

## Fallstudie Charly Merkel Musterbau AG

Zur Führung gehört eine Standortbestimmung, um den Ausgangspunkt der Reise festzuhalten. Da (fast) jedes Unternehmen über ein externes Rechnungswesen verfügt, lassen sich Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung hierfür hervorragend nutzen.

Bilanzen bilden die Vermögens- und Schuldensituation des Unternehmens zum Bilanzstichtag ab, die Gewinn- und Verlustrechnung bezieht sich auf einen bestimmten Zeitraum, im Regelfall ein Geschäftsjahr.

*Will man die Situation und den Weg eines Unternehmens analysieren, so kommt man nicht umhin, mehrere Bilanzen und mehrere Gewinn- und Verlustrechnungen miteinander zu vergleichen.*

Ein Weg dazu ist die Bewegungsbilanz, die zumindest die Veränderungen zwischen zwei Bilanzstichtagen zeigt. Will man, beispielsweise im Rahmen von Betriebsvergleichen, sogar unterschiedliche Unternehmen miteinander vergleichen, so helfen auch Bewegungsbilanzen nicht weiter. Deshalb geht man bei Bilanzvergleichen in der Zeitreihe oder beim Vergleich von Bilanzen unterschiedlicher Unternehmen her, und bezieht alle Positionen auf die Bilanzsumme. Damit sind Vermögens- und Schuldenunterschiede sehr plastisch darstellbar. Um eine bessere Aussage zu bekommen, werden die Forderungen und Verbindlichkeiten zusätzlich zur Gliederung gemäß HGB nach Fristigkeit getrennt.

Ebenso wichtig ist es, die GuV-Positionen zu analysieren. Hilfreich erscheint es, die einzelnen Aufwands- und Erfolgspositionen in Relation zum Umsatz oder zur Gesamtleistung darzustellen.

Am Beispiel der Charly Merkel Musterbau AG, einem Unternehmen mit 5.612 (Vorjahr: 5.576) Mitarbeitern, lässt sich die jüngste Entwicklung eines Unternehmens aufzeigen.

### **Aufgabe:**

Bitte interpretieren Sie die Werte der Charly Merkel Musterbau AG, bilden gegebenenfalls zusätzliche Kennzahlen und weisen Sie auf Handlungsbedarfe hin. Notieren Sie Ihre wichtigsten Ergebnisse auf dem Flipchart (Zeitbedarf: 90min).

Benutzen Sie bitte keine Formeln aus Lehrbüchern oder aus speziellen Kennzahlen-Büchern! Versuchen Sie vielmehr, Ihr im Laufe des Studiums erworbenes Wissen anzuwenden und eine Bilanz- und G&V-Analyse ganz ohne Hilfsmittel zu erstellen!

Stellen Sie sich vor, Sie denken darüber nach, sich bei diesem Unternehmen zu bewerben. Ist ein Unternehmen mit diesen Zahlen attraktiv? Oder stellen Sie sich vor, Sie überlegen, in dieses Unternehmen zu investieren. Lohnt sich das? Wo liegen die Stärken, wo liegen die Schwächen des Unternehmens?

## Bilanz der Charly Merkel Musterbau AG

	2018		2019	
	[T€]	[%]	[T€]	[%]
<b>Aktiva (Vermögen)</b>				
Immaterielle Vermögensgegenstände	4.276	0,6%	5.122	0,7%
Immobilien	61.757	8,9%	75.660	10,7%
Technische Anlagen u. Maschinen	20.395	3,0%	19.157	2,7%
sonstige Sachanlagen	16.731	2,4%	21.769	3,1%
geleistete Anzahlungen u. Anlagen im Bau	3.534	0,5%	6.431	0,9%
Anteile an verbundenen Unternehmen	95.910	13,9%	96.634	13,7%
Beteiligungen	96	0,0%	112	0,0%
Ausleihungen an Unternehmen m. Beteiligungsv.	310	0,0%	0	0,0%
Wertpapiere	37	0,0%	139	0,0%
sonstige Ausleihungen	89	0,0%	90	0,0%
<b>Anlagevermögen</b>	<b>203.135</b>	<b>29,4%</b>	<b>225.114</b>	<b>31,9 %</b>
<b>sonstige mittel- u. langfristige Forderungen</b>	<b>9.545</b>	<b>1,4%</b>	<b>8.262</b>	<b>1,2%</b>
Roh-, Hilfs- u. Betriebsstoffe	56.166	8,1%	47.010	6,7%
Unfertige Erzeugnisse	67.530	9,8%	75.817	10,7%
Fertige Erzeugnisse und Waren	57.119	8,3%	55.547	7,9%
geleistete Anzahlungen	3.412	0,5%	3.199	0,4%
<b>Summe Vorräte</b>	<b>184.227</b>	<b>26,7%</b>	<b>181.573</b>	<b>25,7%</b>
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	186.442	27,0%	172.413	24,4%
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	71.689	10,4%	85.699	12,1%
sonstige Vermögensgegenstände	10.344	1,5%	19.302	2,7%
Wertpapiere	10	0,0%	0	0,0%
liquide Mittel	25.213	3,6%	13.223	1,9%
<b>Summe kurzfristige Forderungen</b>	<b>293.698</b>	<b>42,5%</b>	<b>290.637</b>	<b>41,2%</b>
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>487.470</b>	<b>70,6%</b>	<b>480.472</b>	<b>68,0%</b>
aktive Rechnungsabgrenzung	215	0,0%	646	0,1%
<b>Bilanzsumme</b>	<b>690.820</b>	<b>100,0%</b>	<b>706.232</b>	<b>100,0%</b>
<b>Passiva (Schulden)</b>				
gezeichnetes Kapital	26.922	3,9%	26.922	3,8%
Kapitalrücklage	103.703	15,0%	103.703	14,7%
Gewinnrücklagen	154.089	22,3%	184.089	26,1%
Gewinnvortrag	928	0,1%	1.753	0,2%
Jahresüberschuss (Bilanzergebnis)	79.525	11,5%	35.461	5,0%
<b>Eigenkapital</b>	<b>365.167</b>	<b>52,9%</b>	<b>351.928</b>	<b>49,8%</b>
langfristige Rückstellungen	33.715	4,9%	35.147	5,0%
kurzfristige Rückstellungen	132.537	19,2%	163.337	23,1%
<b>Summe Rückstellungen</b>	<b>166.252</b>	<b>24,1%</b>	<b>198.484</b>	<b>28,1%</b>
langfristige Bankdarlehen	19.000	2,8%	18.000	2,5%
sonstige langfristige Kredite	0	0,0%	0	0,0%
<b>Summe langfristiges Fremdkapital</b>	<b>19.000</b>	<b>2,8%</b>	<b>18.000</b>	<b>2,5%</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen u. Leistungen	57.748	8,4%	54.368	7,7%
kurzfristige Bankkredite	67	0,0%	0	0,0%
Verbindlichkeiten gg. verbundene Unternehmen	64.654	9,4%	60.680	8,6%
sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	17.932	2,6%	22.7728	3,2%
<b>Summe kurzfristiges Fremdkapital</b>	<b>140.401</b>	<b>20,3%</b>	<b>137.820</b>	<b>19,5%</b>
<b>Fremdkapital</b>	<b>325.653</b>	<b>47,1%</b>	<b>354.304</b>	<b>50,2%</b>
passive Rechnungsabgrenzung	0	0,0%	0	0,0%
<b>Bilanzsumme</b>	<b>690.820</b>	<b>100,0%</b>	<b>706.232</b>	<b>100,0%</b>

## GuV-Analyse für die Charly Merkel Musterbau AG

	2018		2019	
	[T€]	[%]	[T€]	[%]
Umsatzerlöse	962.080	94,5%	1.091.760	96,2%
Bestandsveränderung fertige/halffertige Erzeugnisse	38.765	3,8%	6.715	0,6%
andere aktivierte Eigenleistungen	1.990	0,2%	2.812	0,2%
sonstige betriebliche Erträge	15.144	1,5%	33.177	2,9%
<b>Gesamtleistung</b>	<b>1.017.979</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.134.464</b>	<b>100,0%</b>
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe bezogene Leistungen	401.608	39,5%	494.317	43,6%
	58.403	5,7%	73.602	6,5%
<b>Rohertrag I</b>	<b>557.968</b>	<b>54,8%</b>	<b>566.545</b>	<b>49,9%</b>
Löhne und Gehälter	229.264	22,5%	248.884	21,9%
sonstiger Personalaufwand	48.470	4,8%	44.951	4,0%
<b>Rohertrag II</b>	<b>280.234</b>	<b>27,5%</b>	<b>272.710</b>	<b>24,0%</b>
Abschreibung auf Anlagevermögen	23.026	2,3%	26.191	2,3%
sonstige betriebliche Aufwendungen	139.158	13,7%	156.999	13,8%
<b>Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit</b>	<b>118.050</b>	<b>11,6%</b>	<b>89.520</b>	<b>7,9%</b>
Erträge aus Beteiligungen	12.010	1,2%	12.694	1,1%
Erträge Wertpapiere, Ausleihungen	51	0,0%	73	0,0%
Zinsen und ähnliche Erträge	4.727	0,5%	3.814	0,3%
<i>Summe Finanzerträge</i>	<i>16.788</i>	<i>1,6%</i>	<i>16.581</i>	<i>1,5%</i>
Abschreibungen Finanzanlagen	0	0,0%	318	0,0%
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	4.971	0,5%	5.026	0,4%
<b>Finanzergebnis</b>	<b>11.817</b>	<b>1,2%</b>	<b>11.237</b>	<b>1,0%</b>
<b>Ergebnis gewöhnlicher Geschäftstätigkeit</b>	<b>129.867</b>	<b>12,8%</b>	<b>100.757</b>	<b>8,9%</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	28.313	2,8%	35.922	3,2%
sonstige Steuern	957	0,1%	199	0,0%
<b>Jahresüberschuss aktuelle Jahr</b>	<b>100.597</b>	<b>9,9%</b>	<b>64.636</b>	<b>5,7%</b>
Gewinnvortrag Vorjahr	928	0,1%	825	0,1%
Einstellungen Rücklagen	22.000	2,2%	30.000	2,6%
<b>Jahresüberschuss gesamt</b>	<b>79.525</b>	<b>7,8%</b>	<b>35.461</b>	<b>3,1%</b>

Abbildung: Gewinn- und Verlustrechnung der Charly Merkel Musterbau AG

Die Ergebnisgrößen Gesamtleistung, Rohertrag, Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit, Finanzergebnis, Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit und Jahresüberschuss sind unter Kaufleuten weit verbreitet. Allerdings enthalten diese Größen die zumeist stark schwankende Position der *sonstigen betrieblichen Erträge*. Diese haben mit dem laufenden Geschäft, wenn überhaupt, nur am Rande zu tun.<sup>1</sup>

Insofern sei bei stark schwankenden sonstigen betrieblichen Erträgen empfohlen, eine Sonderrechnung anzufertigen. Dies gilt insbesondere auch dafür, dass eine Kombination der Kennzahlen aus der G&V-Analyse zu neuen Kennzahlen führt. Es ist zum Beispiel weit verbreitet, Löhne und Gehälter ins Verhältnis zur Gesamtleistung zu setzen. Hier empfiehlt es sich, auch Kennzahlen zu bilden, bei

<sup>1</sup> Die sonstigen betrieblichen Erträge enthalten beispielsweise Kursgewinne aus dem Verkauf von Wertpapieren, Gewinne aus dem Verkauf von Anlagevermögen und sonstige periodenfremde Erträge.

denen die sonstigen betrieblichen Erträge aus der Gesamtleistung herausgerechnet werden.

Um ein noch genaueres Bild des Unternehmens zu erhalten, ist es also notwendig, unterschiedliche Bilanzpositionen bzw. Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung zueinander ins Verhältnis zu setzen. Als Ergebnis erhält man ein System von Bilanzkennzahlen, von denen im Folgenden einige beschrieben werden.<sup>2</sup>

Bilanzkennzahlen sind ganz allgemein stark branchenabhängig. Hier handelt es sich um die Baubranche. Charly Merkel ist vor allem im Hochbau (Häuser) tätig.

---

<sup>2</sup> Vgl. Fischbach, Sven, Lexikon der Wirtschaftsformeln und Kennzahlen, 2. erw. Auflage, Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie, München 2002.