   | 423              | 1%          | 408              | 1%          | 450              | 0%         |
| <b>Betriebsleistung</b>  | <b>54.616</b>    | <b>101%</b> | <b>74.593</b>    | <b>107%</b> | <b>90.450</b>    | <b>98%</b> |
| 5. Materialaufwand   | 36.813           | 68%         | 53.695           | 77%         | 64.800           | 70%        |
| 5.1 ... für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogenen Waren    | 27.140           | 50%         | 43.706           | 63%         | 53.450           | 58%        |
| 5.2 ... für bezogene Leistungen                                    | 9.673            | 18%         | 9.989            | 14%         | 11.350           | 12%        |
| <b>Bruttoertrag/Rohertrag/Wertschöpfung</b>                        | <b>17.803</b>    | <b>33%</b>  | <b>20.898</b>    | <b>30%</b>  | <b>25.650</b>    | <b>28%</b> |
| 6. Personalkosten  | 9.862            | 18%         | 10.743           | 15%         | 14.400           | 16%        |
| 6.1 ... davon Geschäftsführergehalt                                | 822              | 2%          | 822              | 1%          | 1.120            | 1%         |
| 6.2 ... davon Löhne & Gehälter                                     | 6.765            | 13%         | 7.454            | 11%         | 9.050            | 10%        |
| 6.3 ... davon soziale Abgaben/Aufwendungen für Altersversorgung    | 2.275            | 4%          | 2.467            | 4%          | 4.230            | 5%         |
| 7. Abschreibungen  | 435              | 1%          | 499              | 1%          | 420              | 0%         |
| 7.1 ... davon auf Vermögensgegenstände des Anlagevermögens         | 435              | 1%          | 499              | 1%          | 420              | 0%         |
| 7.2 ... davon auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens         | 0                | 0%          | 0                | 0%          | 0                | 0%         |
| 8. Sonstige betriebliche Aufwendungen                              | 3.522            | 7%          | 4.849            | 7%          | 6.300            | 7%         |
| 8.1 ... davon Miet- und Leasingaufwendungen                        | 1.409            | 3%          | 2.102            | 3%          | 2.900            | 3%         |
| 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   | 0                | 0%          | 146              | 0%          | 0                | 0%         |
| <b>Gesamtaufwand (ohne Material und bezogene Waren/Leistungen)</b> | <b>13.819</b>    | <b>26%</b>  | <b>16.091</b>    | <b>23%</b>  | <b>21.120</b>    | <b>23%</b> |
| <b>Betriebsergebnis</b>  | <b>3.984</b>     | <b>7%</b>   | <b>4.807</b>     | <b>7%</b>   | <b>4.530</b>     | <b>5%</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        | 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                               | 119              | 0%          | 128              | 0%          | 140              | 0%         |
| 13.1 ...davon an verbundene Unternehmen                            | 0                | 0%          | 0                | 0%          | 0                | 0%         |
| <b>Finanzergebnis</b>  | <b>139</b>       | <b>0%</b>   | <b>87</b>        | <b>0%</b>   | <b>35</b>        | <b>0%</b>  |
| 14. <b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)</b>      | <b>4.123</b>     | <b>8%</b>   | <b>4.894</b>     | <b>7%</b>   | <b>4.565</b>     | <b>5%</b>  |
| 15. Außerordentliche Erträge                                       | 0                | 0%          | 0                | 0%          | 0                | 0%         |
| 16. Außerordentliche Aufwendungen                                  | 0                | 0%          | 0                | 0%          | 0                | 0%         |
| 17. <b>Außerordentliche Ergebnis</b>                               | <b>0</b>         | <b>0%</b>   | <b>0</b>         | <b>0%</b>   | <b>0</b>         | <b>0%</b>  |
| <b>Ergebnis vor Steuern</b>  | <b>4.123</b>     | <b>8%</b>   | <b>4.894</b>     | <b>7%</b>   | <b>4.565</b>     | <b>5%</b>  |
| 18. Steuern vom Einkommen und Ertrag                               | 1.055            | 2%          | 1.224            | 2%          | 1.126            | 1%         |
| 19. Sonstige Steuern   | 113              | 0%          | 185              | 0%          | 163              | 0%         |
| 20. <b>Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</b>                       | <b>2.955</b>     | <b>5%</b>   | <b>3.485</b>     | <b>5%</b>   | <b>3.276</b>     | <b>4%</b>  |

In der hier abgebildeten GuV sind die außerordentlichen Erträge und Aufwendungen noch ausgewiesen. Mit Eintritt des BilRUG zum 1. Januar 2016 (Details dazu folgen später) erfolgt dies in Deutschland aber nicht mehr. Allerdings finden sich die außerordentlichen Bestandteile in anderen Ländern wie z.B. Österreich nach wie vor und von daher habe ich mich entschieden, diesen Saldo nach wie vor darzustellen.

Wir werden dann gleich auch sofort beginnen, eine erste Betrachtung der vorgelegten Zahlenwerke zu machen, aber zunächst müssen wir noch unsere *Basis-Informationen*, die für die Analyse von Bedeutung sind und von denen wir bereits die Blöcke I und II besprochen haben, umfänglich durchsprechen.

### 1.1.3 Fragen zu Leasing und Kapitalisierung

Der 3. Block beschäftigt sich mit Leasing und hier sind wir sofort bei Gestaltungsfragen, obwohl wir gerade erst anfangen, uns mit Definitionen zu beschäftigen.

| BLOCK III  |                                   |                                   |                                   |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Kapitalisierung von Leasing (alternativ 'ja' eingeben)<br>wenn 'ja', dann zwingend folgende 4 Positionen<br>(jeweils ohne Vorzeichen) eingeben | <input type="checkbox"/> nein     | <input type="checkbox"/> nein     | <input type="checkbox"/> nein     |
| AV und FK Erhöhung   | <input type="text" value="0,00"/> | <input type="text" value="0,00"/> | <input type="text" value="0,00"/> |
| Reduktion Miet- und Leasingaufwand   | <input type="text" value="0,00"/> | <input type="text" value="0,00"/> | <input type="text" value="0,00"/> |
| Erhöhung Zinsaufwand   | <input type="text" value="0,00"/> | <input type="text" value="0,00"/> | <input type="text" value="0,00"/> |
| Erhöhung Abschreibungen  | <input type="text" value="0,00"/> | <input type="text" value="0,00"/> | <input type="text" value="0,00"/> |

#### 1.1.3.1 Leasing und Kapitalisierung

Werden Wirtschaftsgüter per Leasing genutzt, dann sind sie in der Regel beim Leasinggeber<sup>4</sup> aktiviert, d. h. sie stehen bei den Aktiva des Leasinggebers. Denken Sie nur an ein Leasing Kfz. Hier sind Sie der Nutzer, das Fahrzeug selbst steht aber nicht in Ihren Büchern, sondern in denen des Leasinggebers.

Generell bezahlen Sie i. d. R. monatlich eine Leasingrate, haben also einen Aufwand. Wir sprechen bei einem solchen Leasinggeschäft vom „Finanzleasing“<sup>5</sup>.

<sup>4</sup>Je nach Ausgestaltung des Leasingvertrages und Art des Wirtschaftsguts, kann das Wirtschaftsgut auch in der Bilanz des Leasingnehmers stehen. Wir sprechen dann vom operativen Leasing.

<sup>5</sup>Auf internationaler Ebene können die Begriffe übrigens differieren – Die Begriffe „financial lease“ und „operate lease“ können genau umgekehrt zu unserem Finanz- und operativen Leasing verstanden werden. Hier müssen Sie sehr vorsichtig sein und besser einmal mehr nachfragen, um welche Art von Leasing es sich handelt. Fragen Sie einfach immer: Wo ist das Wirtschaftsgut aktiviert bzw. in welcher Bilanz steht das Wirtschaftsgut, beim Leasinggeber oder -nehmer?

Jetzt müssen wir direkt ein wenig tiefer gehen. Was heißt es, wenn Sie ein Wirtschaftsgut, sagen wir eine Maschine, leasen? Die Maschine steht Ihrem Unternehmen zu 100 % (zumindest für die Zeit des Leasingvertrages) zur Verfügung, ohne dass Sie dafür Kapital aufgebracht haben. Hätten Sie diese Maschine gekauft, wäre diese auch mit Geld, Eigen- und/oder Fremdkapital, zu finanzieren gewesen. Dann allerdings stünde das Wirtschaftsgut aber auch in Ihren Büchern.

Da beim Leasinggeschäft der Kauf der Maschine durch Dritte (Fremde) getätigt wurde, kann man doch auch sagen, dass aus Ihrer Sicht das Wirtschaftsgut komplett (also zu 100 %) fremdfinanziert wurde. Und genau diese Sicht wird von Bankern und Analysten immer wieder angenommen, wenn die Bonität Ihres Unternehmens betrachtet wird, also wiederum auch im Rahmen des Ratings nach BASEL II. Da Sie einen Vertrag mit entsprechenden Laufzeiten und Nutzungsdauern unterschrieben haben, sind Sie eine Verpflichtung eingegangen, die Sie aber geschickt aus Ihrer Bilanz herausgehalten haben. Lediglich in Ihrer GuV wird das Geschäft bei genauerer Betrachtung der Position Leasingaufwand sichtbar. Es bleibt aber der (indirekte) Sachverhalt, dass fremde Dritte für Sie in Vorleistung gegangen sind. Jetzt kann man auch argumentieren, dass dieses Leasinggeschäft wie eine 100 %-tige Fremdfinanzierung zu würdigen ist. Und genau dies erfolgt bei der Bonitätsbetrachtung durch Banker und Analysten sehr häufig. Obwohl Sie (geschickt) das Wirtschaftsgut aus Ihrer Bilanz herausgehalten haben, wird es Ihnen wieder auf der Aktivseite hereingerechnet und auf der Passivseite wird eine 100 %-tige Fremdfinanzierung angenommen und bilanziert. Die Konsequenzen daraus sind:

- Die Bilanz wird länger
- Das Fremdkapital nimmt zu
- Die Eigenkapitalquote(n) sink(en)t

Diesen Vorgang nennt man **Kapitalisierung**.

Einhergehend mit dieser Kapitalisierung sind aber noch andere parallele Korrekturen als Folge notwendig. Während Sie beim Leasing per monatlicher Leasingrate einen Aufwand haben, der auch auszahlungswirksam ist, ist diese Position jetzt zu streichen und durch eine Abschreibung zu ersetzen. Gleichzeitig ist die GuV Position „Zinsen und ähnlicher Aufwand“ kalkulatorisch ebenfalls zu erhöhen, da ja von einer 100 %-tigen Fremdfinanzierung ausgegangen wird.

Die Kapitalisierung führt in der GuV also zu einer

- „Ausbuchung“ des Leasingaufwands
- Erhöhung der Abschreibungen
- Erhöhung des Zinsaufwands.

Da Leasinggesellschaften auch Geld verdienen müssen<sup>6</sup>, sind die monatlichen Leasingraten (selbst unter der Annahme, dass keine einmalige Sonderzahlung bei Unterzeichnung des Leasingvertrages bzw. bei Nutzungsbeginn vereinbart wurde) höher als die Abschreibungen, die bei Kapitalisierung kalkulatorisch anzusetzen sind. Ebenfalls zu erhöhen sind die Zinsen im Finanzergebnis.

Somit führt die Kapitalisierung in der GuV zusätzlich zu einer

- Verbesserung des Betriebsergebnisses, da sowohl Leasingaufwendungen als auch Abschreibungen oberhalb des Betriebsergebnisses im GuV Gliederungsschema zu finden sind
- Verbesserung des Cash Flows (auf Basis des Betriebsergebnisses), da Leasingaufwendungen wegfallen, Abschreibungen aber Aufwendungen sind, die nicht auszahlungswirksam werden, mitunter also im Cash Flow additiv eingehen.

Im EGT – Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit – ist meist bei Kapitalisierung auch eine Verbesserung zu erkennen. Da Leasingraten auch Verwaltungs- und Finanzierungskosten und einen Gewinnaufschlag der Leasinggesellschaft beinhalten, kann man doch ableiten, dass bei Aktivierung im eigenen Unternehmen (also Kauf durch das eigenen Unternehmen) keine weiteren Verwaltungskosten und ungefähr gleiche Finanzierungskosten wie beim Leasinggeber anfallen. Die Abschreibungen sind vorher zwar nicht ausgewiesen, aber in der Leasingrate waren ja auch anteilig pro Periode die historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten der Maschine, die ja beim Leasinggeber angefallen sind, inbegriffen. Von daher ersetzen jetzt die Abschreibungen diesen Teil der Leasingrate. Es bleibt aber der Gewinnaufschlag der Leasinggesellschaft, der nicht mehr zu tragen ist. Von daher ist die Aktivierung zunächst einmal günstiger als das Leasing und dies wird daher auch bei Kapitalisierung in der GuV im Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit – EGT deutlich.

Wenn Leasing aber teurer ist als Aktivierung, warum dann überhaupt über Leasing nachdenken?

Leasing hat mehrere Vorteile, die man aber auch mit Vorsicht sehen muss. Leasing ist eigentlich etwas Positives, wenn das Umfeld auf der Seite des Leasingnehmers dafür stimmt.

Aber alles nacheinander – zunächst die Vorteile von Leasing. Und hier sind wir sofort bei der Gestaltung. Leasing führt zu:

---

<sup>6</sup>„müssen“ ist hier durchaus der richtige Begriff, da auch die Leasinggesellschaft eine Gewinnerzielungsabsicht nachweisen muss, damit Liebhaberei ausgeschlossen werden kann. Der Gesetzgeber hat hier sogar Regelungen für die Leasingratenkalkulation eingezogen, auf die wir aber nicht im Detail eingehen wollen. Die Leasingrate enthält damit neben den eigentlichen Anschaffungskosten des Wirtschaftsgutes auch anteilig Verwaltungs- und Finanzierungskosten, sowie einen Gewinnaufschlag der Leasingfirma. Damit ist Leasing immer teurer als die Anschaffung per Aktivierung.

- einer Bilanzverkürzung bei gleichzeitiger
- Steigerung der Eigenkapitalquote und einer
- Schonung der eigenen Liquidität und somit
- zu besseren Bilanzstrukturen

Außerdem sind noch steuerliche Vorteile zu sehen. Während Eigenkapital viel teurer als Fremdkapital ist und die Kosten des Eigenkapitals (also in erster Linie Dividenden) steuerlich nicht abzugsfähig sind, können wir bei Fremdkapital zumindest die Zinsen als Aufwand in die GuV nehmen. Damit werden die Kosten für Fremdkapital um das Verhältnis  $(1 - \text{individueller Steuersatz } t)$ <sup>7</sup> gekürzt. Allerdings sind Rückzahlungen von Fremdkapital, also Tilgungen, nicht als Aufwand anzusetzen und damit steuerlich auch nicht nutzbar.

Die vom Leasinggeber in Rechnung gestellte periodische Leasingrate kann aber vollumfänglich als Aufwand angesetzt werden. Diese Leasingrate umfasst aber auch Tilgungsanteile auf Seiten des Leasinggebers. Somit werden Kreditrückzahlungen mittelbar zu Aufwand und damit steuerlich nutzbar, d. h. abzugsfähig. Dieser Sachverhalt darf aber nicht überbewertet werden, da bei der Aktivierung natürlich entsprechende Abschreibungen in der GuV als Aufwand geltend gemacht werden können.

Häufig wird Leasing angedacht, wenn die unternehmerische Situation nicht (mehr) ganz so „rosig“ ist, denn eigene noch vorhandene Liquidität kann geschont werden. Übersehen wird in diesem Zusammenhang die damit einhergehende Verschlechterung des Ergebnisses der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit – EGT<sup>8</sup> und damit das sich verschlechternde Ergebnis in der GuV. Werden aber gerade Überschüsse benötigt, um den Geschäftsbetrieb wieder auf- und/oder auszubauen, dann kann Leasing unter Umständen auch kontraproduktiv sein. Rechnen Sie bitte generell damit, dass Leasing Ihnen von den Banken bei Kreditgesprächen wieder gegen gerechnet, also kapitalisiert wird und damit Ihre Eigenkapitalquote sinkt. Der ansteigende Überschuss in der GuV ist häufig kein Argument, welches die gesunkene Eigenkapitalquote in der Werthaltigkeit kompensiert.

Im Zusammenhang mit Leasing wird auch immer wieder Sale-and-Lease-Back genannt. Lassen Sie uns also auch auf diese Gestaltungsmöglichkeit ein wenig Zeit verwenden, bevor wir bei den Definitionen fortfahren.

### 1.1.3.2 Sale-and-Lease-Back

*Lassen sich mit Sale-and-Lease-Back wertvolle stille Reserven in (mittelständischen) Betrieben heben?*

---

<sup>7</sup> $(1 - \text{individueller Steuersatz } t)$  wird auch Steuerschutz genannt, wir sprechen im englischen vom „tax shield“.

<sup>8</sup>Fallen keine außerordentlichen Erträge und/oder Aufwendungen an, bzw. ist das außerordentliche Ergebnis gleich Null, dann entspricht das EGT dem Ergebnis vor Steuern.

In der internationalen Rechnungslegung fehlen außerordentliche Erträge und Aufwendungen generell (fehlen heißt in diesem Zusammenhang, sie werden anders gebucht und zwar bei den sonstigen Erträgen und Aufwendungen), somit ist dort das EGT, im englischen das „income from ordinary operations“ genannt, generell identisch mit dem Ergebnis vor Steuern.

Die Eigenkapitaldecke mittelständischer Unternehmen ist in den meisten Fällen viel zu dünn. Basel II hat diesen bekannten Sachverhalt noch stärker herausgestellt, ist doch die Eigenkapitalausstattung ein wesentlicher Punkt für das Rating und damit für die Einstufung der Eigenkapitalunterlegung auf Seiten des Kreditinstitutes als auch den daraus folgenden Kreditkosten.

Eine schwache Eigenkapitalausstattung schwächt also die Bonität und erschwert die Kreditaufnahme sowohl für das laufende Geschäft, als auch für zusätzliche Investitionen.

Manchmal zeigt der Blick in die Bilanz: Es schlummern (angeblich) stille Reserven, die zur Stärkung des Eigenkapitals herangezogen werden können. Als besonders attraktive Vorgehensweise wird die Sale-and-Lease-Back-Finanzierung empfohlen.

Leider taucht diese Alternative auch immer dann auch, wenn Unternehmen Liquidität brauchen, mitunter also dann, wenn der Betrieb in wirtschaftlichen Schwierigkeiten ist. Dieser Gestaltungsansatz muss aber differenzierter betrachtet werden.

Mit einer Sale-and-Lease-Back-Finanzierung/Gestaltung lassen sich (meist) Immobilien in benötigte Liquidität umwandeln. Damit können dann entweder finanzielle Engpässe ausgeglichen, Kredite getilgt oder Neuinvestitionen finanziert werden.

Schauen wir uns einmal ein fiktives Beispiel an: Ein Automobilhändler steckt in Schwierigkeiten, weil ein Kreditgeber mangels gutem Rating (u. a. wegen zu geringer Eigenkapitalausstattung) die notwendige Finanzierung des Ausbaus der Ausstellungs-räumlichkeiten einer Niederlassung versagt, die vom Automobilproduzenten im Rahmen einer umfassenden Markenwertsteigerung aber durchgesetzt werden soll. Dabei besaß der Inhaber ein Firmengebäude und einen hoch- und neuwertigen Reparaturbereich.

Sowohl die Gebäude, als auch die Geräte waren abbezahlt. Im konkreten Fall könnte jetzt ein Sale-and-Lease-Back der bestehenden Firmengebäude und Maschinen (teilweise) angedacht werden, d.h. Gebäude und Anlagen werden verkauft und sofort zurückgeleast. Wir unterstellen hier einmal, dass entsprechende Käufer und Leasinggeber vorhanden sind und dass die zeitliche Abwicklung unproblematisch ist.

Das Unternehmen erhält frisches Kapital und kann den Betrieb erhalten bzw. sogar erweitern. Außerdem kann das Kreditengagement deutlich zurückgefahren werden, so dass die Eigenkapitalquote sogar eine „doppelte“ Verbesserung erfährt (neues Eigenkapital und geringeres Fremdkapital = optimierte Eigenkapitalquote). Nehmen wir an, dass das Geschäftsjahr nach Erweiterungsbauten in der Niederlassung außerordentlich gut läuft und aus dem Sale-and-Lease-Back Verfahren nicht nur ein Rettungsanker, sondern sogar der Grundstein einer tief greifenden wirtschaftlichen Erholung des Betriebes ist.

Sale-and-Lease-Back als der Rettungsanker?

Ja und Nein. In manchen Fällen kann dies durchaus der Fall sein, aber die Risiken sollten nicht unterschätzt werden, besonders wenn aufgrund von wirtschaftlichen Schwierigkeiten ein Sale-and-Lease-Back Verfahren angedacht wird. Dazu aber später.

Wie funktioniert Sale-and-Lease-Back?

Schauen wir uns zunächst die Vorteile an!

Der Eigentümer verkauft ein werthaltiges Wirtschaftsgut und least dieses sofort zurück. Um Steuervorteile zu erreichen, wird häufig eine Gesellschaft zwischengeschaltet, die als Eigentümerin das Leasinggut zur Verfügung stellt (Leasinggeber). Die Nutzungsrechte

bleiben beim Unternehmen. Die beim Verkauf entstehenden Gewinne können eventuell sogar steuerlich über Verlustvorträge ausgeglichen oder gegebenenfalls durch eine Ansparrücklage (teilweise) neutralisiert werden. Mithilfe des Verlustvortrages und/oder der Rücklage können die durch die Veräußerung aufgedeckten stillen Reserven innerhalb eines bestimmten Zeitraums auf neue Investitionsgüter steuerfrei übertragen werden.

Der Leasingvertrag wird dabei im Idealfall so ausgestaltet, dass die Objektgesellschaft auch wirtschaftliche Eigentümerin bleibt und zur Aktivierung des Leasingguts verpflichtet ist. So kann sichergestellt werden, dass auch die Absetzung für Abnutzung (AfA) bei ihr aufwandswirksam wird. Auf Unternehmensseite werden die bisher gezahlten Zinsen und die Tilgung (für die ehemalige Finanzierung) sowie die Abschreibung auf Wirtschaftsgüter durch die Leasinggebühren (einschließlich eines Gewinnaufschlags) ersetzt. Diese können als Aufwand steuerlich geltend gemacht werden.

Die Vorteile gegenüber der Kreditfinanzierung liegen auf der Hand

- Erstens wird durch die Verkürzung der Bilanz die Eigenkapitalbasis des Unternehmens gestärkt.
- Zweitens werden die stillen Reserven im Zuge des Leasing neu bewertet – deren Wert kann bei z. B. Immobilien gegenüber dem Anschaffungspreis gestiegen sein.
- Drittens können bei einer geschickten Gestaltung steuerliche Vorteile realisiert werden. Und dabei bleiben die gesamten Nutzungsrechte beim ehemaligen Eigentümer.

Hinzu kommt ein weiterer Vorteil, der die zukünftige Kreditaufnahmen erleichtern kann: Im Fall eines Unternehmensverkaufes oder einer Nachfolgeregelung belastet der Immobilienbesitz nicht die Bilanz. Die Auflösung stiller Reserven stärkt das Eigenkapital des Betriebes – es ist (häufig) leichter zu verkaufen. Die bei einer Nachfolge beliebte Aufteilung in Unternehmen und Immobilienbesitz wird schon vorweggenommen.

Klingt ja sehr verlockend. Dies setzt aber voraus, dass alles gut läuft und die richtigen Voraussetzungen gegeben waren!

Schauen wir uns doch jetzt also auch die Nachteile und Risiken an!

Durch ein Sale-and-Lease-Back Verfahren werden einem Unternehmen weitere „Reserven“ entzogen, da die Substanz nochmals gekürzt wird. Des Weiteren können die Leasinggebühren durch den Gewinnaufschlag auch die GuV in einer Größenordnung oberhalb der ehemaligen Abschreibungen und Finanzierungskosten belasten. Die Veräußerung der Anlagegüter ist ein einmaliger Akt, die eventuell folgende höhere Belastung durch Leasinggebühren jedoch periodisch wiederkehrend. Vergessen wir auch nicht, dass in unserem o. g. Beispiel die Schwierigkeiten noch nicht so groß waren, dass der Veräußerungserlös komplett zum „Stopfen von Löchern“ eingesetzt werden musste und daher auch investive und damit Produktivität – und/oder Wert steigernde Anschaffungen aus dem Erlös getätigt werden konnten. Ist dies nicht der Fall, verpufft der Geldsegen.

Außerdem haben wir bisher ein weiteres Problem außer Acht gelassen, das sogar einen Bumerang-Effekt entwickeln und damit zu einem Risiko werden könnte.

Unser Betrieb ist in ernsthaften Schwierigkeiten. Aber wir haben ja unsere werthaltige Immobilie und wir haben von den Vorteilen des Sale-and-Lease-Back Ansatzes gehört.

Nur, wenn wir bereits in wirtschaftlichen Schwierigkeiten sind, ist unsere Verhandlungsposition von Beginn an geschwächt. Das weiß auch der potenzielle externe Leasingpartner. Die Frage hier ist, ob wir den wirklichen Verkehrswert in der Kürze der Zeit erhalten. Selbst wenn wir einen Käufer finden, der uns einen fairen Preis zahlt, hilft uns das nur dann, wenn dieser Käufer auch als Leasinggeber auftreten kann. Und hier liegt das eigentliche Problem. Die wirtschaftliche Situation unseres Betriebes bringt uns in Zeitnot und engt unseren Handlungsspielraum enorm ein. Die Folge kann sein, dass wir gezwungenermaßen unter Wert verkaufen (müssen), die folgenden Belastungen in unseren Gewinn und Verlustrechnung aber umso höher und auch noch periodisch wiederkehrend sind.

► Merke

Je schwieriger unsere wirtschaftliche Situation, desto schlechter auch unsere Verhandlungsposition und die Aussichten, die möglichen Vorteile einer Sale-and-Lease-Back Gestaltung auch wirklich ertragswirksam um- und einsetzen zu können. Fraglich ist außerdem, ob ein Verkauf in einer Krise überhaupt gelingt, denn die Anlagegüter müssen natürlich auch von Belastungen frei sein. Und, die Gestaltung ist nur einmal möglich, um das Unternehmen zukunftsfähig zu machen.

Weitere Nachteile sind häufig psychologischer Natur

Gerade Familienunternehmen fällt es schwer, ihren Besitz aufzulösen und an eine Leasinggesellschaft zu veräußern. Das Firmensilber zu verkaufen, wird gemeinhin eher argwöhnisch betrachtet. Außerdem belasten die Leasinggebühren den Betrieb – wie oben geschildert – in seiner Liquidität (die monatlichen Zahlungen müssen sichergestellt werden) und im Fall einer erneuten Unternehmenskrise fehlen die wichtigen wertvollen Wirtschaftsgüter, die wiederum als „Notgroschen“ den Betrieb aus der Krise führen könnten.

Sale-and-Lease-Back – eine Gestaltungsmöglichkeit in guten Zeiten!

Sale-and-Lease-back ist nicht nur dann eine Finanzierungsalternative, wenn das Unternehmen in Schwierigkeiten steckt oder besser in Schwierigkeiten geraten könnte. Es gibt Zeiten, in denen Leasingfinanzierungen günstiger als Kreditfinanzierungen sind. Der Vorteil entsteht durch die klare Risikokalkulation über einen längeren Zeitraum hinweg. Das entsprechend erlöste Kapital kann genutzt werden, um in die Zukunft zu investieren, Gelder auszuschütten oder die Bilanz „besser“ darzustellen.

Leasing und Sale-and-Lease Back sind aber eigentlich gar nicht die Art von Gestaltungsfragen, mit denen wir uns in diesem Buch beschäftigen wollen. Vielmehr wollen wir uns mit aktiver Bilanzgestaltung beschäftigen, die es nicht notwendig macht, auf „off-balance“<sup>9</sup> Finanzierungen und Praktiken zurück zu greifen, oder nur deswegen, weil wir es uns bilanziell erlauben können.

---

<sup>9</sup>Unter off-balance Finanzierungen versteht man bilanzexterne Finanzierungen, also Leasing, Sale-and-Lease-Back und Asset Backed Securities (ABS). Dabei werden, wie beim Leasing gesehen, sowohl das Anlagevermögen, aber auch die entsprechenden Schulden aus der Bilanz ausgeschlossen und es kommt zu einer Bilanzverkürzung zu Gunsten der Eigenkapitalquote.

Dennoch ist es wichtig, auch bilanzexterne Gestaltungsmöglichkeiten zu kennen.

Kommen wir zurück zu den Definitionen im Tabellenblatt ‚Basis Informationen‘ und speziell zum 3. Block. Sie sehen, dass wir zunächst in diesem Beispiel davon ausgehen, dass keine Leasingverträge zum jetzigen Zeitpunkt laufen. Daher steht auch das „nein“ in allen eingeblendeten 3 Perioden bei der Frage nach der Kapitalisierung von Leasing.

Sollten Sie allerdings das in diesem Buch vermittelte Wissen und die Excel Tools für Ihre eigenen Unternehmen nutzen bzw. anwenden wollen und Leasingverträge existieren, dann müssen Sie bei einer Beantwortung der Frage nach der Kapitalisierung mit „ja“ alle weiteren Felder im 3. Block auch zwingend pflegen.

Wir haben ja gesehen, dass es sich bei Leasing um eine Bilanzverkürzung zu Gunsten der Eigenkapitalquote handelt. Bei einer Kapitalisierung ist dementsprechend die Bilanz aktivisch bei den Anlagegütern und passivisch beim Fremdkapital entsprechend zu verlängern und zwar beidseitig um einen identischen Wert. Hier ist der Wert einzutragen, mit dem das geleaste Wirtschaftsgut bei Kauf odereigener Herstellung in der Bilanz anzusetzen gewesen wäre, also die Anschaffungs- und Herstellungskosten<sup>10</sup>, korrigiert um die bisher aufgelaufenen Abschreibungen. Bitte denken Sie daran, dass das Wirtschaftsgut bei Anschaffung und/oder eigener Herstellung durchaus teurer sein kann, als die kumulierten Leasingraten über die Laufzeit des Leasingvertrages, dann nämlich, wenn das Wirtschaftsgut nur z.B. 3 bis 4 Jahre genutzt wird, die maximale technische Nutzungsdauer aber weit über diesem Zeitraum von 3 bis 4 Jahren liegt. Dies ist übrigens sehr häufig der Fall. Denken Sie doch nur einmal an einen Kfz-Leasingvertrag über z.B. 48 Monate. Wenn Sie das Fahrzeug am Ende dieser Zeitfrist wieder an den Leasinggeber zurück geben oder es sogar käuflich erwerben wollen, dann ist mit den gezahlten Leasingraten nur ein Teil des gesamten Wertes des Fahrzeuges erstattet. Um es komplett zu erwerben, müssen Sie nochmals etwas auflegen. Damit sind die kumulierten Leasingraten auch nur als ein Teil der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten zu werten. Allerdings sind natürlich hier nur die aktuellen **Buchwerte** anzusetzen, denn das Wirtschaftsgut ist seit ursprünglicher Erstnutzung ja auch einem Werteverlust (per Abschreibung) unterzogen worden.

► **Merke**

Wenn durch die Bank Kapitalisierungen von Leasing angedacht und/oder kalkulatorisch gerechnet werden, achten Sie bitte darauf, dass Buchwerte und nicht historische Anschaffungs- und Herstellungskosten angesetzt werden, da ansonsten die Bilanzverlängerung umso „heftiger“ ausfallen kann und damit auch die Verschlechterung der Eigenkapitalquote, die mit einer hypothetischen 100 %-tigen Fremdkapitalfinanzierung einher geht!

---

<sup>10</sup>Die Anschaffungs- und Herstellungskosten und deren Zusammensetzung sind für den interessierten Leser im § 255 Abs. 1 bis 3 HGB nachzulesen. Hier ist zu beachten, dass mit dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG), dessen Regelungen erstmals überwiegend im Geschäftsjahr 2009 anzuwenden waren, das Aktivierungsverbot für Vertriebskosten auf ein Aktivierungsverbot für Forschungs- und Vertriebskosten erweitert wurde.

Die mit Kapitalisierung einhergehende Reduktion des Miet- und Leasingaufwands ist in der nächsten Zeile einzutragen. Geben Sie hier einfach die jährliche Leasingrate(n) ein. Da Sie in diesem Fall die Finanzierungskosten selbst zu tragen hätten, sind die Zinsaufwendungen zu erhöhen und dies tun Sie bitte in der nächsten Zeile. Wenn Sie aus der GuV die bisherigen Finanzierungsaufwendungen durch das in der Bilanz ausgewiesene Fremdkapital dividieren, erhalten Sie einen durchschnittlichen Fremdkapitalkostensatz. Diesen Zinssatz multiplizieren Sie bitte mit dem Wert aus der Zeile ‚AV und FK Erhöhung‘ und Sie haben den hier einzusetzenden Wert auf der Basis der durchschnittlichen Finanzierungskosten Ihres Unternehmens. Alternativ können Sie zur Ermittlung der Fremdkapitalbasis auch das Tabellenblatt ‚Details FK‘ heranziehen.

Als letztes sind die Abschreibungen zu erhöhen, da bei Kapitalisierung das Leasing-Wirtschaftsgut ja bei Ihnen in den Büchern anzusetzen ist (siehe Ihre AV und FK Erhöhung).

Hier wird es jetzt ein wenig schwieriger, denn wir müssen ein wenig überlegen.

Wir haben doch in der Zeile ‚AV und FK Erhöhung‘ bereits den Wert für die Anschaffungs- und Herstellungskosten (bei Aktivierung) eingetragen. Ist das Wirtschaftsgut neu, für das eine Kapitalisierung gerechnet wird, ist die Ermittlung der Abschreibung einfach, da die Anschaffungs- und Herstellungskosten durch die Abschreibungsperioden (aus Steuertabellen oder aus Erfahrung) zu dividieren sind. In diesem Fall errechnet das Programm auf der Basis der durchschnittlichen Abschreibungsdauer in Block V die Erhöhung der Abschreibungen.

Schwieriger ist die Lage, wenn das Wirtschaftsgut bereits einige Jahre alt ist und Sie die historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten nicht kennen und auch nicht erfragen können. Bei linearer Abschreibung beziehen sich die periodischen Abschreibungssätze aber immer auf die historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten. Dies ist z. B. auch immer der Fall, wenn Sie die Bilanzen von Wettbewerbern analysieren und Sie auch nicht über Fragemöglichkeiten und/oder Anlagespiegel verfügen.

Ich gehe dann in diesem Fall einen recht ‚einfachen‘ Weg, in dem ich die Abschreibungen mit 150 % des (reduzierten) Miet- und Leasingaufwands ansetze. Dieser Ansatz hat sich vor dem Hintergrund bewährt, dass Leasingverträge i. d. R. kürzer laufen als das Wirtschaftsgut technisch oder mittels Abschreibung periodisch in der GuV anzusetzen wäre. Haben wir einen Leasingvertrag über 3 Jahre, das Wirtschaftsgut ist aber in der GuV mit 10 Jahren AfA anzusetzen, dann habe ich mit o.g. 150 % recht gute Erfahrungen in der Praxis gemacht, obwohl dies zunächst einmal nach viel klingt. Aber denken Sie daran, dass Leasingraten neben den eigentlichen Kosten für das Wirtschaftsgut auch Finanzierungs- und Verwaltungskosten, sowie Gewinnaufschläge beinhalten. Bitte geben Sie nicht den prozentualen Wert ein, sondern errechnen Sie den absoluten Betrag, also (Reduktion) Miet- und Leasingaufwand‘ multipliziert mit 1,5 und überschreiben Sie mit diesem Wert den eventuell bereits berechneten Wert in der Zeile ‚Erhöhung Abschreibungen‘.

### 1.1.4 Fragen zu Kostensteigerungen bei Anschlussinvestitionen

Dieser Block muss gemeinsam mit dem Tabellenblatt *Kreditinfo* betrachtet werden, da er die spätere Betrachtung und Würdigung des Überschusses in der Gewinn- und Verlustrechnung beeinflusst.