



Hochschule  
Bonn-Rhein-Sieg

Prof. Dr. Norbert Seeger

Wirtschaftsjunioren Bonn, 13. November 2012

# Bilanzanalyse für Dummies



# Bilanzanalyse für Dummies

## Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)



Was für ein Zahlensalat, wie soll man da durchblicken?

1. Ziel einer Bilanzanalyse – Was ist ein Dummy?
2. Kurzfristige Erfolgsrechnung
3. Liquiditätsanalyse
4. Kapitalstruktur
5. Die Betriebswirtschaftliche Analyse
6. Fazit

## Dummy - Attrappe

- Eine mit Sensoren ausgestattete Puppe, die bei der Unfallforschung verwendet wird
- Fallschirmpuppe, meist militärisch eingesetzt
- Bezeichnung für Anfänger oder Einsteiger ohne Fachwissen
- Hier und Heute:  
Leser einer Bilanz, der eigentlich ganz gut Bescheid weiß,  
jedoch mal schaut, was ein Hochschul-Theoretiker zu berichten weiß

## Was ist wichtig? Welche Fragen sind zu beantworten?

### Gesellschafter/Geschäftsführer

- Wie hoch ist das Einkommen (Ausschüttung/Entnahme/Gewinn)?
- Funktioniert mein Geschäftsmodell?
- Wie „reich“ bin ich?
- Welchen Kaufpreis soll ich für das ganze Unternehmen zahlen (akzeptieren)?

### Bank

- Bonität / Kreditwürdigkeit / Sicherheiten?
- Kann der Schuldendienst aus dem laufenden Cash Flow beglichen werden?

## Was ist wichtig? Welche Fragen sind zu beantworten?

### Gesellschafter/Geschäftsführer

- Umsatz, EBIT, Jahresüberschuss (Monat/Jahr), Umsatzrentabilität?
- Operativer Cash Flow, Free Cash Flow (Discounted Cash Flow)?
- Eigenkapital (Buchwert/Verkehrswert), Eigenkapitalentwicklung?

### Bank

- EK-Quote, Vermögensstruktur (z.B auch Entwicklung des Forderungsbestandes)?
- Zinsdeckung, Verschuldungsgrad, Dynamischer Verschuldungsgrad?

## Woher stammt die Information? Wie aktuell und zuverlässig ist die Information?

- Externes Rechnungswesen: Jahresabschluss, Steuerbilanz
- Internes Rechnungswesen: Controlling-Abteilung
- Je kleiner ein Unternehmen, desto geringer Controlling-Ressourcen

### **Kleine und Mittlere Unternehmen:**

Betriebswirtschaftliche Analyse des Steuerberaters + Erfahrung + Intuition

# kurzfristige Erfolgsrechnung

10462/60100/2007  
Indiv. BWA 2008 von Prof. Knief

Kanzlei-Rechnungswesen V.5.4  
Kurzfristige Erfolgsrechnung Juni 2007  
SKr 4 BWA-Nr. 8 BWA-Form BWA 2008 nach Prof. Knief

03.01.2008  
Blatt 1

Bezeichnung	Jun/2007	% Ges.- Leistg.	% Summe w.Kosten	% Pers.- Kosten	% vom EBITDA	Jan/2007 - Jun/2007	% Ges.- Leistg.	% Summe w.Kosten	% Pers.- Kosten	% vom EBITDA
Umsatzerlöse	160.000,05	100,63				920.300,27	95,97			
Best.Verdg. FE/UE	-1.000,00	-0,63				38.600,00	4,03			
Akt.Eigenleistungen	0,00					0,00				
<b>GESAMTLEISTUNG</b>	159.000,05	100,00	341,73	399,15	203,09	958.900,27	100,00	293,91	422,76	349,09
Mat./Wareneinkauf	9.980,00	6,26	21,41	25,00		219.036,63	22,84	67,14	96,57	
Rohrertrag 1	149.040,05	93,74	320,32	374,15		739.863,64	77,16	226,78	326,19	
Fremdleistungen	4.965,04	3,12	10,67	12,46		30.546,37	3,19	9,36	13,47	
Rohrertrag 2	144.075,01	90,61	309,65	361,69		709.317,27	73,97	217,41	312,72	
So. betriebl.Erlöse	1.000,00	0,63	2,15	2,51		5.974,79	0,62	1,83	2,63	
Betriebl. Rohrertrag	145.075,01	91,24	311,80	364,20		715.292,06	74,60	219,24	315,36	
kalk. Untern.Lohn	5.000,00	3,14	10,75	12,55		30.000,00	3,13	9,20	13,23	
Ges. Gesch.Führung	0,00					0,00				
Fremdgesch. Führung	0,00					0,00				
Personalkosten	29.463,34	18,53	63,32	73,96		163.780,04	17,08	50,20	72,21	
Sozialabgaben	5.370,88	3,38	11,54	13,48		33.040,28	3,45	10,13	14,57	
<b>Summe Personalkosten</b>	39.834,22	25,05	85,61	100,00		226.820,32	23,65	69,52	100,00	
<b>betr. ROHERGEBNIS</b>	105.240,79	66,19	226,19	264,20		488.471,74	50,94	149,72	215,36	
weitere KOSTEN										
Miet/Pacht unbew.WG	5.756,30	3,62	12,37	14,45		36.378,14	3,79	11,15	16,04	
sonst. Raumkosten	1.256,30	0,79	2,70	3,15		8.930,80	0,93	2,74	3,94	
Betriebl. Steuern	688,00	0,43	1,48	1,73		4.128,00	0,43	1,27	1,82	
Versich./Beiträge	1.299,00	0,82	2,79	3,26		8.571,99	0,89	2,63	3,78	
Besondere Kosten	1.672,17	1,05	3,59	4,20		9.360,74	0,98	2,87	4,13	
Kfz-Kosten (o. St.)	2.474,28	1,56	5,32	6,21		19.399,77	2,02	5,95	8,55	
Werbe-/Reisekosten	952,51	0,60	2,05	2,39		11.842,58	1,24	3,63	5,22	
Kosten Warenabgabe	4.484,47	2,82	9,64	11,26		37.747,62	3,94	11,57	16,64	
Abschreibungen	13.356,14	8,40	28,71	33,53		80.136,84	8,36	24,56	35,33	
Leasing f.unbew. WG	3.926,72	2,47	8,44	9,86		23.263,35	2,43	7,13	10,26	
Leasing f. bew. WG	2.754,00	1,73	5,92	6,91		16.315,71	1,70	5,00	7,19	
Lizenz- u.Konz.-Geb	812,00	0,51	1,75	2,04		4.956,00	0,52	1,52	2,18	
Reparatur/Instandh.	186,74	0,12	0,40	0,47		13.510,67	1,41	4,14	5,96	
Sonstige Kosten	6.909,24	4,35	14,85	17,34		51.711,26	5,39	15,85	22,80	
Su weitere Kosten	46.527,87	29,26	100,00	116,80		326.253,47	34,02	100,00	143,84	
<b>LEISTUNGSERGEBNIS</b>	58.712,92	36,93	126,19	147,39	74,99	162.218,27	16,92	49,72	71,52	59,06

Das vorläufige Ergebnis entspricht dem derzeitigen Stand der Buchführung. Abschluss-/ Abgrenzungsbuchungen können es noch verändern.

Währung: Euro Status 0/2007\*FAY

Quelle: Datev eG, Kurzfristige Erfolgsrechnung mit Datev SKr 04, Blatt 1



# kurzfristige Erfolgsrechnung

10462/60100/2007  
Indiv. BWA 2008 von Prof. Knief

Kanzlei-Rechnungswesen V.5.4  
Kurzfristige Erfolgsrechnung Juni 2007  
SKR 4 BWA-Nr. 8 BWA-Form BWA 2008 nach Prof. Knief

03.01.2008  
Blatt 2

Bezeichnung	Jun/2007	% Ges.- Leistg.	% Summe w.Kosten	% Pers.- Kosten	% vom EBITDA	Jan/2007 - Jun/2007	% Ges.- Leistg.	% Summe w.Kosten	% Pers.- Kosten	% vom EBITDA
<b>LEISTUNGSERGEBNIS</b>	58.712,92	36,93	126,19	147,39	74,99	162.218,27	16,92	49,72	71,52	59,06
Zinserträge	166,68	0,10				166,68	0,02			
zinsähnliche Erträge	500,00	0,31				500,00	0,05			
Erträge Beteiligung	222,22	0,14				1.333,32	0,14			
Summe Erträge	888,90	0,56				2.000,00	0,21			
Zinsaufwand	5.110,55	3,21				26.334,00	2,75			
zinsähn. Aufwand	666,00	0,42				666,00	0,07			
Summe Aufwdgn	5.776,55	3,63				27.000,00	2,82			
<b>FINANZERGEBNIS</b>	-4.887,65	-3,07			-6,24	-25.000,00	-2,61			-9,10
Ergebn. nach Zinsen	53.825,27	33,85				137.218,27	14,31			
Sonst. neutr. Aufw	1.500,00	0,94				1.500,00	0,16			
Neutraler Aufwand	1.500,00	0,94				1.500,00	0,16			
Sonst. neutr. Ertr	2.500,00	1,57				2.500,00	0,26			
Verr. kalk. Kosten	5.000,00	3,14				30.000,00	3,13			
Neutraler Ertrag	7.500,00	4,72				32.500,00	3,39			
Neutrales Ergebnis	6.000,00	3,77			7,66	31.000,00	3,23			11,29
Erg. v. Steuern EBT	59.825,27	37,63	128,58	150,19	76,41	168.218,27	17,54	51,56	74,16	61,24
Gewerbesteuer	16.400,00	10,31				30.000,00	3,13			
Körperschaftsteuer	0,00					0,00				
Solidaritätszuschl.	0,00					0,00				
Kapitalertragsst.	0,00					0,00				
SoZ auf KEST	0,00					0,00				
Zinsabschlag- St.	0,00					0,00				
Nachzahlungen Vori	-1.200,00	-0,75				-1.200,00	-0,13			
Latenter St-Aufwd	3.500,00	2,20				3.500,00	0,37			
Latente St-Erträge	-800,00	-0,50				-800,00	-0,08			
SU- Ertrasteuern	17.900,00	11,26	38,47	44,94	22,86	31.500,00	3,29	9,66	13,89	11,47
<b>Vorl. HB - ERGEBNIS</b>	41.925,27	26,37	90,11	105,25	53,55	136.718,27	14,26	41,91	60,28	49,77
geprüft durch :										
Abgabe an Mandant:										
Weitergabe an Bank:										

Das vorläufige Ergebnis entspricht dem derzeitigen Stand der Buchführung. Abschluss-/ Abgrenzungsbuchungen können es noch verändern.

Währung: Euro Status 0/2007\*FAY

Quelle: Datev eG, Kurzfristige Erfolgsrechnung mit Datev SKr 04, Blatt 2

# kurzfristige Erfolgsrechnung

10462/60100/2007  
Indiv. BWA 2008 von Prof. Knief

Kanzlei-Rechnungswesen V.5.4  
Kurzfristige Erfolgsrechnung Juni 2007

03.01.2008  
Blatt 3

SKR 4 BWA-Nr. 8 BWA-Form BWA 2008 nach Prof. Knief

Bezeichnung	Jun/2007	% Ges.- Leistg.	% Summe w.Kosten	% Pers.- Kosten	% vom EBITDA	Jan/2007 - Jun/2007	% Ges.- Leistg.	% Summe w.Kosten	% Pers.- Kosten	% vom EBITDA
<b>- FINANZANALYSE -</b>										
<b>GESAMTLEISTUNG</b>	159.000,05	100,00	341,73	399,15	203,09	958.900,27	100,00	293,91	422,78	349,09
<b>WERTSCHÖPFUNG</b>	100.548,39	63,24	216,10	252,42	128,43	397.038,59	41,41	121,70	175,05	144,54
Vorl. HB - ERGEBNIS	41.925,27	26,37	90,11	105,25	53,55	136.718,27	14,26	41,91	60,28	49,77
Ausschüttungen	0,00					0,00				
Einlagen	0,00					0,00				
Entnahmen	11.383,00	7,16				62.178,00	6,48			
Entrn.pers.Steuern	6.000,00	3,77				13.000,00	1,36			
SALDO Einl./Entrn.	17.383,00	10,93			22,20	75.178,00	7,84			27,37
Nicht entn. Gewinn	24.542,27	15,44			31,35	61.540,27	6,42			22,40
Vorl. HB - Ergebnis	41.925,27	26,37			53,55	136.718,27	14,26			49,77
Steuern	17.900,00	11,26			22,86	31.500,00	3,29			11,47
Gewinn vor St.=EBT	59.825,27	37,63			76,41	168.218,27	17,54			61,24
Zinsaufwand	5.110,55	3,21			6,53	26.334,00	2,75			9,59
Gew.vor St.+Z.= EBIT	64.935,82	40,84			82,94	194.552,27	20,29			70,83
Abschreibungen	13.356,14	8,40			17,06	80.136,84	8,36			29,17
<b>EBITDA</b>	78.291,96	49,24			100,00	274.689,11	28,65			100,00
Vorl. HB - Ergebnis	41.925,27	26,37			53,55	136.718,27	14,26			49,77
Abschreibungen	13.356,14	8,40			17,06	80.136,84	8,36			29,17
+ Zuf.langfr.Rückst	612,00	0,38			0,78	3.672,00	0,38			1,34
<b>CASHFLOW</b>	55.893,41	35,15			71,39	220.527,11	23,00			80,28
Zinsaufwand	5.110,55	3,21			6,53	26.334,00	2,75			9,59
Leasing f.unbew. WG	3.926,72	2,47			5,02	23.263,35	2,43			8,47
Leasing f.bew. WG	2.754,00	1,73			3,52	16.315,71	1,70			5,94
erweiterter Cashflow	67.684,68	42,57			86,45	286.440,17	29,87			104,28
SU Entrn./Aussch.	17.383,00	10,93			22,20	75.178,00	7,84			27,37
erweiterter CASHFLOW nach Ent.u.vor Inv. vor Tilgungen	50.301,68	31,64			64,25	211.262,17	22,03			76,91
Stand langfr. Darl.	-16.417,00	-10,33			-20,97	883.494,00	92,14			321,63
theor. Tilgung in J. (c) Prof. Dr. Knief	-0,33					4,18				

Das vorläufige Ergebnis entspricht dem derzeitigen Stand der Buchführung. Abschluss-/ Abgrenzungsbuchungen können es noch verändern.

Währung: Euro Status 0/2007\*FAY

Quelle: Datev eG, Kurzfristige Erfolgsrechnung mit Datev SKr 04, Blatt 3



Umsatzerlöse	52.000	100 %
Wareneinsatz (Wareneinkauf)	33.800	65 %
Rohertrag (Deckungsbeitrag)	18.200	35 %

### Rohertrag

- Fixkostendeckung (Personal, Raum, Ausstattung)
- Zentrale Planungskennzahl
- Marge über längeren Zeitraum beobachten (insbesondere dann, wenn über bestehendes Warenwirtschaftssystem Bestandsveränderungen nur „gefühl“ werden können)



Rohertrag	18.200	35 %
Personal	5.200	10 %
Miete	6.760	13 %
Versicherung/Beiträge	1.040	2 %
Reparaturen	52	0,1 %
Sonstige Kosten	1.560	3 %
EBITDA	3.588	6,9 %

### **Earnings Before Interest, Tax, Depreciation, Amortisation**

- Vergleichbar mit dem operativen Cash Flow
- Beschreibt den Erfolg des „Tagesgeschäfts“ (kurzfristige Betrachtung)



EBITDA	3.588	6,9 %
Abschreibungen	1.040	2 %
EBIT	2.548	4,9 %

### **EBIT (Ordentliches Betriebsergebnis)**

- Erfolg des Geschäftsmodells (langfristig)
- Prognosetauglichkeit (Fortschreibung in die Zukunft möglich? Annahmen?)
- Investitionsstau (Buchwert / Anschaffungskosten der Sachanlagen)?
- Discounted Cash Flow Ansatz (Gesamtwert des Unternehmens inkl. FK)

EBIT	2.548	4,9 %
Zinsaufwand	468	0,9 %
EBT	2.080	4,0 %
Steuer	312	0,6 %
Einkommen	1.768	3,4 %

### **EBT (Gesamtergebnis vor Steuern) und Einkommen**

- Lohnt es sich?
- Unternehmerlohn, Risiko, Rendite des eingesetzten Kapitals?

Sachanlagen	3.500	EK	17.300
Vorräte	26.150		
Forderungen	1.250	Lieferanten	6.300
Bank	3.750	Bank	11.700
Kasse	650		
Summe	35.300		35.300

### Lohnt es sich?

- AK Sachanlagen waren 10.400 (im Durchschnitt 5.200)
- Gebundenes Vermögen ca. 37.000, Kalk. Zinssatz 4 %
- Verzinsung eingesetztes Kapital: 1.480
- EBIT - Steuer - Verzinsung = 756
- Stundenlohn (250 Stunden im Monat) = 3,02
- RoCE (Return on Capital Employed): EBIT/Bilanzsumme 6,9 % (Eigene Arbeitskraft berücksichtigen!)

Sachanlagen	3.500	EK	17.300
Vorräte	26.150		
Forderungen	1.250	Lieferanten	6.300
Bank	3.750	Bank	11.700
Kasse	650		
Summe	35.300		35.300

### Unternehmenswert?

- Discounted Cash Flow (Entity-Ansatz auf Basis des Free Cash Flows)
- Annahme: EBIT entspricht der langfristigen Prognose
- $\text{EBIT/Jahr} = 2.548 \times 12 = 30.576$  (ewige Rente)
- Gesamtwert:  $\text{Ewige Rente} / \text{Kapitalkosten (hier: 10 \%)} \rightarrow 305.760$
- Berücksichtigung von Liquidität und Schulden: 292.160
- allerdings: Arbeitskraft wurde nicht berücksichtigt...



### Quellen der Liquiditätsanalyse

- Bilanz (veraltet), Bewegungsbilanz
- Kurzfristige Erfolgsrechnung – Überleitung zum Cash Flow
- Abgleich Kontenstände!
- Liquiditätskennzahlen
  - Liquiditätsgrade
  - Verschuldungsgrad
  - Cash Flow Analyse



<b>Umsatzerlöse</b>	<b>52.000</b>	<b>Forderungen?</b>
Wareneinkauf	33.800	Lieferantenverb.
Personal	5.200	Pensionen
Miete	6.760	
Versicherung/Beiträge	1.040	
Reparaturen, Sonstige Kosten	1.612	
Zinsaufwand	468	
Operativer Cash Flow	3.120	
Investitionen	3.000	Neues Kassensystem
Free Cash Flow	120	
Tilgung, Entnahme	2.500	
Gesamt-Cash Flow	- 2.380	

## Dynamische Analyse

- Gelingt Überleitung auf den aktuellen Kontenstand (Plausibilitätscheck!)?
- Zinsdeckung: Cash Flow-Größen zu Zinsaufwand (besser: EBIT/Zinsaufwand)

$$\text{EBIT} / \text{Zinsaufwand} \quad 2.548 / 468 = 5,4$$

- Dynamischer Verschuldungsgrad:

**Effektivverschuldung / operativer Cash Flow (Free Cash Flow)**

$$(18.000 - 5.650) / 3.120 * 12 = 0,33 \quad \text{(Operativer CF)}$$

$$(18.000 - 5.650) / 120 * 12 = 8,6 \quad \text{(Free CF)}$$

### Statische Analyse

statische Liquiditätskennzahlen ermitteln die Barliquidität sowie die kurzfristigen Forderungen und kurzfristigen Verbindlichkeiten und setzen diese ins Verhältnis

Barliquidität sind die sofort verfügbaren Barmittel (Kasse, Bank)

+ Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (kurzfristig, <1 Jahr)

+ sonstigen Vermögensgegenstände (WPs)

Kurzfristig fälligen Verbindlichkeiten:

Umsatzsteuerverbindlichkeiten

+ kurzfristigen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (kurzfristig, <1 Jahr)

+ sonstigen Verbindlichkeiten (kurzfristig, <1 Jahr)

## Liquiditätsgrade und weitere Kennzahlen

- 1. Grad: Liquide Mittel / Kurzfristiges Fremdkapital       $4.400 / 6.300 = 70 \%$
  
- 2. Grad: Monetäres UV / kurzfr. FK       $5.650 / 6.300 = 90 \%$
  
- 3. Grad: (Mon. UV + Vorräte) / kurzfr. FK       $31.800 / 6.300 = 505 \%$
  
- Net Working Capital = Umlaufvermögen – kurzfristiges Fremdkapital  
 $26.150 + 3.750 + 650 - 6.300 = 24.250$
  
- Effektivverschuldung I      = Gesamtschulden – monetäres Umlaufvermögen  
 $18.000 - 5.650 = 12.350$
  
- Effektivverschuldung II      = Effektivverschuldung I + Pensionsrückstellungen  
 $18.000 - 5.650 = 12.350$

#### Bewegungsbilanz

Sachanlagen	-275	EK	+1.768
Vorräte	+560		
Forderungen	+550	Lieferanten	+112
Bank	+400	Bank	-895
Kasse	-250		
Summe	+985		+985

#### Aussage

- Debitoren- und Kreditorenmanagement
- Entwicklung des Net Working Capital

(vorher:  $26.150+3.750+650-6.300 = 24.250$ , nachher: 24.848)

- Weiterentwicklung zur Kapitalflussrechnung möglich

### Kennzahlen

➤ **Eigenkapitalquote** =  $\text{Eigenkapital} / \text{Gesamtkapital}$

(Aussagefähigkeit umstritten, aber dennoch als wichtig erachtet!)

➤ **Finanzierungskoeffizient** =  $\text{Bereinigtes Gläubigerkapital} / (\text{EK} + \text{Pensionen})$

➤ **Gesamtkapitalrentabilität** =  $(\text{EBIT} - \text{Ertragsteuer}) / \text{Gesamtkapital}$

➤ **Eigenkapitalrentabilität** =  $\text{Jahresüberschuss} / \text{Eigenkapital}$

➤ Leverage-Effekt und Haftungssituation überlagern Kapitalstrukturanalyse!

### Grundsätzliches zur BWA

- Die erste BWA wurde Ende der 1960er Jahre von der DATEV eG (Datenverarbeitung und Dienstleistung für den steuerberatenden Beruf eG) in Deutschland eingeführt.
- Die BWA wird als wichtiges Informations- und Steuerungsinstrument verwendet (Entscheidungsgrundlage für Unternehmen)
- Für Kreditinstitute ist sie das wesentliche Informationsinstrument für die Beurteilung von Krediten (gem. § 18 KWG) im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung.
- Steuerberater bzw. Buchhaltungsprogramme können monatliche, Quartals- oder Halbjahres- BWAs erstellen.



### Was ist die BWA

- Die BWA ist ein Produkt der Finanzbuchhaltung (FiBu)
- FiBu unterliegt gesetzlichen Anforderungen der doppelten Buchführung für die ordnungsmäßige Rechnungslegung nach Handels- (HGB) und Steuerrecht (EStG)
- Hauptsächlich werden steuerlich (Umsatz- und Ertragsteuern, Lohnsteuer) sowie sozialversicherungsrelevante Vorgänge erfasst
- **Ziel: Sach- und termingerechte Zahlung der Abgaben**
- FiBu ist nicht in erster Linie ein Instrument der Betriebswirtschaftlichen Analyse

### „Die“ BWA gibt es nicht!

- In Abhängigkeit von der gewählten BWA-Form und dem verwendeten Standardkontenrahmen (z.B. SKR 03 oder SKR 04) ergeben sich eine Reihe von Standardvorschlägen:
  - Kurzfristige Erfolgsrechnung
  - Bewegungsbilanz
  - Einnahmen-Ausgaben-BWA.
  - Vorjahresvergleich
  - graphische Auswertungen und Entwicklungsübersichten können erstellt werden

## Welche BWAs gibt es?

### 1. Grundauswertung

Kurzfristige Erfolgsrechnung  
Bewegungsbilanz  
Statische Liquidität

### 2. Vergleichsauswertung

Vorjahresvergleich  
Soll-/Ist-Vergleich  
Branchenvergleich

### 3. Wertenachweis

Wertenachweis Kurzfristige Erfolgsrechnung  
Wertenachweis Vorjahresvergleich

### 4. Zeitreihe

Jahresübersicht  
Entwicklungsübersicht

### 5. Betriebswirtschaftlicher Kurzbericht (BKB)

### 6. Diverse Grafiken



- Deutet Ihre BWA auf Fehlentwicklungen hin, denen Sie entgegenwirken müssen?
- Hat sich der Ertrag / die Liquidität besser entwickelt als geplant? Ist es sinnvoll, Investitionen vorzuziehen?
- Sind die Personalkosten in bestimmten Monaten nur wegen der Urlaubs- bzw. Weihnachtsgelder so hoch oder gibt es dafür andere Gründe?
- Decken die Barmittel und die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen die kurzfristigen Verbindlichkeiten ab oder besteht die Gefahr eines Liquiditätsengpasses?
- Wie stehe ich im Branchenvergleich da? Entsprechende Zahlen gibt es unter anderem bei den Industrie- und Handelskammern.

- Kleine und mittleren Unternehmen verfügen i.d.R. nicht oder kaum über Controlling- bzw. Steuerungsabteilungen (oder -instrumente)
- Daher: Die standardisierte Auswertung finanzbuchhalterischer Daten ist effizient
- Daten der Finanzbuchhaltung können je nach eingesetzten Systemen deutlich von den entscheidungsrelevanten kalkulatorischen Bewertungen und Sichtweisen abweichen
- Daher: Eigene Aufbereitung manchmal sinnvoll, damit die eigene Perspektive deutlich wird

### Fazit:

**BWA + Gesunder Menschenverstand ist die Basis der Analyse**



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit