

Bilanzanalyse

Wie gut kennen Sie Ihr Unternehmen in Zahlen?

Eine Bilanz vom Steuerberater erstellen zu lassen ist die eine Sache, sich damit zu beschäftigen, also die Bilanz zu lesen und mit ihrer Hilfe das Unternehmen zu „controllen“, ist die andere Sache.

Die Erfahrung zeigt immer wieder, dass Bilanzen nicht oder erst zu spät erstellt oder gelesen werden. Dabei bieten sie zusätzlich zum gesetzlich vorgeschriebenen Nutzen wertvolle und eindeutige Informationen über die aktuelle Situation des geschäftlichen Erfolges. Bilanzen bieten in chronologischer Betrachtung der vergangenen Jahre

1. eine Vergleichsgrundlage für die interne Entscheidungsfindung, z.B. für anstehende Investitionen, und
2. die Grundlage für das „Rating“ externer Finanzierungsvorhaben.

Bei allen Kennzahlen ist allerdings zu beachten, dass Branchenvergleiche mit anderen Anlagen alleine deswegen schon schwierig sein können, weil die einzelnen Studios verschiedene Bilanzierungsregeln verwenden (wegen des geringen rechtlichen Spielraumes eher selten) oder außerordentliche Ereignisse die Bilanzen beeinflussen (z.B. Zukäufe oder Teilaufösungen).

Bilanzkennzahlen

Vor allem Banken bewerten z.B. das Verhältnis von Anlage- oder Umlaufvermögen zur Bilanzsumme bzw. von Anlage- zum Umlaufvermögen und nehmen diese Prozentzahlen mit in die Bewertungsunterlagen eines Kreditantragstellers mit auf.

Auch die derzeitige Zusammensetzung des Fremdkapitals aus kurz-, mittel- und langfristigen Quellen nimmt Einfluss auf die Bonität. Vorhandene Sicherheiten, mit deren Hilfe auch ein weniger kreditwürdig eingestuftes Inhaber ein Darlehen bekommen würde, bleiben dabei unbeachtet.

$$\text{Anlageintensität} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$$

(Orientierungswert! ca. 40%)

$$\text{Umlaufintensität} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$$

(Orientierungswert! ca. 50%)

$$\text{Konstitution} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Umlaufvermögen}} \times 100$$

(Orientierungswert! ca. 50%)

¹Branchenunabhängige Werte

Im Unterschied zum Vertriebscontrolling lassen sich anhand dieser Kennzahlen zwar keine kurzfristigen Kurskorrekturen vornehmen, mittel- und langfristig können aber wichtige Rückschlüsse auf die Entwicklung des Unternehmens und seine Finanz- und Ertragskraft gezogen werden.

Die „goldene Finanzierungsregel“ besagt, dass die Laufzeit der Finanzierung in Anspruch genommenen Fremdkapitals in etwa der Nutzungsdauer der damit finanzierten Gegenstände entsprechen sollte. Für Fitnessanlagen, Thermen, Praxen für Physiotherapie, Rehakliniken oder Sportvereine etc. bedeutet das eine ungefähre gleiche Zeit für die Abschreibung von z.B. Sport- und Thera-



piegeräten wie für die Dauer der benötigten Darlehen. Bei Investitionen sollte auch immer die „goldene Bilanzregel“ im Auge behalten werden, die ein Verhältnis von Anlagevermögen zu Eigenkapital von ca. 1:1 vorsieht.

Die gängigen Deckungsgrade beziehen sich auf genau diese Faustregel:

$$\text{Deckungsgrad 1} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$$

(Orientierungswert 80-100%)

$$\text{Deckungsgrad 2} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$$

(Orientierungswert 100-120%)

$$\text{Deckungsgrad 3} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen} + \text{Vorräte}} \times 100$$

(Orientierungswert 100%)

Bis zu diesem Punkt kann die Vermögenssituation eines Unternehmens recht gut eingeschätzt werden. Mit mäßigem Sachverstand ist eine Orientierung an allgemein gültigen Durchschnittswerten möglich und eine Über- oder Unterdeckung der einzelnen Einflussfaktoren (z.B. Anlage- oder Umlaufvermögen) wird erkennbar.

Kennzahlen zur Ertragskraft

In Zeiten eines enormen Wettbewerbsdruck in der Fitnessbranche sind Kennzahlen zur Erkennung der Ertragskraft bzw. der Liquidität einer Firma von übergeordneter Bedeutung, weil kein Anbieter langfristig ohne Investitionen zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit auskommt. Allein aus Gründen der Abnutzung und des Verschleißes muss renoviert und neu gekauft werden. Und dafür benötigen die Inhaber zum einen Fremdkapital und zum anderen Sicherheiten bzw. einen überzeugenden Finanzierungsplan.

Was die Investoren dabei am meisten interessiert sind die Möglichkeiten der Gewinnausschüttung, die Liquiditätssituation im Falle der Investition und die Finanzkraft des Unternehmens zur Begleichung der Verbindlichkeiten. Zu diesen drei Faktoren gibt der Cashflow des Unternehmens Auskunft. Der Cashflow stellt eine allgemein anerkannte Kennzahl dar und sollte vor jeder Investitionsentscheidung über mehrere Monate genau beobachtet werden. Zusammen mit dem Return on Investment (ROI), der die Umsatzverzinsung und die Kapitalnutzung bewertet, bildet der Cashflow oft die Entscheidungsgrundlage für eine Kreditzusage bzw. einer Bonitätsprüfung z.B. einer Leasinggesellschaft.

Brutto-Cashflow =

Jahresüberschuss (bzw. Jahresfehlbetrag)
 - Erträge ohne Einzahlungen
 + Aufwendungen ohne Auszahlungen



Zur Erklärung: Erträge ohne Einzahlungen sind z.B. die Auflösung von Rückstellungen oder Rücklagen, Zuschreibungen oder außerordentliche Erträge (z.B. Anlagenverkauf, der zwar eine Einzahlung bringt, aber wegen der richtigen Einschätzung der Situation zum Brutto-Cashflow gehört).

Aufwendungen ohne Auszahlungen sind z.B. die Bildung von Rückstellungen oder Rücklagen, Abschreibungen oder außerordentliche Aufwendungen.

Das Verhältnis von Cashflow zu Eigenkapital sollte ca. 40% betragen und das Verhältnis von Cashflow zu Umsatz 8%.

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

(Orientierungswert 5-6%)

$$\text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gewinnkapital}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Umsatzrentabilität}}{\text{Kapitalumschlag}}$$

Zur Erklärung: Bei einem Kapitalumschlag von z.B. 1,5 wird mit 1 Euro des eingesetzten Kapitals pro Jahr 1,5 Euro Umsatz gemacht.

Die Betriebsrentabilität kann noch zu diesen Bilanzkennzahlen hinzugerechnet werden. Sie berechnet die Habenzinsen der Betriebstätigkeit im Vergleich zu einer Kapitalmarktanlage. Wer also wissen möchte, wie viel das investierte Kapital in eine Fitnessanlage an Zinsen gebracht hat, kann diese Kennzahl zur allgemeinen Beurteilung der Unternehmertätigkeit berechnen. Natürlich bedeutet ein Ergebnis von z.B. 2% nicht, dass das Unternehmen besser nicht gegründet worden wäre, sondern es bietet lediglich den Vergleich zu einer alternativen Verwendung von Kapital, z.B. Aktienwerb. Dieser Vergleich kann sich aber nur auf Eigenkapital beziehen, weil Fremdkapital keine Habenzinsen bringt. Die Betriebsrentabilität bezieht sich auch ausschließlich auf die Betriebstätigkeit und lässt z.B. finanzielle Beteiligungen an anderen Unternehmen außen vor.

$$\text{Betriebsrentabilität} = \frac{\text{Betriebsgewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{betriebsnotwendiges Kapital}} \times 100$$

(Orientierungswert 8%)

Kennzahlen zur Finanzkraft

Kennzahlen wie der Cashflow und Return on Investment können eine finanzielle Krise rechtzeitig verdeutlichen, sobald ihr Wert gegen Null oder sogar unter Null geht. Bei einer Überschuldungssituation, wenn also die Schulden durch das Vermögen nicht mehr gedeckt sind, oder einer klassischen Zahlungsunfähigkeit hat der Cashflow, sofern er regelmäßig berechnet wurde, bereits die Alarmglocken läuten lassen.

Wie es zu finanziellen Krisensituationen kommt, ist nicht schwer zu erklären. Bei zum Teil dramatischen Kennzahlenverhältnissen von z.B. Miete zu Umsatz von über 40% oder Personalkosten zu Umsatz von über 50% ist die Zahlungsunfähigkeit nur eine Frage der Zeit. Es sei denn, eine neue Geldquelle kann angezapft oder die Kosten- und Umsatzschrauben können nach unten bzw. nach oben gedreht werden.

Zur Vermeidung von finanziellen Krisen ist die Berechnung der verschiedenen Liquiditätsgrade sehr zu empfehlen. Sie geben einem Inhaber sofort unwiderruflich Auskunft über seiner Liquidität – und hoffentlich noch ausreichend Zeit für Gegenmaßnahmen. Die Ergebnisse dieser Berechnungen sollten natürlich auch ein zusätzlicher Ansporn zur weiteren Verbesserung der Ergebnisse sein.

$$\text{Liquidität 1} = \frac{\text{flüssige Mittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

(Orientierungswert 20%)

$$\text{Liquidität 2} = \frac{\text{flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

(Orientierungswert 100%)

$$\text{Liquidität 3} = \frac{\text{kurzfristiges Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

(Orientierungswert 200%)

Man sieht, dass die flüssigen Mittel (Bankguthaben, Kassenbestand und Schecks) nicht alle Verbindlichkeiten decken müssen, sondern nur zusammen mit den kurzfristigen Forderungen die Liquidität des Unternehmens sichern sollen.



Bei der Liquidität 3. Grades, steht das kurzfristige Umlaufvermögen (Working Capital) den kurzfristigen Verbindlichkeiten in einer Subtraktion gegenüber. Diese Kennzahl sollte, bei einer positiven Bonität, > 0 sein.

Die bisher erklärten Bilanzkennzahlen dienen dem allgemeinen Unternehmenscontrolling und der Prüfung der Bonität durch externe Kapitalgeber, also zur Fremdkapitalbeschaffung. Vor einer positiven Kreditentscheidung bzw. Leasingentscheidung steht ein Investor noch vor der schwierigen grundsätzlichen Entscheidung für oder gegen eine Investition.

Sollte ein Vorhaben finanzierbar sein, so heißt das nicht, dass dieses Vorhaben auch rentabel wird. Generell werden alle Berechnungen und Planungen lediglich Vermutungen ohne Garantie sein. Eine Investitionsentscheidung für neuere, aktuelle Geräte, eine modernere Software, chipgesteuerte Drehkreuze oder Umkleidekabinen oder Renovierungsarbeiten lassen sich auf Dauer nicht vermeiden. Der technische Fortschritt und die Abnutzung des Inventars nehmen auch die Fitnessbranche nicht aus. Deswegen bleibt den meisten Inhabern auch nichts anderes übrig, als früher oder später zu investieren. An dieser Stelle würde ich aus Kundenbindungssicht empfehlen, lieber zeitnah zu modernisieren und zu renovieren, bevor sich derartige Mängel auf die Fluktuation auswirken. Finanziert werden können sie entweder aus Einzahlungen in das Eigenkapital oder über die laufenden Gewinne.

Auf die Gewinnprognosen der nächsten Jahre verlassen sich auch die Finanzierungsrechnungen zur Beurteilung einer Investition – z.B. bei der Frage für oder gegen eine Erweiterung des bestehenden Geschäftsbetriebes, einer weiteren kompletten Anlage oder einer Zusatzinvestition zum Ausbau des Angebots (Rückenzentrum oder mehr Solarien).

Finanzierungsrechnung

Es gibt verlässliche Methoden zur Überprüfung einer Investition bzw. zur Berechnung der Rendite eines Investitionsvorhabens. Grundsätzlich sind dies die Kapitalwertmethode und der interne Zinsfuß – in der Fitnessbranche nur seriös, wenn mit Risikozuschlägen gerechnet wird.

Bei diesen Berechnungen werden entweder

A die erwarteten Zahlungsüberschüsse (Gewinne) für einen Zeitraum n von z.B. 5 Jahren auf den Zeitpunkt 0 der Investition abgezinst (Kapitalwertmethode) oder

AZ
2/3 hoch

B der Endbetrag einer Investition, also der aufgezinste Zahlungsüberschuss, der Anfangsausgabe gegenübergestellt (interner Zinsfuß).

Aussage der Berechnungen ist

A der Vergleich der effektiven Verzinsung einer Investition mit dem Sollzinssatz für das dafür benötigte Fremdkapital (bei der Kapitalwertmethode) bzw.

B der Vergleich der „Habenzinsen“ einer Investition mit den Habenzinsen einer alternativen Geldanlage auf dem Kapitalmarkt (bei der internen Zinsfußmethode).

Eine Investition ist nur dann sinnvoll, wenn man dadurch mehr Zinsen verdient, als man für das aufgenommene Darlehen bezahlen muss oder als man für den angelegten Investitionsbetrag bekommen würde. Mit Vorsicht zu genießen sind jedoch beide Methoden, da sie nur auf Prognosen beruhen. Das ganze Investitionsvorhaben kann sich auch deutlich anders entwickeln als zunächst vermutet und die erwarteten Einnahmen ausbleiben. Gründe dafür können Ereignisse wie der 11. September, unerwartete Neueröffnungen der Konkurrenz, nicht planmäßig verlaufende Vorverkäufe oder sonstige Unvorhersehbarkeiten sein.

Entscheidend ist immer, dass die Abschreibungen wieder verdient werden und für zukünftige Investitionen zurückgelegt werden!

Businessplan

Ein Businessplan sollte jedem Vorhaben, das mit einer Investitionsentscheidung verbunden ist, vorausgehen. Er muss im Rahmen der Fremdkapitalbeschaffung potenziellen Kapitalgebern vorgelegt werden. Je nach Umfang und Art einer Investition richten sich auch die erforderlichen Unterlagen danach.

Bei Komplettinvestitionen in z.B. eine neue Fitnessanlage bedarf es eines umfangreichen Unternehmenskonzeptes. Bei Teilinvestitionen reichen Auszüge aus dem Businessplan aus, also z.B. nur der Finanzplan, bei dem die monatlichen Über- oder Unterdeckungen an liquiden Mitteln berechnet werden.

Weitere Unterlagen sind z.B. eine monatliche Umsatzvorschau mit genauer Aufspaltung der Teilumsätze und der Kundenentwick-

lung (Kundenaufbau oder Kundenverlust) oder eine jährliche Rentabilitätsvorschau, also die Gewinn- und Verlustrechnung mit den anfangs erklärten Kennzahlen (z.B. Cashflow).

In einem vollständigen Finanzplan finden sich zusätzlich auch noch genauer Personalpläne mit Kosten und die generellen Kostenstellen und Kostenarten, die bei einem Investitionsvorhaben anfallen.

FAZIT Professionalität bei der Unternehmensführung und beim Unternehmenscontrolling von Fitnessanlagen kann nur mit Hilfe von durchdachten und schriftlich fixierten Konzepten und Plänen gewährleistet werden. Diese Pläne und Konzepte müssen unter ständiger Überwachung durch Kennzahlen und Richtwerte erstellt werden.

In der Werbung heißt es: „Wer nicht wirbt, stirbt“, bei der Bilanzanalyse könnte man sagen: „Wer nicht rechnet, verrechnet sich“. „Management by Kontoauszug“ und vielleicht sogar monatliche BWAs bringen nicht alle benötigten Informationen zur Vermeidung einer möglichen Fehlentwicklung des Unternehmens. Sie bieten keine Grundlage zum Vergleich mit anderen Unternehmen der gleichen Branche.

Letztendlich ist es für Dienstleistungsanbieter wie z.B. Fitnessanlagen relativ einfach, die Gesamtsituation der Firma einzuschätzen, da unter dem Strich der monatliche Überschuss zählt. Trotzdem ist es sehr hilfreich, sein Unternehmen im Detail – in Form von Kennzahlen – zu kennen, sich damit zu beschäftigen und allein durch den Umgang mit diesen Zahlen neue Ideen zu entwickeln und die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Franz Jahn



Franz Jahn – Dipl.-Betriebswirt (FH), Geschäftsführung von Reha-Kliniken, selbst. Studioinhaber, Anlagen- und Vertriebsleiter einer Fitnesskette, Fachautor, Schulungsreferent und Berater.

Zusammenfassung – das wichtigste auf einen Blick

Kennzahlen aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV):

- Anlagenintensität
- Umlaufkostenintensität
- Konstitution
- Deckungsgrad 1-3
- Cashflow
- Return on Investment
- Liquidität 1-3
- Betriebsrentabilität
- Working Capital

Diese Kennzahlen sind vor allem zur Einschätzung des eigenen Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz oder zu branchenfremden Unternehmen interessant. Zusätzlich dienen sie dem exakten, professionellen Unternehmenscontrolling durch die zeitnahe Beobachtung der Zahlungsfähigkeit, der Ertrags- und Finanzkraft der Firma, der geschickten Aufteilung des Kapitals und der Darlegung der Unternehmensergebnisse schwarz auf weiß.

Finanzierungsrechnungen für Investitionsentscheidungen:

- Kapitalwertmethode
- Interner Zinsfuß

Diese beiden Berechnungsmethoden bewahren vor Fehlentscheidungen bei Investitionsvorhaben. Sie prognostizieren – bei geschätzten Erträgen – die Vorteilhaftigkeit einer Investition im Vergleich zu den Kreditverbindlichkeiten bzw. im Vergleich zu den Zinseszinsvorteilen einer Geldanlage.

Unterlagen für den Businessplan bei Investitionen:

- Finanzplan inkl. Kostenvorschau, Umsatzvorschau, Rentabilitätsvorschau, Liquiditätsvorschau
- Standortanalyse
- Marktanalyse
- Qualifikationsnachweis
- Raumkonzept
- Angebotskonzept

Diese Unterlagen wollen Kreditgeber, Vermieter oder Geschäftspartner vor einer Zusammenarbeit sehen und bewerten.

