

# EH – BWL

## Bilanzanalyse für die Fa. 5

### 1. In welcher Kondition zahlt die Firma?

WEG = 100%

Skonti = x%

**Wareneingang:** Blatt 5 GuV (Soll)

⇒ 940 880 DM

**Skontoerträge:** Blatt 5 GuV (Haben)

⇒ 2 500 DM

$$\Rightarrow \frac{\text{Skontoerträge} \times 100}{\text{Wareneingang}} \qquad \Rightarrow \frac{2\,500 \times 100}{940\,880}$$

⇒ = 0,27% (Die Fa. zahlt zwischen dem 2. & 3. Zahlungsziel)

1. Zahlungsziel: 4%

Zahlungsziel der Firma: 0,27%

**Differenz:** 3,73% (Verbsserungsfähigkeit im Aufschlag)

**3,73 = Aufschlag** ⇒ **Umrechnung in den Abschlag (da BE im Abschlag)**

⇒ WEG – Spanne KER: Blatt 6 KER

⇒ 55,0%

**Rechnung:**  $\frac{\text{Differenz zum 1. Zahlungsziel} \times (100 - \text{Eingangsspanne})}{100}$

$$\Rightarrow \frac{3,73 \times (100 - 55)}{100} = \underline{1,68\%}$$

⇒ Die Firma kann das Betriebsergebnis um 1,68% verbessern, durch ständiges zahlen im 1. Zahlungsziel

## 2. Beurteilen Sie die Effizienz der Fa. in Bezug a) Raum

### b) Personal

**Differenzieren Sie auch Verkaufsraum und Nebenraum**

### a) Raum

Vergleich	Firma	KBV	Index	Vorteil / Nachteil
<b>Input Raumkosten</b>	12,76	6,88	185	Nachteil von 85%
<b>Output: Umsatz pro qm GR</b>	2 260	4 800	47	Nachteil von 53%
<b>Summe:</b>				<b>Nachteil von 138% (⊗)</b>

⇒ Gesamt - Raum ist total (dramatisch!!!) ineffektiv genutzt. Mehr Input aber weniger Output

**Input Raumkosten** ⇒ Blatt 1 (unten) – Kostenstruktur (Raumkosten)

**Output Umsatz pro qm GR** ⇒ Blatt 2 – Leistungskennziffern für Betriebsfaktoren Raum und Personal (Umsatz/qm Ges.Raum)

**Index:** KBV = 100%  
 Fa. = X%

**Strukturanalyse Verkaufsraum / Nebenraum**

Vergleich	Firma	KBV	In % vom GR (GR = VR + NR)	Norm
<b>Verkaufsraum qm</b>	600	221	80	80
<b>Nebenraum qm</b>	150	92	20	20
<b>Umsatz/qm Verkaufsraum</b>	2 825	6 800	Index: 41,5	Nachteil: 58,5%

- ⇒ Das Verhältnis von VR zu NR ist okay.
- ⇒ Der qm – Umsatz ist viel zu gering (VR total uneffektiv genutzt)

**Ursache:** Warendichte liegt bei 2 173 DM pro qm VR (zum KBV ein Nachteil von 48,8%). ⇒ viel zu gering (Deadline liegt bei 2000 DM / qm VR)  
 ⇒ Richtwert: 3 000 – 4 000 DM / qm VR

**Maßnahmen:** höhere Warendichte, höherer Output durch höhere Kalkulation, Raumkosten reduzieren (evtl. Untervermieten), LUG steigern durch Schnelldreher und andere Orderrhythmen sowie geringere Vororderquote. Mehr NOS – Artikel. Raumnebenkosten senken (Energiesparlampen, Heizkosten verringern)

**Verkaufsraum qm:** Blatt 2 – Leistungskennziffern für Betriebsfaktoren RAUM und PERSONAL (Verkaufsraum qm)

**Nebenraum qm:** Blatt 2 – Leistungskennziffern für Betriebsfaktoren RAUM und PERSONAL (Nebenraum qm)

**Umsatz/qm Verkaufsraum:** Blatt 2 - Leistungskennziffern für Betriebsfaktoren RAUM und PERSONAL (Umsatz/qm Verkaufsraum)

**Warendichte:** Blatt 2 - Leistungskennziffern für Betriebsfaktoren RAUM und PERSONAL (Warendichte WL/qm VR DM)

**b) Personal**

Vergleich	Firma	KBV	Index	Vorteil / Nachteil
<b>Input: Gehalt pro besch. Person</b>	33 364	41 943	79,5	Vorteil: 20,5
<b>Output: Ums. pro besch. Person</b>	242 143	220 000	110	Vorteil: 10%
<b>Summe:</b>				<b>Vorteil von 30,5%</b>

⇒ Die Leistung des Personals ist gut. Es gibt mehr Output bei geringerem Input.

**Ursache:** wahrscheinlich gutes Betriebsklima

**Gehalt pro besch. Person:** Seite 2 – Leistungskennziffern für Betriebsfaktoren RAUM & PERSONAL. (D-Gehalt je B.Pers DM)

**Umsatz pro besch. Person:** Seite 2 - Leistungskennziffern für Betriebsfaktoren RAUM & PERSONAL. (Umsatz/Besch.Pers. DM)

**Strukturanalyse – Verkaufspersonal / Organisationspersonal**

Vergleich	Firma	KBV	Norm	
<b>Verkaufspersonal (In % am Gesamt-Personal)</b>	76	80	80	
<b>Organ.Personal (In % am Gesamt-Personal)</b>	24	20	20	
<b>Umsatz/Verk.Pers.</b>	318 011	275 000	Index: 116	Vorteil von 16%

⇒ etwas zu viel Organisationspersonal. In Stoßzeiten, sollten sie in den Verkauf

**Maßnahmen:** Crash – Kurse für Organisationspersonal (2 Wochen Löw)

**Verkaufspersonal (in % am gesamten Personal)**

⇒ Seite 2 – Leistungskennziffern für Betriebsfaktoren RAUM & PERSONAL  
 Gesamten Personal (Beschäft.Pers.) = 100%  
 Verkaufspersonal (Verkaufskräfte) = x%

**Organisationspersonal (in % am gesamten Personal)**

⇒ Seite 2 – Leistungskennziffern für Betriebsfaktoren RAUM & PERSONAL  
 Gesamte Personal (Beschäft.Pers.) = 100%  
 Org. Personal (Organisationskräfte) = x%

**Umsatz pro Verkaufsperson**

⇒ Seite 2 - Leistungskennziffern für Betriebsfaktoren RAUM & PERSONAL (Umsatz/Besch.Pers DM)

### Personalbesatz (⇒ Bedienungsform)

- ⇒ m<sup>2</sup>-Anzahl pro Verkaufskraft – Seite 2 - Leistungskennziffern für Betriebsfaktoren RAUM & PERSONAL (qm VR je 1/1 Verk.)
- ⇒ auf 113 qm steht im Durchschnitt 1 Verkaufskraft (Richtwert für Vollbedienung: bis zu 55 – 70qm)
  - ⇒ Vorwahl (da 113 qm/Verk > 55 – 70 qm/Verk)

### 3. Ist der steuerliche Reingewinn der Fa. wohl realistisch? Wenn nicht, wodurch könnte er beeinflusst worden sein.

- ⇒ Vergleich der erzielten Spanne KER (Blatt 2+6) und die erzielte Spann GUV (Blatt 2) = Spannenverlust GuV/KER
- ⇒ Vom Finanzamt wird ein Spannenverlust von 0% bis (- 0,5%) akzeptiert
  - ⇒ **Spannenverlust GuV/KER: - 0,96%**
  - ⇒ Es werden 0,46% nicht vom Finanzamt akzeptiert

### Schwarzumsatzkontrolle

- ⇒ Umsatz KER incl MwSt. (Blatt 6): 1 695 000 DM
- ⇒ Umsatz GuV (ohne MwSt) (Blatt 5): 1 460 070
  - Umsatz GuV X 1,16 ⇒ müßte gleich Umsatz KER sein
  - 1 460 070 x 1,16 = 1 693 6810 DM

Umsatz KER: 1 695 000 DM  
Umsatz GUV mit MwSt: 1 693 681 DM  
Differenz: 1 319 DM

⇒ aufgrund der geringen Summe liegt hier wohl kein Schwarzumsatz vor.

### Schwarzlagerkontrolle

- ⇒ Spannedifferenz von 0,46% ⇒ Fa. hat wahrscheinlich ein Schwarzlager
- ⇒ Teilwertabschläge (Blatt 2 – Kalkulationskontrolle): 22%
- ⇒ Teilwertabschläge im Durchschnitt: 25 – 30%
- ⇒ Teilwertabschläge liegen noch in dem vom Finanzamt akzeptierten Bereich
- ⇒ Gewinn / Analyse verzerrt, deshalb...

### Gewinnkorrektur:

- ⇒ Spannenverlust GUV/KER: 0,46%
- ⇒ 0,46% = Abschlagswert, deshalb in % vom Umsatz KER errechenbar
- ⇒  $\frac{1\,695\,000 \times 0,46}{100} = \underline{\underline{7\,797\,DM}}$
- ⇒ Gewinn(alt): (Blatt 5 (unten) GuV (Steuerl.Reingewinn DM): 212 265
- ⇒ Gewinnkorrektur: 7 797 DM
- ⇒ Gewinn neu (212 265 + 7 797) = 220 062 DM

**Maßnahmen:** Schwarzlager abbauen, Schwarzumsatz vermeiden, Diebstahl verhindern, Privatentnahmen immer aufschreiben, ggf. MDE- / Inventurschulungen des Personals

**Erzielte Spanne KER (SOLL) %:** Blatt 2 (oben) – Kalkulationskontrolle

**Erzielte Spanne GuV (IST) %:** Blatt 2 (oben) – Kalkulationskontrolle

**Spannenverlust GuV/KER:** Blatt 2 (oben) - Kalkulationskontrolle

**Ursachen für Spannendifferenzen sind z.B.**

- ⇒ zu hohe bzw. schwankende Teilwertabschläge
- ⇒ Diebstahl von Kunden (eigentlich ja „Nicht – Kunden“)
- ⇒ Diebstahl von Personal
- ⇒ nicht aufgeschriebene Privat – Warenentnahmen
- ⇒ „Bezahlung“ von Personal mit Naturalien (Ware), ohne dies zu vermerken und zu buchen
- ⇒ Rechenfehler bei Inventur (IST) oder KER (SOLL)
- ⇒ Schwarz – Warenlager („Zerreißen von Warenrechnungen“)
- ⇒ Inventur – Aufnahmefehler
- ⇒ Schwarzumsätze („keine Buchung, kein Beleg, keine Druckerschwärze auf der Kassenrolle – nichts, nur die Hosentasche“)

**4. Wieviel qm Verkaufsraum müßte die Firma haben, um die gleiche Warendichte zu erhalten wie der KBV?**

- ⇒ **Warendichte** =  $\frac{\emptyset - \text{Warenlager in DM}}{\text{Anzahl der qm} - \text{Verkaufsraum}}$
- ⇒  $\emptyset - \text{Warenlager in DM}$ : Blatt 1 – Preisänderungen SOLL – D-Warenlager VW DM
- ⇒ **Anzahl der qm VR** =  $\frac{\emptyset - \text{Warenlager in DM}}{\text{Warendichte}}$
- ⇒ Warendichte KBV: 4242 DM
- ⇒  $\emptyset - \text{Warenlager}$ : 1 303 846 DM
- ⇒ Anzahl der qm VR =  $\frac{1\ 303\ 846\text{DM}}{4242\ \text{DM}}$
- ⇒ = 307 qm (gerundet)
- ⇒ Warendichte mit 307 qm:  $\frac{1\ 303\ 846\ \text{DM}}{307,3658652\ \text{qm}}$
- ⇒ = 4242 DM (d.h. bei 307 qm hätte das Geschäft die gleiche Warendichte wie der KBV – Durchschnitt)

**5. Beurteilen Sie die Einnahmen- / Ausgabenrechnung (Cash-Flow-Rechnung) nach den 3 bekannten Schritten**

- ⇒ Schritt I: Regel: Steuerlicher Reingewinn > Existenzminimum 50.000,-  
Gewinn 220.062 > 50.000,- (Existenzminimum)  
Der Unternehmer kann gut davon Leben.
- ⇒ Cash – Flow 1: 83060 + 7.797 (Gewinnkorrektur) = Cash Flow<sub>(NEU)</sub> 90.857,-
- ⇒ Schritt II: Regel: Gewinn > private Geldentnahmen und ESt –  
Vorauszahlungen  
Gewinn 220.062 > 105.000,- (60.000,- + 45.000,-)

**Überschuß I:** 115.062,- DM ⇒ Der Gewinn reicht aus um die privaten Geldentnahmen und ESt – Vorauszahlungen zu decken.

⇒ Schritt III: Regel: Cash Flow > lineare AfA

Cash Flow 90.857,- > lineare AfA 25.275,-

⇒ Es gibt Kapitalrückbildung und Substanzerhaltung.

**Cash Flow 1:** Blatt 4 – Cash – Flow – Rechnung Einnahmen- und Ausgabenrechnung (ÜII = Cash FLOW1: Liquiditätszuwachs)

**Analyseregeln für Schritt 1 – 3:** Blatt 4 – unten: Analyseregeln.

**Lineare AfA:** Blatt 4 – Cash – Flow – Rechnung - Einnahmen (Abschreibungen lt. GuV)

### 6. Beurteilen Sie die horizontale Bilanzgliederung

**Horizontale Bilanzanalyse (nach Fristigkeit)** (Siehe Blatt 3 – Bilanzgliederung)

	AKTIVA	PASSIVA	Differenz aus Firmensicht (+:positiv)
<b>Flüssigkeitsgrad 3</b>	294.225,- ←	450.875,-	+ 156.650,-
<b>Flüssigkeitsgrad 2</b>	485650 / 2 = 242.825,- (1/2 UV) →	295.000,-	- 52.175,-
<b>Flüssigkeitsgrad 1</b>	21.000,- →	55.000,-	- 34.000,-

Man geht immer vom Konkurs aus. „Was passiert, wenn der Fa. morgen Konkurs anmeldet?“

#### Flüssigkeitsgrad 3:

⇒ Dem Hausvermögen soll möglichst viel Eigenkapital gegenüberstehen, damit der Unternehmer das Haus im Konkursfall „halten“ kann. (Regel: Eigenkapital > Hausvermögen ⇒ Unternehmer kann Haus im Konkursfall „halten“.)

⇒ Eigenkapital (350.875,-) > Hausvermögen (275.000,-)

⇒ Unternehmer kann Haus im Konkursfall „halten“.

#### Flüssigkeitsgrad 2:

⇒ Regel:  $\frac{\text{Umlaufvermögen}}{2} > \text{Passiva (mfr. Schulden)}$

⇒ Die mittelfristigen Schulden (KoKo, Lieferantenkredit, Wechsel) müssen bei Betriebsauflösung innerhalb von ca. 11-90 Tagen bezahlt werden. D.h. man muß in dieser Zeit das Umlaufvermögen verkauft werden, um die Schulden bezahlen zu können. Dies geschieht oft durch Räumungsverkauf. Da man hier aber bis zu 50% reduzieren muß, wird nur die Hälfte des Umlaufvermögen (hauptsächlich Ware) erwartet. Die Forderungen sind zum Teil auch dubios (Auswahlen,...) so daß hier wahrscheinlich auch nur die Hälfte gezahlt werden.

**Flüssigkeitsgrad 3**

- ⇒ Regel: kurzfristige Zahlungsmittel > kurzfristige Verbindlichkeiten
- ⇒ Die kurzfristigen Verbindlichkeiten (vor allem Steuer- & Lohnforderungen) müssen zuerst (innerhalb von 0 – 10 Tagen) aus der Konkursmasse beglichen werden. Deshalb sollten für den Konkursfall immer genügend kurzfristige Zahlungsmittel vorhanden sein, um diese Posten beglichen zu können.
- ⇒ kurzfr. Zahlungsmittel (21.000,-) < kurzfr. Verbindlichkeiten 55.000,-
  - ⇒ die kurzfristigen Verbindlichkeiten sind nicht gedeckt.

**7. Nennen Sie Probleme des Betriebsvergleiches in Erfa-Gruppen**

- ⇒ „Schlendrian“ wird mit „Schlendrian“ verglichen („Der andere ist ja genauso schlecht wie ich!“)
- ⇒ problembehaftete Leistungs- und **Kostenspaltung** (z.B. Dekorateur zu Werbe- oder Personalkosten?)
- ⇒ die Homogenität (Vergleichbarkeit) zwischen den Firmen und damit die **Homogenität der Vergleichsdaten**

**8. Beurteilen Sie in wenigen Sätzen die Erfolgssituation (=Betriebsergebnis, Kalkulation, Kosten, Kostenblöcke)**

- ⇒ Betriebsergebnis -1,42% (Warenhandel lohnt sich nicht im Vergleich zum KVB (Nachteil von 4,18%))
- ⇒ Die Substanzerhaltungsrate von 3% (Idealwert) wird auch nicht erreicht. Es gibt einen Substanzverlust von 4,42 bei einer langjährigen durchschnittlichen Inflationsrate von 3%)
- Mögliche Ursachen: a) zu hohe Kosten  
b) zu geringer Ertrag

a) Gesamtkosten: Nachteil von 0,67%  
 b) Ertrag: Nachteil von 4,85%  
Gesamt: Nachteil von 5,52

- ⇒ das negative Betriebsergebnis kommt hauptsächlich durch den negativen Ertrag zustande.

**Kostenanalyse:**

	<b>Firma</b>	<b>KBV</b>	<b>Vorteil / Nachteil</b>
<b>Personalkosten</b>	13,78	19,07	Vorteil 5,29
<b>Raumkosten</b>	12,76	6,88	Nachteil 5,88
<b>Übrige Kosten</b>	9,24	10,50	Vorteil 1,26
<b>Summe</b>			<b>Gesamt:Nachteil 0,67</b>

- ⇒ Hauptproblem: Raumkosten

**Übrigen Kosten**

	<b>Firma</b>	<b>KBV</b>	<b>Vorteil / Nachteil</b>
<b>Werbekosten</b>	1,33	2,55	Vorteil von 1,22
<b>Gewerbesteuer</b>	0,03	0,80	Vorteil von 0,77
<b>Raumnebenkosten</b>	2,83	1,20	Nachteil von 1,63

⇒ Grund für die positiven sonstigen Kosten sind hauptsächlich geringen Werbekosten

**Erträge:**

	<b>Firma</b>	<b>KBV</b>	<b>Vorteil / Nachteil</b>
<b>Kalkulation (Eingangsspanne)</b>	55,0	56,00	Nachteil von 1%
<b>Preisänderungen</b>	6,50	4,50	Nachteil von 2%
<b>Skonti / Boni</b>	0,15	2,00	Nachteil von 1,85%

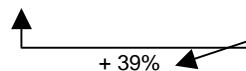
⇒ Die Fa. macht zu wenig Erträge, was hauptsächlich an zu geringen Skonti / Boni liegt.

**Zahlungsziel Check up:**

- ⇒ Wareneingang = 940.880,-
- ⇒ Skontoerträge = 2500,-
  - ⇒ Skonto in % von WEG 0,27% (Aufschlag)
  - ⇒ Wareneingangsspanne: 55,0%
  - ⇒ 4% abzgl 0,27% = 3,73%
  - ⇒ Skonto in Abschlag:  $\frac{3,73 \times (100-55)}{100}$
  - ⇒ = 1,68% (Abschlag)
  - ⇒ = 1,68% (Das BE kann um 1,68% verbessert werden, wenn ständig in der 1. Kondition gezahlt wird.)

**Preisänderungs Check-up: (Blatt 1 – unten (Preisänderungen SOLL))**

	<b>Firma</b>	<b>KBV</b>	<b>Differenz in %</b>
<b>Preisänderungen IST %</b>	6,50	4,50	+44%
<b>Umsatz in DM (KER) LUG</b>	1.695.000,- 1,3	1.500.000,- 1,60	
<b>Ø - Warenlager VW DM</b>	1.303.846,-	937.500,-	+39%
<b>= UMSATZ LUG</b>			
<b>PÄ Soll (Maximum)</b>	6,26	4,50	+39%



⇒ Die Fa. macht 0,24% zuviel PÄ.

Kritik an dem System: ⇒ nur bei vergleichbaren Umsatzklassen  
 ⇒ Eingangsspanne muß ähnlich sein

### 9. Beurteilen Sie die Effizienz des Personals?

	Firma	KBV	Index & Vorteil / Nachteil
<b>Input: Gehalt je besch. Person</b>	33.364,-	41.943,-	Index: 79,5 Vorteil: 20,5%
<b>Output: Umsatz je besch. Person</b>	242.143,-	220.000,-	Index: 110 Vorteil: 10%
		<b>Summe</b>	<b>Vorteil 35,5%</b>

⇒ Das Personal ist sehr effektiv. Der Input ist um 20,5% geringer, aber man der Unternehmer bekommt einen Output, der um 10% größer ist, als beim KBV. (wahrscheinlich gutes Betriebsklima)

### 10 (a) Legt die Firma mehr Wert auf den Inputfaktor „Raum“ oder auf „Personal“ ? Begründung!

Raumkosten liegen 85% über den KBV Werten.  
Die Personalkosten dagegen liegen 20,5% unter den KBV – Werten. Daraus folgt, daß diese Firma mehr Wert auf den Inputfaktor Raum legt.

### (b) Welcher Inputfaktor erscheint Ihnen allgemein im Textil – Einzelhandel vorzugswürdig? Diskutieren Sie!

⇒ Es kommt die Betriebsform an. Aldi: Personal niedrig halten. Allgemein bei Selbstbedienung: Mehr Raum und wenig Personal.  
Vollbedienung und Vorwahl: geschultes Personal ist wichtig!

### 10. Wie wurde die Miete ermittelt?

- ⇒ 1. Frage: Ist Hausvermögen vorhanden (bilanziert)? Gehört das Haus dem Unternehmer? Wenn ja, so wurde die Miete kalkulatorisch angesetzt (aus Gründen der Vergleichbarkeit) unter dem Grundsatz: Was würde der Unternehmer an Miete kassieren, wenn er die Räume, die er gerade selber für sein Geschäft nutzt, an andere vermieten würde?
- ⇒ Ist kein Hausvermögen bilanziert, so ist es die Miete, die der Unternehmer bezahlen muß.
- ⇒ Es wurde Hausvermögen bilanziert (275.000). Deshalb ist es eine kalkulatorische Miete.

### 11. Welche betriebswirtschaftlichen Daten müssen sich positiv verändern, damit höhere Reisekosten für Warenbeschaffung (Einkaufsfahrten, Modecenter, etc) gerechtfertigt wären?

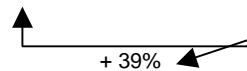
⇒ Geringere PÄ, höhere erzielte Spanne, höherer Umsatz, weniger AW

### 12. Wieviel PÄ dürfte die Fa. haben? (Maßstab: KBV – Vergleichsbetriebe)

⇒ Die Fa. dürfte 6,26 PÄ haben.

**Preisänderungs Check-up: (Blatt 1 – unten (Preisänderungen SOLL))**

	Firma	KBV	Differenz in %
<b>Preisänderungen IST %</b>	6,50	4,50	+44%
<b>Umsatz in DM (KER) LUG</b>	1.695.000,- 1,3	1.500.000,- 1,60	
<b>Ø - Warenlager VW DM</b>	1.303.846,-	937.500,-	+39%
<b>= <u>UMSATZ</u> LUG</b>			
<b>PÄ Soll (Maximum)</b>	6,26	4,50	+39%



⇒ Die Fa. macht 0,24% zuviel PÄ.

**13. Warum sind die kalkulatorischen Zinsen Warenlager der Firma relativ hoch?**

- ⇒ Da das durchschnittliche Warenlager VW relativ groß ist.
- ⇒ Außerdem gibt es eine hohe Warendichte!

**14. Wie wurde der Unternehmerlohn der Fa. ermittelt?**

- ⇒ Umsatz KBV KER (D-Umsatz mit MwSt): 1.500.000,- = 100%
- Unternehmerlohn in % vom Umsatz: 53.550,- = 3,57%
- ⇒ Unternehmerlohn der Firma: 53.550,- = 3.16% von Fa.- Umsatz 1.695.000,-