

A...ANALYSE - Schritt 1 und Schritt 2:

Auf der nächsten Seite zeige ich dir, welche tolle Analyse du aus deinem Jahresabschluss gewinnen kannst, wenn du **deine 4 magischen Größen** und **deine 3 wesentlichsten Aufwendungen** darin findest:

Folgende 4 magischen Größen musst du dafür finden:

	2020	2021	2022	2023	2024
Betriebsleistung (BL)					
EBIT					
Eigenkapital (EK)					
Bilanzsumme (BS)					

Danach musst du die 3 wesentlichen Aufwandsarten finden:

	2020	2021	2022	2023	2024
Material & Fremdleistungen (WES & FL)					
Personalaufwand (PA)					
sonstiger Aufwand (SA)					

Ich zeige dir anhand der Daten eines Tischlers, wie du diese Werte für die Jahre 2021 und 2022 im Jahresabschluss findest.

Bilanzanalyse

Das sind die 4 magischen Größen pro Jahr

	2020	2021	2022
Betriebsleistung (BL)	188	348	395
EBIT	-2	76	-29
Eigenkapital (EK)	-5	61	29
Bilanzsumme (BS)	116	183	131

Das sind die 3 wichtigsten Aufwendungen

	2020	2021	2022
Material & Fremdleistungen (WES & FL)	56	59	114
Personalaufwand (PA)	59	119	218
sonstiger Aufwand (SA)	53	68	76

A...ANALYSE - Schritt 1 und 2:

Tischlerbeispiel: Finde wichtige Zahlen für die A...ANALYSE aus den letzten Jahresabschlüssen

Gewinn- und Verlustrechnung vom 1. Jänner 2022 bis 31. Dezember 2022

	2022 EUR	2021 TEUR
1. Umsatzerlöse	394.765,97	348
2. sonstige betriebliche Erträge	12.821,34	0
3. Aufwendungen für Material und sonstige bezogene Herstellungsleistungen		
a) Materialaufwand	-90.673,51	-52
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	-23.072,16	-6
	-113.745,67	-59
4. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	-182.224,51	-96
b) soziale Aufwendungen	-36.275,41	-23
	-218.499,92	-119
5. Abschreibungen		
a) auf immaterielle Gegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-29.075,13	-26
	-29.075,13	-26
6. sonstige betriebliche Aufwendungen	-75.719,08	-68
7. Zwischensumme aus Z 1 bis 6 (Betriebsergebnis)	-29.452,49	76
8. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-1.820,04	-2
9. Zwischensumme aus Z 8 bis 8 (Finanzergebnis)	-1.820,04	-2
10. Ergebnis vor Steuern (Summe aus Z 7 und Z 9)	-31.272,53	74
11. Steuern vom Einkommen	-498,00	-8
12. Ergebnis nach Steuern	-31.770,53	66
13. Jahresfehlbetrag/-überschuss	-31.770,53	66
14. Gewinn-/Verlustvortrag aus dem Vorjahr	26.095,99	-40
15. Bilanzverlust (Bilanzgewinn)	-5.674,54	26

Anmerkung zu den 4 magischen Zahlen aus dem Jahresabschluss

In diesem Fall liegen keine Bestandsveränderungen und aktivierten Eigenleistungen vor. Die Betriebsleistung entspricht daher den Umsatzerlösen.

Achtung: Die Angaben im Wirtschaftsjahr 2022 sind in EUR, in der Vorjahresspalte jedoch in TEUR. Wir übertragen die Zahlen in TEUR.

Außerdem müssen wir aufpassen, dass wir uns nicht in der Spaltenreihenfolge irren. Im Jahresabschluss steht die Vorjahresspalte rechts vom aktuellen Wirtschaftsjahr. Wir tragen die Zahlen jedoch in umgekehrter Reiheneinfolge ein. Nach rechts werden die Zahlen immer aktueller.

Die 4 magischen Größen sind die rot markierten Beträge in der GuV und Bilanz.

In Schritt 1 übertragen wir:	2021	2022
Betriebsleistung	348	395
EBIT	76	-29
Bilanzsumme	183	131
Eigenkapital	61	29

In Schritt 2 übertragen wir die 3 wichtigsten Aufwandsarten. Denn wir wollen mit dem Branchenvergleich prüfen, ob wir hier zu viel Geld ausgeben und möglicherweise Geld einsparen können.

Auch wenn die Aufwendungen wie hier im Beispiel mit negativem Vorzeichen angezeigt werden, übertragen wir bei den Aufwendungen positive Werte:

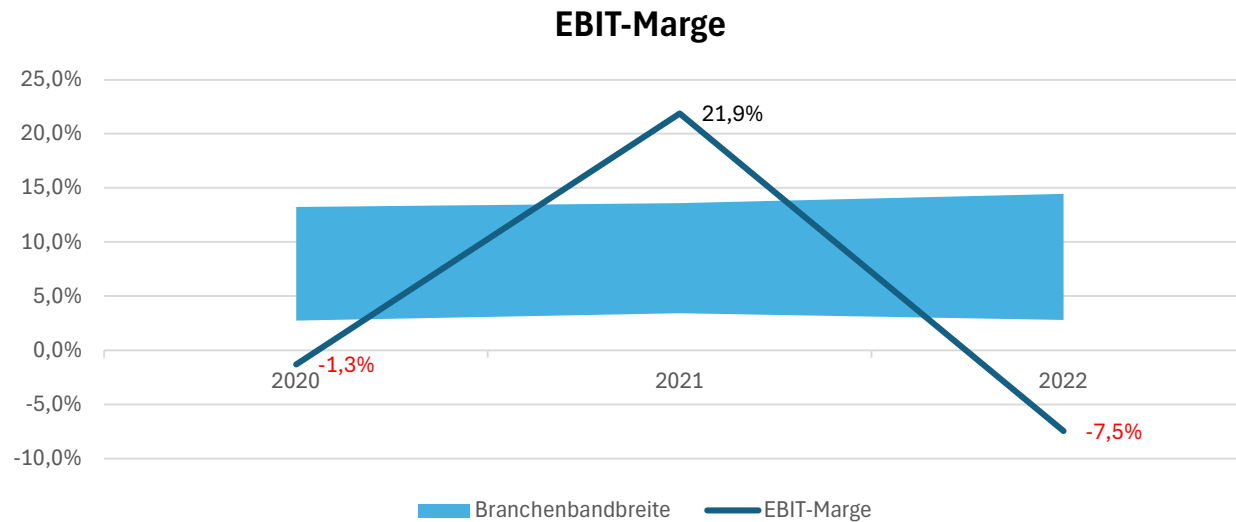
In Schritt 2 übertragen wir:	2021	2022
Material & Fremdleistungen	59	114
Personalaufwand	119	218
sonstiger betr. Aufwand	68	76

Bilanz zum 31. Dezember 2022

Aktiva		31.12.2022 EUR	31.12.2021 TEUR	Passiva		31.12.2022 EUR	31.12.2021 TEUR
A. Anlagevermögen				A. Eigenkapital			
I. Immaterielle Vermögensgegenstände				I. eingefordertes Stammkapital		35.000,00	35
1. Software		1.770,00	3	übernommenes Stammkapital		35.000,00	35
				einbezahletes Stammkapital		35.000,00	35
II. Sachanlagen				II. Bilanzverlust (Bilanzgewinn)		-5.674,54	26
1. Bauten	416,65		1	davon Gewinnvortrag, davon Verlustvortrag		26.085,99	40
davon Investitionen in fremde Gebäude	416,65		1			29.325,46	61
2. Maschinen	41.752,87		54	B. Rückstellungen			
3. Betriebs- und Geschäftsausstattung	<u>3.076,19</u>	<u>4</u>	<u>58</u>	1. Steuerrückstellungen	0,00		8
	47.015,71	61		2. sonstige Rückstellungen	<u>2.770,00</u>	<u>3</u>	
						2.770,00	11
B. Umlaufvermögen				C. Verbindlichkeiten			
I. Vorräte				1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten		79.844,13	90
1. Waren		4.891,61	3	davon mit einer Restlaufzeit von bis zu einem Jahr		79.844,13	90
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände				2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		1.858,38	5
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	13.614,72		32	davon mit einer Restlaufzeit von bis zu einem Jahr		1.858,38	5
2. sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände	<u>1.188,40</u>	<u>1</u>	<u>34</u>	3. sonstige Verbindlichkeiten		17.049,23	16
				davon aus Steuern		9.528,91	10
				davon im Rahmen der sozialen Sicherheit		3.217,18	3
				davon mit einer Restlaufzeit von bis zu einem Jahr		<u>17.049,23</u>	<u>16</u>
III. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten		<u>59.870,92</u>	<u>82</u>	davon mit einer Restlaufzeit von bis zu einem Jahr		98.751,74	111
		79.565,65	118			<u>98.751,74</u>	<u>111</u>
C. Rechnungsabgrenzungsposten		<u>4.265,84</u>	<u>4</u>				
Summe Aktiva		130.847,20	183	Summe Passiva		130.847,20	183

A...ANALYSE - Schritt 1a:

Anhand der EBIT-Marge im Zeit- und Branchenvergleich wird sichtbar, dass aktuell unterm Strich nicht genug verdient wird. -7,5 % EBIT-Marge im Jahr 2022 ist ein schlechter Ausgangswert.

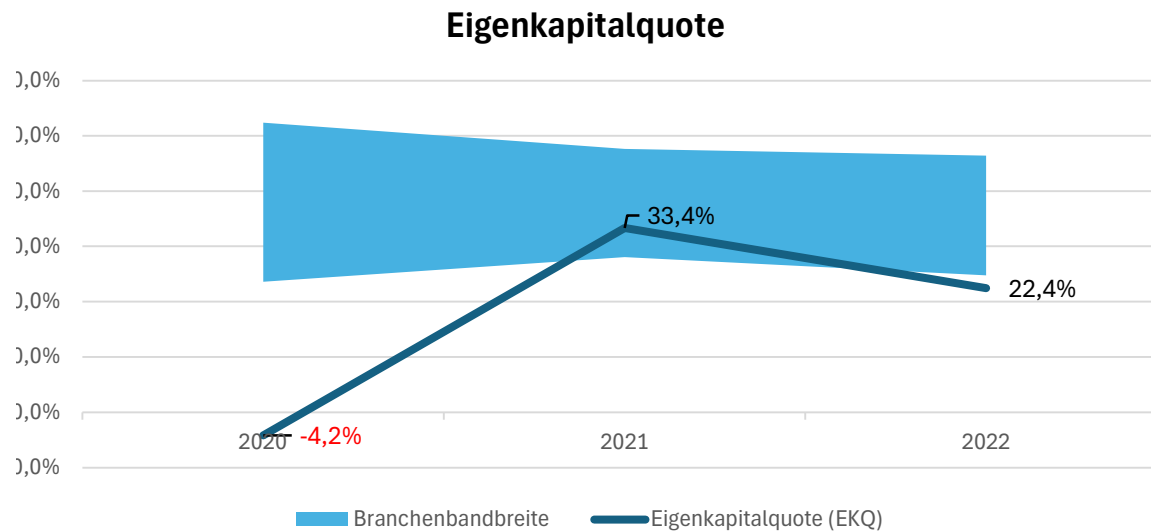


Mit Hilfe der Branchendaten setzen wir uns realistische Ziele. Im Jahr 2023 soll eine branchenübliche Rendite iHv 3 % erwirtschaftet werden (= Durchschnitt des Medians). Im Jahr 2024 wird das Niveau der Top-Betriebe (2022) in Höhe von 14,5 % angestrebt.

	2020	2021	2022	Ziel 2023	Ziel 2024
EBIT-Marge	-1,3%	21,9%	-7,5%	3,0%	14,5%
Median	2,8%	3,4%	2,8%		
Top	13,2%	13,6%	14,5%		

A...ANALYSE - Schritt 1b:

Aktuell liegt die Eigenkapitalquote knapp schlechter als beim Branchenmedian.



Die Gewinn der nächsten beiden Jahre sollen thesauriert werden und dadurch soll die EKQ steigen. Am Ende des Jahres 2024 soll sie 50 % betragen und damit knapp besser als bei den Top-Betrieben liegen.

				Ziel	Ziel
	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapitalquote (EKQ)	-4,2%	33,4%	22,4%	24,3%	50,0%
Median	23,6%	28,0%	24,8%		
Top	52,4%	47,6%	46,4%		

A...ANALYSE - Schritt 1c:

Anhand der beiden Kennzahlen EBIT-Marge und EKQ können wir mit einem Minirating die Bonität des Unternehmens aus Bankensicht abschätzen. Diese Information ist wichtig im Hinblick auf die strategische Stoßrichtung der nächsten Jahre. Denn liegt die Ausfallwahrscheinlichkeit über 2 %, ist im Folgejahr nicht mit der Finanzierungsbereitschaft der Bank zu rechnen. In diesem Fall ist es wichtig, den Plan so zu gestalten, dass man sicher mit den Finanzierungslimiten auskommt.

Bonitätsanalyse				Ziel	Ziel
Methodik: Minirating I	2020	2021	2022	2023	2024
Ausfallwahrscheinlichkeit (PD) **)	23,9%	0,2%	4,9%	2,0%	0,1%

Tatsächlich sind aktuell die Ratingkriterien verletzt. Folgende strategische Stoßrichtung wird daher empfohlen:

2023 und 204: RENTABILITÄTSSTEIGERUNG (wg. aktuell negativer EBIT-Marge).
2023: RISIKOREDUKTIONSSTRATEGIE (wg. aktuell verletzten Ratingkriterien).
2024: WACHSTUMSSTRATEGIE

**) Quelle: M&A-Transaktionen, Leitfaden für Risikoanalyse, Bewertung und Management,
Risikomanagement-Schriftenreihe der RMA, Band9, Seite 112

A...ANALYSE - Schritt 2:

Jetzt stellt sich die Frage, wo genau die Maßnahmen in der Planung ansetzen sollen, damit wir diese Ziele erreichen....

A...ANALYSE - Schritt 2:

Aufwandsanalyse

Daten der Gewinn- & Verlustrechnung	2020	2021	2022
Betriebsleistung (BL)	188	348	395
Material & Fremdleistungen (WES & FL)	56	59	114
Personalaufwand (PA)	59	119	218
Sonstiger Aufwand (SA)	53	68	76

Kennzahlenberechnung	2020	2021	2022
Material & Fremdleistungs-Quote	29,9%	16,8%	28,8%
Personalaufwandsquote	31,4%	34,2%	55,3%
Sonstiger Aufwand Quote	28,0%	19,5%	19,2%

Branchenvergleichswerte

Auswahl der Branche Bautischlerei

	2020	2021	2022
Material & Fremdl.-Quote	29,9%	16,8%	28,8%
Median	45,0%	46,2%	45,3%
Top	39,1%	38,3%	43,2%

	2020	2021	2022
Personalaufwandsquote	31,4%	34,2%	55,3%
Median	35,5%	33,6%	32,0%
Top	31,2%	28,9%	25,4%

	2020	2021	2022
Sonstiger Aufwand Quote	28,0%	19,5%	19,2%
Median	17,4%	17,2%	17,8%
Top	16,9%	15,9%	14,8%

Gewinne weitere Erkenntnisse aus deinen letzten Jahresabschlüssen

Finde deine 3 wesentlichsten Aufwandsarten.

Übertrage die bereits berechnete Betriebsleistung je Jahr.

Addiere die beiden Aufwandsposten (Material- & Fremdleistungen) aus deiner Gewinn- und Verlustrechnung.

Notiere dir den jährlichen Aufwand für Personalaufwendungen.

Notiere dir den jährlichen Aufwand für sonstige betriebliche Aufwendungen.

Berechne drei Kennzahlen der Aufwandsanalyse und finde heraus wo du künftig einsparen kannst.

Berechne die WES/FL-Quote und prüfe, ob du im Branchenvergleich zuviel Geld dafür ausgibst.

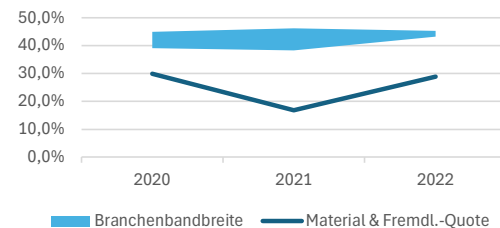
Berechne die PA-Quote und prüfe, ob du im Branchenvergleich zuviel Geld dafür ausgibst.

Berechne die SA-Quote und prüfe, ob du im Branchenvergleich zuviel Geld dafür ausgibst.

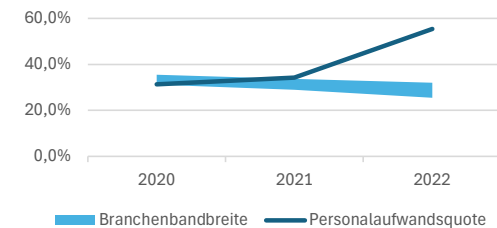
Nütze die Erkenntnisse für die Aufwandsplanung bei B...BUSINESSPLANUNG

Vergleiche deine Resultate mit deiner Branche und setz dir Planungsziele für die Zukunft.

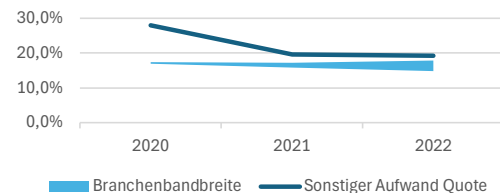
Material/Fremdleistungsquote



Personalaufwandsquote



Sonstiger Aufwandsquote



Hauptzielsetzung ist die Verbesserung der EBIT-Marge um rd. 22 % Punkte binnen 2 Jahren (von -7,5% im Jahr 2022 auf+ 14,5 % im Jahr 2024).

Diese Verbesserung wird vor allem in der PA-Quote erreicht, die im Jahr 2022 um 23,3 %Punkte schlechter liegt, als der Branchenmedian. Auch bei den sonstigen betrieblichen Aufwendungen können 2-3 %Punkte verbessert werden.

B...BUSINESSPLANUNG - Schritt 3:

Auf der nächsten Seite zeige ich dir, wie du deine Analyseergebnisse für deine BUSINESSPLANUNG nützt.

B...BUSINESSPLANUNG

Erfolgsplanung - Operative Planung

Die 4 magische Größen

	2020	2021	2022	Plan 2023	Plan 2024
Betriebsleistung (BL)	188	348	395	420	600
EBIT	-2	76	-29	13	87
Eigenkapital (EK)	-5	61	29	34	100
Bilanzsumme (BS)	116	183	131	140	200

Die 3 wesentlichsten Aufwendungen

Wareneinsatz/Fremdleistungen	56	59	114	109	156
Personalaufwand	59	119	218	206	242
sonstige Kosten	53	68	76	75	102

Kennzahlenberechnung

	2020	2021	2022	2023	2024
EBIT-Marge	-1,3%	21,9%	-7,5%	3,0%	14,5%
Eigenkapitalquote	-4,2%	33,4%	22,4%	24,3%	50,0%
Kapitalumschlag	1,62	1,90	3,02	3,00	3,00
Gesamtrentabilität	-2,1%	41,6%	-22,5%	9,0%	43,5%
Ausfallwahrscheinlichkeit (PD)**)	23,9%	0,2%	4,9%	2,0%	0,1%
Wareneinsatz/Fremdleistungs-Quote	29,9%	16,8%	28,8%	26,0%	26,0%
Personalaufwandsquote	31,4%	34,2%	55,3%	49,0%	40,3%
Sonstiger Aufwand Quote	28,0%	19,5%	19,2%	17,8%	17,0%

Sonstige Informationen für die Planrechnung

Sind in der Zukunft Investitionen geplant?

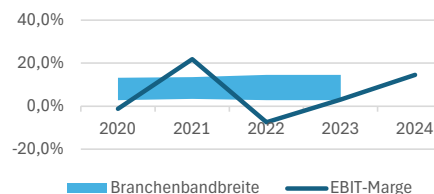
Bezeichnung	Betrag	Kaufzeitpunkt	Nutzungsdauer/Jahre

Sind zusätzliche Kreditaufnahmen geplant?

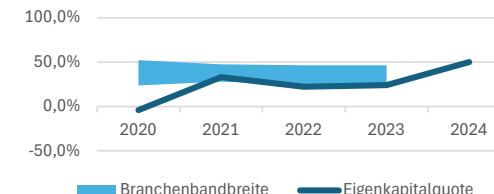
Institut	Höhe	Aufnahmezeitpunkt	Zinssatz	Laufzeit

Liegen sonstige Informationen vor, die in der Planrechnung zu berücksichtigen sind?

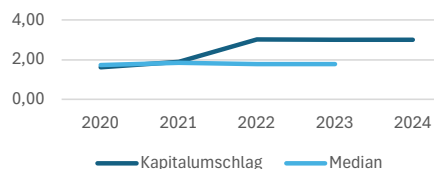
EBIT-Marge



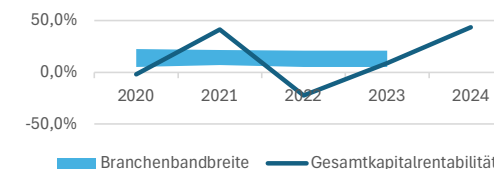
Eigenkapitalquote



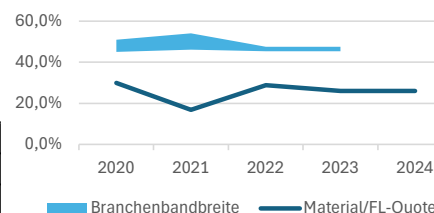
Kapitalumschlag



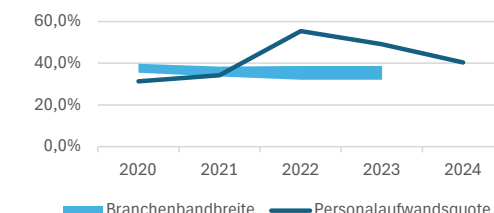
Gesamtkapitalrentabilität



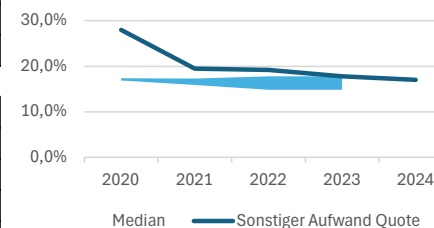
Material/FL-Quote



Personalaufwandsquote



Sonstiger Aufwandsquote



A...ANALYSE - Schritt 1 und 2:

Auf der nächsten Seite findest du ein leeres Erfassungs- und Berechnungsblatt für die Zahlen aus deinen letzten Jahresabschlüssen.

Viel Spaß beim Arbeiten mit deinen Zahlen.

A...ANALYSE

Deine 4 magischen Größen

	2020	2021	2022	2023	2024
Betriebsleistung (BL)					
EBIT					
Eigenkapital (EK)					
Bilanzsumme (BS)					

Deine 3 wichtigsten Aufwandsarten

Material & Fremdleistungen					
Personalaufwand					
sonstige Kosten					

Deine 5 Freunde

	2020	2021	2022	2023	2024
EBIT-Marge (EBIT/BL)					
Eigenkapitalquote (EK/BS)					
Kapitalumschlag (BL/BS)					
Gesamtkapitalrentabilität (EBIT/BS)					
Ausfallwahrscheinlichkeit (PD) **)					

Deine Aufwandsquoten

Material & Fremdleistungs-Quote					
Personalaufwandsquote					
Sonstiger Aufwand Quote					

Bilanzanalyse - hol dir deine Bilanzanalyse

Branchenanalyse - hol dir deine Branchenanalyse

Bonitätsanalyse - hol dir deine Bonitätsanalyse

*) Summe aus Umsatzerlösen, Bestandsveränderungen, Aktivierte Eigenleistungen

**) Quelle: M&A-Transaktionen, Leitfaden für Risikoanalyse, Bewertung und Management, Risikomanagement-Schriftenreihe der RMA, Band9, Seite 112

Erläuterung der Vorgehensweise um Erkenntnisse aus deinem Jahresabschluss zu gewinnen

Finde die 4 magischen Größen in deinen historischen Jahresabschlüssen.

Die Betriebsleistung ist die Summe aus bis zu drei Posten in deiner Gewinn- und Verlustrechnung. *)

Das EBIT (Betriebsergebnis) im Branchenvergleich zeigt dir, ob unterm Strich genug übrigbleibt.

Das Eigenkapital dient als Risikopuffer für künftige Verluste. Du findest es auf der Passivseite.

Die Bilanzsumme zeigt wie viel Geld zum Bilanzstichtag gebunden ist. Je weniger desto besser.

Berechne deine 5 Freunde (5 Kennzahlen) und vergleiche deine Resultate mit deiner Branche.

Berechne die EBIT-Marge (EBIT/BL) und prüfe, ob dein Unternehmen unterm Strich genug verdient.

Berechne die Eigenkapitalquote (EK/BS) und prüfe, ob dein Unternehmen genug Eigenkapitalpuffer hat.

Berechne den Kapitalumschlag (BL/BS) und prüfe, ob dein Unternehmen die Mittel effizient einsetzt.

Berechne die Gesamtkapitalrentabilität (EBIT/BS) und prüfe, ob dein rentabel genug wirtschaftet.

Schätze die Ausfallwahrscheinlichkeit deines Unternehmens ab und wähle die richtige Strategie.