

***Prof. Peter Kralicek***

Betriebswirtschaftliche Unternehmensberatung  
A-1130 Wien, Mantlergasse 26  
Tel.: (+43 1) 877 04 51; Fax: Klappe 30; email:office@kralicek.at

---

**SEBASTIAN BACH  
MUSIKALIENHANDEL  
GmbH & Co KG  
A-1130 Wien**

**ERTRAGS- UND VERMÖGENSANALYSE  
(QUICKTEST)**

**erstellt aufgrund  
der  
Jahresabschlüsse  
2004 - 2006**

16.02.2007

.....

# ***INHALT***

<b>1. Rechtsform, Branche, Anlaß für die Kennzahlenanalyse durch Quicktest.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Quicktest und Bonitäts- bzw. Insolvenzfrühwarn - Indikatoren</b>	
2.1. Quicktest.....	4
2.2. Bonitäts- bzw. Insolvenzfrühwarn-Indikatoren.....	5
<b>3. Gesamtbeurteilung</b>	
3.1. Finanzielle Stabilität.....	6
3.2. Ertragskraft.....	6
3.3. Summary.....	6
3.4. Ursachenanalyse.....	8
3.5. Kennzahlentrend.....	9
3.6. Mögliche Maßnahmen zur Verbesserung.....	11
<b>4. Stufenweise Erfolgsrechnung und Break-Even-Analyse.....</b>	<b>12</b>
<b>5. Reorganisationsbedarf.....</b>	<b>14</b>

# **1. Rechtsform, Branche, Anlaß für die Kennzahlenanalyse durch Quicktest**

- **Der Betriebsgegenstand des untersuchten Unternehmens ist der Handel mit Musikalien.**

Es handelt sich um einen Gewerbebetrieb, der in der Rechtsform einer GmbH & Co KG geführt wird.

- **Anlaß für diese Analyse ist die Beurteilung der letzten IST-Bilanz(en).**

- **Bei folgenden Positionen waren betriebswirtschaftliche Korrekturen notwendig:**
  - Personalkosten (kalk. Unternehmerlohn)

## 2. Quicktest und Bonitäts- bzw. Insolvenzfrühwarn - Indikatoren

### 2.1. Quicktest

Der Quicktest ist ein Schnelltest. Obwohl nur vier Kennzahlen herangezogen werden, ist die Aussage bereits grundsätzlich richtig. Würde man 20, 30 oder mehr Kennzahlen verwenden, ändert sich am Ergebnis kaum etwas. Mehr Kennzahlen haben allerdings den Vorteil, daß etwaige Fehlerquellen oder Ursachen für besonders günstige Entwicklungen rascher erkannt werden.

Die vier Quicktest-Kennzahlen sind nicht störanfällig und schöpfen das gesamte Informationspotential der Bilanz und G&V weitgehendst aus.

(Alle Werte in 1.000 EUR)		2004		2005		2006	
		Bilanz	G&V	Bilanz	G&V	Bilanz	G&V
Flüssige Mittel (FLM)		22		14		12	
Vorräte		850		920		1.240	
Eigenkapital (EK)		250		100		-50	
Fremdkapital (FK)		2.250		2.670		3.050	
<b>Gesamtkapital (GK)</b>		<b>2.500</b>		<b>2.770</b>		<b>3.050</b>	

Betriebsleistung (BL)		9.320		9.150		8.400
Fremdkapitalzinsen (FKZ)		210		250		345
Cash-Flow vor Steuern (CF)		630		440		245
Ergebnis der gew. Geschäftst. (EGT)		395		195		-50

ERGEBNISSE		2004	2005	2006
Eigenkapitalquote	$\frac{EK*100}{GK}$	10,0%	3,6%	-1,6%
Schuldtilgungsdauer in Jahren	$\frac{(FK-FLM)}{CF}$	3,5 J.	6,0 J.	12,4 J.
Gesamtkapitalrentabilität	$\frac{(EGT+FKZ)*100}{GK}$	24,2%	16,1%	9,7%
Cash-Flow in % der BL	$\frac{CF*100}{BL}$	6,8%	4,8%	2,9%

BEURTEILUNG/NOTE	2004	2005	2006
Eigenkapitalquote	3,00	4,00	5,00
Schuldtilgungsdauer in Jahren	2,00	3,00	4,00
<b>FINANZIELLE STABILITÄT</b>	<b>2,50</b>	<b>3,50</b>	<b>4,50</b>
Gesamtkapitalrentabilität	1,00	1,00	3,00
Cash-Flow in % der Betriebsleistung	3,00	4,00	4,00
<b>ERTRAGSKRAFT</b>	<b>2,00</b>	<b>2,50</b>	<b>3,50</b>
<b>G E S A M T</b>	<b>2,25</b>	<b>3,00</b>	<b>4,00</b>

#### BEURTEILUNGSSKALA

Kennzahl/ Beurteilungsschema:	sehr gut (1)	gut (2)	mittel (3)	schlecht (4)	in- solvenz- gefährd. (5)	
Eigenkapitalquote	>30%	>20%	>10%	<10%	negativ	<b>Finanzielle Stabilität</b>
Schuldtilgungsdauer	<3 J.	<5 J.	<12 J.	< 30 J.	> 30 J.	
Gesamtkapitalrentabilität	>15%	> 12%	> 8%	< 8%	negativ	<b>Ertrags- kraft</b>
Cash-Flow in % d. Betriebslsg.	>10%	> 8%	> 5%	< 5%	negativ	

Quelle: Prof. Peter Kralicek, Kennzahlen für Geschäftsführer, Verlag Ueberreuter, 2001 - 4. Auflage

## 2.2. Bonitäts- bzw. Insolvenzfrühwarn-Indikatoren

Die Bonitätsanalyse - auch multiple Diskriminanzanalyse genannt - ist ein Insolvenzfrühwarn-System, das sechs ausgewählte Kennzahlen mit vorgegebenen Gewichtungsfaktoren multipliziert. Anschließend werden die sechs Produkte addiert und eine Summe gebildet, die Diskriminanzfunktion genannt wird. Von der Höhe der Diskriminanzfunktion hängt es ab, ob das Unternehmen als gut, mittel, schlecht bzw. insolvenzgefährdet klassifiziert werden kann.

Kennzahl	x Gewichtungs- faktor	2004	2005	2006
<u>Cash-Flow p.a.</u> Verbindlichkeiten	x 1,50	0,420	0,247	0,120
<u>Bilanzsumme</u> Verbindlichkeiten	x 0,08	0,089	0,083	0,080
<u>Erg. d. gew. Geschäftst. p.a.</u> Bilanzsumme	x 10,00	1,580	0,704	-0,164
<u>Erg. d. gew. Geschäftst.</u> Betriebsleistung	x 5,00	0,212	0,107	-0,030
<u>Vorräte</u> Betriebsleistung p.a.	x 0,30	0,027	0,030	0,044
<u>Betriebsleistung p.a.</u> Bilanzsumme	x 0,10	0,373	0,330	0,275
<b>Insolvenzfrühwarn-Indikator (Diskriminanzfunktion)</b>		<b>2,701</b>	<b>1,501</b>	<b>0,326</b>

INTERPRETATIONSTABELLE	2004	2005	2006
> 3,0 extrem gut			
> 2,2 sehr gut	<b>2,701</b>		
> 1,5 gut		<b>1,501</b>	
> 1,0 mittelgut			
> 0,3 schlecht			<b>0,326</b>
<= 0,3 leicht insolvenzgefährdet			
<= 0,0 insolvenzgefährdet			
<= -1,0 stark insolvenzgefährdet			

Quelle: R.Koban, Betriebswirtschaft für die Praxis, ÖWV, 1978

### 3. Gesamtbeurteilung

#### 3.1. Finanzielle Stabilität

Die finanzielle Stabilität ist im letzten untersuchten Jahr 2006

**schlecht.**

Warum?

- Die Eigenkapitalquote ist negativ und zwar mit -2%, das ist unbefriedigend!  
Das Fehlkapital beträgt im letzten analysierten Jahr  
-50.000 EUR.
- Die Schuldtilgungsdauer liegt bei 12,4 Jahren, das ist schlecht.

#### 3.2. Ertragskraft

Die Ertragskraft ist im letzten untersuchten Jahr 2006

**mittelmäßig.**

Warum?

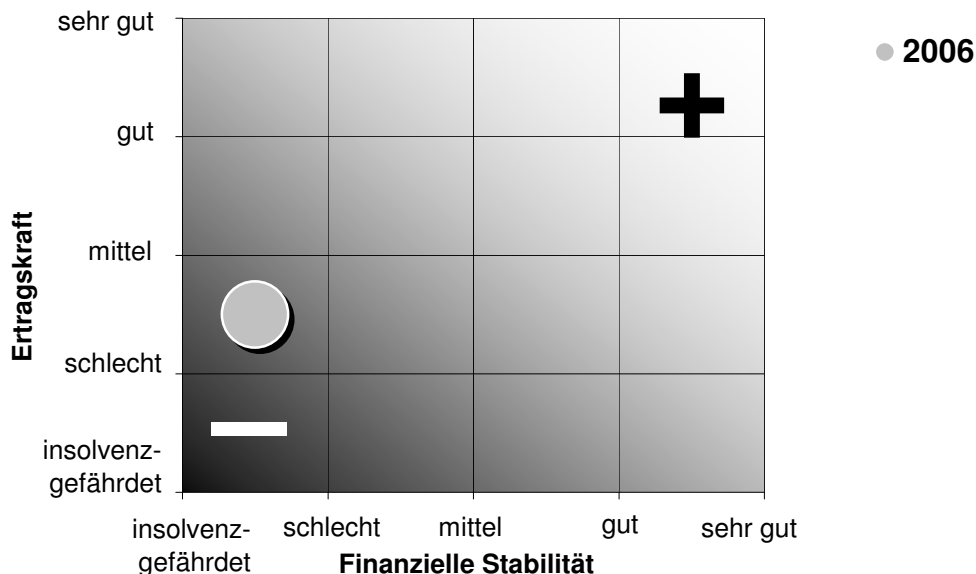
- Die Gesamtkapitalrentabilität beträgt zufriedenstellende 9,7%, das ist mittelmäßig.
- Der Cash-Flow in % der Betriebsleistung beträgt gerade noch akzeptable 2,9%, das ist schlecht.

#### 3.3. Summary

Insgesamt muß das Unternehmen im letzten untersuchten Jahr als

**schlecht**

klassifiziert werden. Die folgende Matrix zeigt die genaue Positionierung.



Anschließend werden die Beurteilungen aus

- **Quicktest und**
- **Bonitätsanalyse**

gegenübergestellt.

	<b>Beurteilung</b>		
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Gesamt-Quicktestnote</b>	gut	mittelmäßig	schlecht
Finanzielle Stabilität	gut	mittelmäßig	schlecht
Ertragskraft	gut	gut	mittelmäßig
<b>Insolvenzfrühwarn-Indikator</b>	sehr gut	gut	schlecht

**Im Trend korrelieren die Quicktestnoten und Insolvenzfrühwarn-Indikatoren voll.**

### 3.4. Ursachenanalyse

Abschließend werden die Hauptursachen für das

#### **eher schlechte**

Kennzahlenbild des letzten untersuchten Jahres 2006 angeführt:

- eher schlechte Cash-Flow-Rate (=Cash-Flow in % der BL)
- extrem schlechte Eigenkapitalausstattung
- eher schlechte Verhältnis zwischen Nettoschulden und Jahres Cash-Flow
- Verschlechterung des Lagerumschlages
- schlechte Entwicklung der Umsatzrendite
- Verringerung des Kapitalumschlages

Daran kann auch nicht die (das)

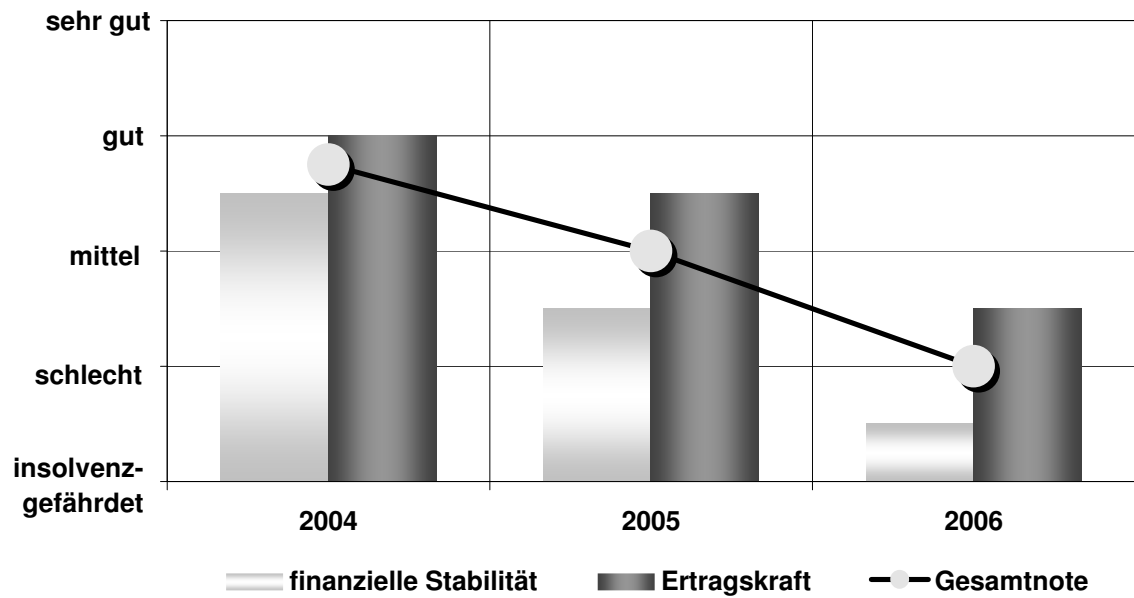
- einigermaßen gute Rentabilität des eingesetzten Kapitals

etwas ändern.



### 3.5. Kennzahlentrend

Die finanzielle Stabilität zeigt ebenso wie die Ertragskraft eine ziemlich ungünstige Entwicklung.



Eine detaillierte Darstellung des Kennzahlentrends wird in umseitiger Wachstumstabelle gegeben.

## Wachstumstabelle (Entwicklung)

Pos. Nr.	Input (Pos. 1-9) Kennzahlen (Pos. 10-13) Insolv.Frühw.Ind. (Pos. 14-19)	2004	2005	2006	Entwicklung
		Werte in Prozent (Basisjahr = 100%)			
1	Flüssige Mittel	100	64	55	
2	Vorräte	100	108	146	ungünstig ↘
3	Eigenkapital	100	40	neg.	ungünstig ↘
4	Fremdkapital	100	119	136	ungünstig ↘
5	Gesamtkapital	100	111	122	ungünstig ↘
6	Betriebsleistung	100	98	90	ungünstig ↘
7	Fremdkapitalzinsen	100	119	164	ungünstig ↘
8	Cash-Flow vor Steuern	100	70	39	ungünstig ↘
9	Erg. d. gew. Geschäftst. (EGT)	100	49	neg.	ungünstig ↘
10	Eigenkapitalquote	100	36	neg.	ungünstig ↘
11	Schuldtilgungs- dauer in Jahren	100	171	351	ungünstig ↘
12	Gesamtkapitalrentabilität	100	66	40	ungünstig ↘
13	Cash-Flow in % der BL	100	71	43	ungünstig ↘
14	<u>Cash-Flow p.a.</u> Verbindlichkeiten	100	59	29	ungünstig ↘
15	<u>Bilanzsumme</u> Verbindlichkeiten	100	93	90	ungünstig ↘
16	<u>Erg.d.gew. Geschäftst.p.a.</u> Bilanzsumme	100	45	neg.	ungünstig ↘
17	<u>Erg.d.gew. Geschäftst.</u> Betriebsleistung	100	50	neg.	ungünstig ↘
18	<u>Betriebsleistung p.a.</u> Bilanzsumme	100	89	74	ungünstig ↘
19	Insolvenzfrühwarn-Indikator	100	56	12	ungünstig ↘

### Hinweise zur Wachstumstabelle:

- Bei der Entwicklung der Positionsnummern 2 (Vorräte), 4 (Fremdkapital) und 5 (Gesamtkapital) wird die Entwicklung der Betriebsleistung (Pos. Nr. 6) ebenfalls miteinbezogen. Beispiel: Steigen die Vorräte weniger stark als die Betriebsleistung, dann ist das eine günstige Entwicklung.
- Die Entwicklung der Fremdkapitalzinsen drückt eigentlich die Entwicklung des Verhältnisses Fremdkapitalzinsen : Fremdkapital aus. Beispiel: Steigen die Fremdkapitalzinsen weniger stark als das Fremdkapital, dann ist das eine günstige Entwicklung.

### **3.6. Mögliche Maßnahmen zur Verbesserung**

Nachfolgend die wichtigste(n) Maßnahme(n) zur Verbesserung des Kennzahlenbildes und des Kennzahlentrends:

- Checken Sie die Fremdkapitalzinsen!
  - Selbst bei einer negativen Eigenkapitalquote sind nämlich Fremdkapitalzinsen von mehr als 4 Prozent der Betriebsleistung zu hoch.
    - Erstellen Sie eine Tabelle mit allen Krediten und den genauen Konditionen!
    - Welche Kredite sind die teuersten?
    - Wenn Sie zu hohe Überziehungskredite haben sollten, erhöhen Sie den Kreditrahmen!
    - Bei Investitionsfinanzierung immer die Inanspruchnahme von Förderkrediten prüfen!
  
- Die Umsatzrendite ist unbefriedigend!

Das ist deshalb besonders problematisch, weil auch die Eigenkapitalquote negativ ist. Alle Ihre Aktivitäten müssen sich auf eine sofortige Erfolgsverbesserung konzentrieren!  
Einige Denkanstöße:

  - Lieferantenskonto stärker ausnutzen!
  - Gewährung von Kundenskonto möglichst niedrig halten (besser weniger attraktive Zahlungskonditionen; eventuell Ersatzanreize für die Kunden anbieten)!
  - Billiger einkaufen und bessere Konditionen aushandeln!
  - Die Personalkosten sind reduzierbar!
  - Kundenorientierung verbessern!

## 4. Stufenweise Erfolgsrechnung und Break-Even-Analyse

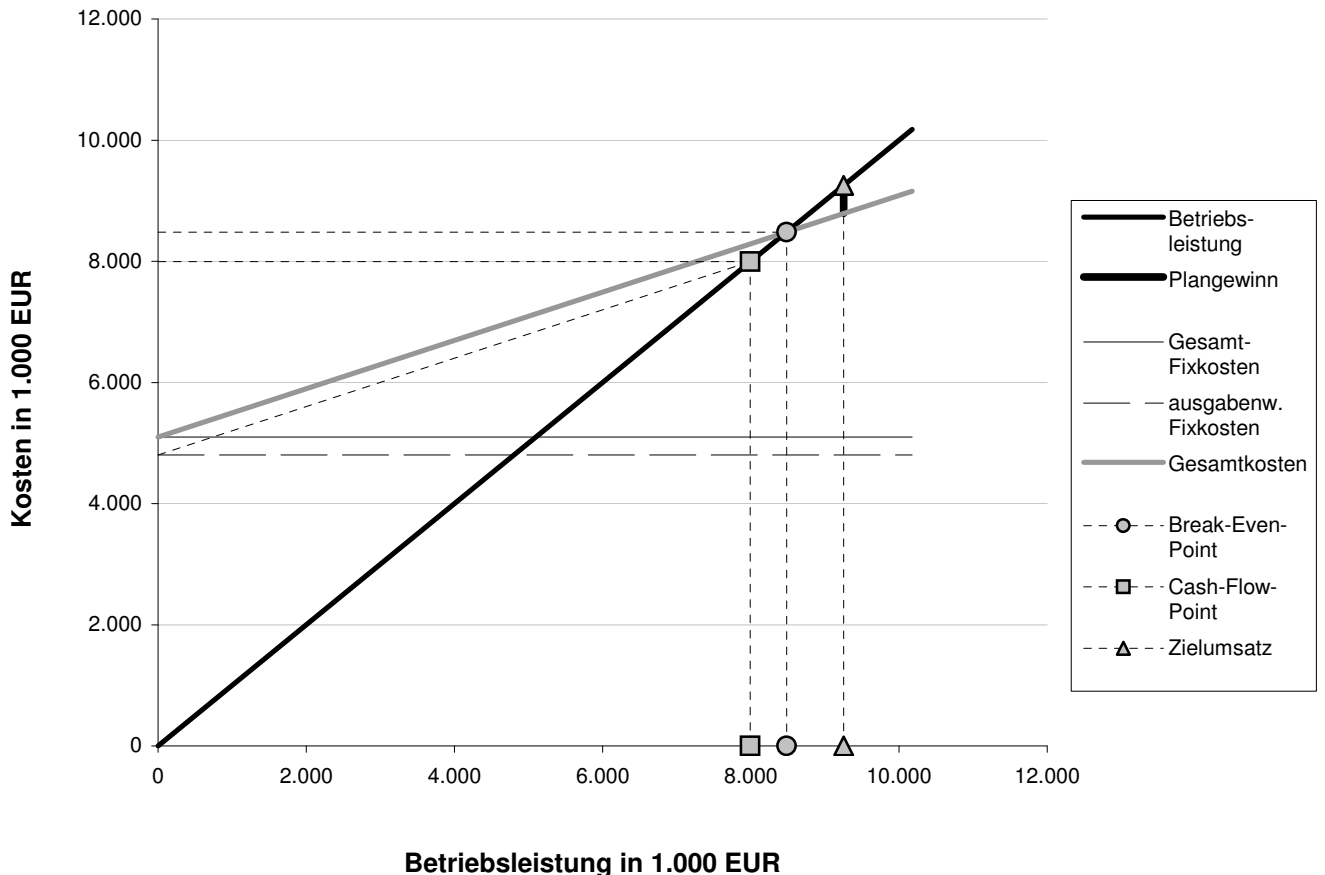
	2004		2005		2006	
	1.000 EUR	%	1.000 EUR	%	1.000 EUR	%
Betriebsleistung (BL)	9.320	100,0%	9.150	100,0%	8.400	100,0%
- variable Kosten	3.728	40,0%	3.614	39,5%	3.350	39,9%
= <b>Deckungsbeitrag (DBU)</b>	<b>5.592</b>	<b>(60,0%)</b>	<b>5.536</b>	<b>(60,5%)</b>	<b>5.050</b>	<b>(60,1%)</b>
- ausgabenwirks. Fixkosten (AWFK)	4.962	53,2%	5.096	55,7%	4.805	57,2%
= <b>Cash-Flow</b>	<b>630</b>	<b>6,8%</b>	<b>440</b>	<b>4,8%</b>	<b>245</b>	<b>2,9%</b>
- nichtausgabenw. Fixkosten (NAWFK)	235	2,5%	245	2,7%	295	3,5%
= <b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)</b>	<b>395</b>	<b>4,2%</b>	<b>195</b>	<b>2,1%</b>	<b>-50</b>	<b>-0,6%</b>
<b>Break-Even-Point (BEP)</b>	<b>8.662</b>	<b>92,9%</b>	<b>8.828</b>	<b>96,5%</b>	<b>8.483</b>	<b>101,0%</b>
<b>Sicherheitsgrad = Mengenspielraum</b> (100 - BEP in % d. BL)	-	7,1%	-	3,5%	-	-1,0%
<b>Cash-Flow-Point (CFP)</b>	<b>8.270</b>	<b>88,7%</b>	<b>8.423</b>	<b>92,1%</b>	<b>7.992</b>	<b>95,1%</b>
<b>Zielumsatz (ZU)</b>	<b>9.449</b>	<b>101,4%</b>	<b>9.623</b>	<b>105,2%</b>	<b>9.253</b>	<b>110,2%</b>
- bei Umsatzrendite (UR) von	5%		5%		5%	

Formeln: 
$$ZU = \frac{AWFK + NAWFK}{DBU - UR}$$

$$BEP = \frac{AWFK + NAWFK}{DBU}$$

$$CFP = \frac{AWFK}{DBU}$$

### Gewinnschwelendiagramm für 2006



- **Begriffsdefinitionen in Stichworten**

- **Betriebsleistung** : Betriebliche Erlöse (einschließlich Bestandsveränderungen an Halb- und Fertigprodukten)
- **variable Kosten** : Für den Quickreport werden nur die Einzelkosten als variabel angesehen, also
  - Materialkosten, Wareneinsatz
  - Fremdarbeit
  - Verkaufsprovisionen (SOEK des Vertriebes)
  - Lizenzen (SOEK der Fertigung)

Die Personalkosten, auch jene im Fertigungs- bzw. Montagebereich haben meist Bereitschaftskostencharakter und sind daher überwiegend fix. Die übrigen Gemeinkosten haben ebenfalls überwiegend (zu ca. 95%) Fixkostencharakter, sodaß der kleine variable Teil (ca. 5%) der Gemeinkosten in der Praxis der Bilanzanalyse auch als fix angesehen werden kann.

Diese Vereinfachung schmälert den Informationsgehalt der Break-Even-Analyse nicht.
- **DBU** : Deckungsbeitrag in % vom Umsatz.  
Ein DBU von 60% besagt, daß je EUR Umsatz bzw. Betriebsleistung 0,6 EUR Deckungsbeitrag zur Fixkostenabdeckung und Gewinnerzielung erwirtschaftet werden. Je höher der DBU ist, desto früher wird der Mindestumsatz erreicht. Umso größer ist allerdings auch die Gefahr, bereits bei kleinen Umsatzrückgängen in die Verlustzone zu schlittern.
- **ausgabenwirksame Fixkosten** : Alle Fixkosten, mit Ausnahme der nichtausgabenwirksamen (Abschreibungen, Dotierung zu Pensionsrückstellungen, usw.).

- **Interpretation der Break-Even-Analyse 2006**

- Der Verlust hätte vermieden werden können, wenn der Umsatz um 1 Prozent höher gewesen wäre; das drückt der 'Sicherheitsgrad' von -1% aus. Ein zufriedenstellender Sicherheitsgrad wäre  $\geq 10\%$ .
- Zur Erreichung des Zielumsatzes müßte der Umsatz um 10,2% höher sein. Da aber eine 10,2-prozentige Umsatzsteigerung normalerweise nicht so leicht realisiert werden kann, ist das Unternehmensziel "5% Umsatzrendite" nur erreichbar, wenn - bei unverändertem Umsatz - Kosten in der Höhe von 470.000 EUR einsparbar sind.
- Weil alle ausgabenwirksamen Aufwendungen abgedeckt werden können, liegt der Cash-Flow-Point 4,9 Prozent unter dem Istumsatz.

- **Gewinnschwellendiagramm 2006**

In vorseitigem Gewinnschwellendiagramm werden

- die durchschnittliche Preis-Kostenschere
- der Cash-Flow-Point (Umsatz, der zur Abdeckung der ausgabenwirksamen Kosten notwendig ist)
- der Break-Even-Point (Mindestumsatz zur Abdeckung sämtlicher Kosten)
- der Zielumsatz (Umsatz, der zur Abdeckung sämtlicher Kosten und zur Erwirtschaftung des Plangewinnes notwendig ist)

des analysierten Unternehmens graphisch dargestellt.

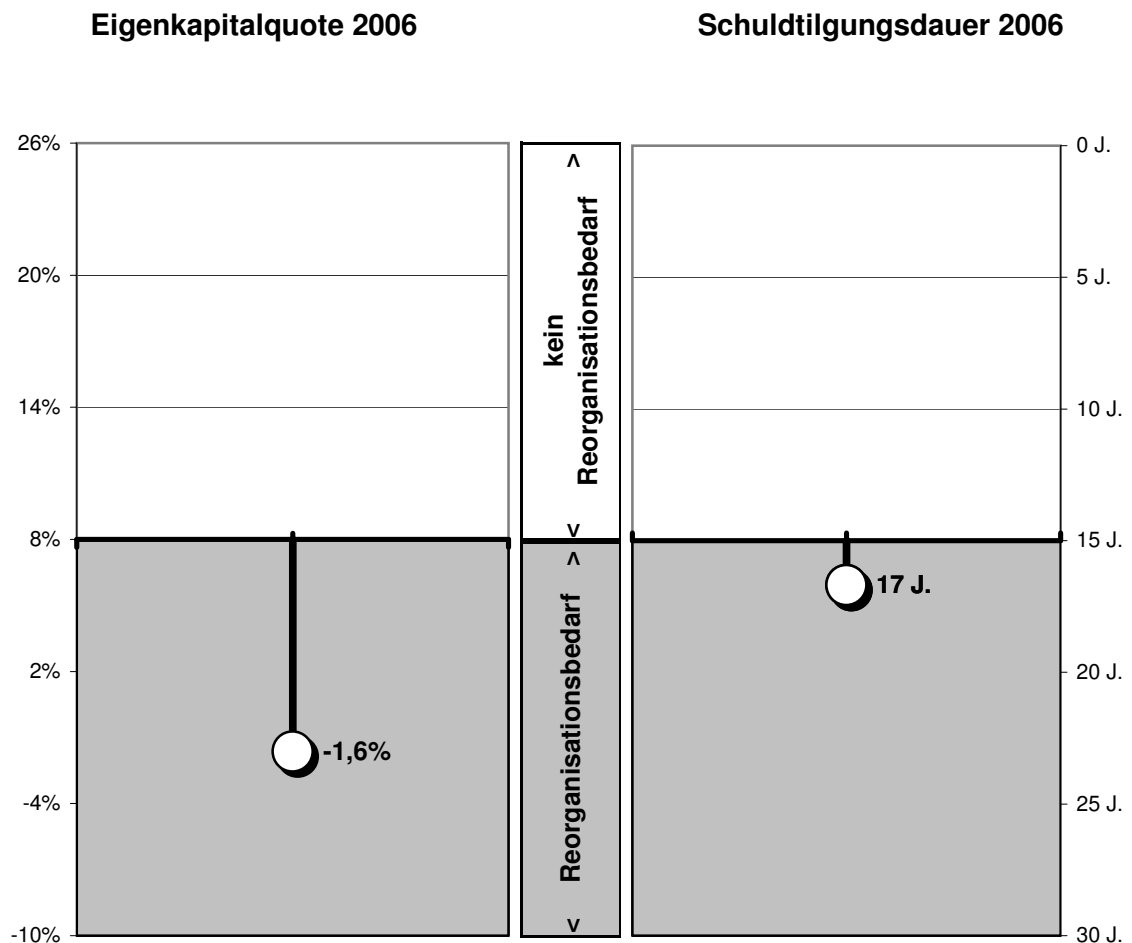
## 5. Reorganisationsbedarf

Das Unternehmen hat lt. Unternehmensreorganisationsgesetz (URG) im letzten analysierten Jahr 2006 einen

### Reorganisationsbedarf.

Das URG sieht ein Unternehmen als gefährdet (Reorganisationsbedarf) an,

- wenn die Eigenkapitalquote kleiner 8 Prozent und
- wenn die Schuldtilgungsdauer größer 15 Jahre ist.



Die Schuldtilgungsdauer ist lt. URG höher als beim Quicktest, weil mit dem Cash-Flow nach Ertragsteuer gerechnet wird.

Im Fremdkapital sind Rechnungsabgrenzungsposten enthalten, obwohl das URG als Schulden nur Rückstellungen (§ 224 Abs.3 C HGB) plus Verbindlichkeiten (§ 224 Abs.3 D HGB) vorsieht.