

Bilanzlesen für Praktiker

Firmenkundenakademie · Benedikt Zoller Coaching · April 2026

4. TEILNEHMERUNTERLAGEN

4.1 Theorie-Input 1: HGB-Bilanzstruktur (≤ 2 Seiten)

Modul M01 – Bilanzlesen für Praktiker | Handout 1

Was ist eine Bilanz?

Die Bilanz ist eine stichtagsbezogene Gegenüberstellung aller Vermögenswerte eines Unternehmens (Aktivseite) und aller Finanzierungsquellen (Passivseite). Sie ist Pflichtbestandteil des Jahresabschlusses nach § 242 HGB. Für Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) gilt die Gliederungsvorschrift des § 266 HGB. Die Grundregel lautet stets:

$$\text{Bilanzsumme Aktiva} = \text{Bilanzsumme Passiva}$$

Aktivseite (Mittelverwendung)

Die Aktivseite zeigt, **wofür das Kapital eingesetzt wurde**.

A. Anlagevermögen – dauerhaft dem Betrieb dienende Güter und Rechte:

- **I. Immaterielle Vermögensgegenstände:** Software, Patente, entgeltlich erworbener Geschäftswert
- **II. Sachanlagen:** Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Fuhrpark, Betriebs- und Geschäftsausstattung
- **III. Finanzanlagen:** Beteiligungen, Ausleihungen an verbundene Unternehmen

B. Umlaufvermögen – kurzfristig gebundene Werte, die im Betrieb zirkulieren:

- **I. Vorräte:** Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe; unfertige/fertige Erzeugnisse
- **II. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (FuL):** Noch ausstehende Kundenzahlungen
- **III. Sonstige Vermögensgegenstände:** Vorauszahlungen, Steuerforderungen
- **IV. Kassenbestand / Bankguthaben:** Flüssige Mittel

C. Rechnungsabgrenzungsposten (RAP aktiv): Vorauszahlungen für zukünftige Perioden

Passivseite (Mittelherkunft)

Die Passivseite zeigt, **woher das Kapital stammt**.

A. Eigenkapital – von Gesellschaftern bereitgestellt oder durch Gewinne einbehalten:

- **I. Gezeichnetes Kapital:** Stammkapital (GmbH: mind. 25.000 EUR) oder Grundkapital (AG)
- **II. Kapitalrücklage:** Über den Nennwert eingezahlte Beträge
- **III. Gewinnrücklagen:** Thesaurierte Gewinne aus Vorjahren
- **IV. Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag:** Ergebnis des laufenden Geschäftsjahres

B. Rückstellungen – ungewisse Verbindlichkeiten (z.B. Pensionen, Gewährleistungen, Steuern)

C. Verbindlichkeiten – sichere, bezifferbare Zahlungspflichten:

- **Langfristig (> 1 Jahr):** Bankdarlehen, Anleihen
- **Kurzfristig (≤ 1 Jahr):** Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Steuerverbindlichkeiten, kurzfristige Bankverbindlichkeiten

D. Rechnungsabgrenzungsposten (RAP passiv): Vorauszahlungen von Kunden

Die vier zentralen Bilanzkennzahlen

Kennzahl	Formel	Aussage	Orientierungswert (produzierendes Gewerbe)
Eigenkapitalquote	$\text{Eigenkapital} \div \text{Bilanzsumme}$	Eigenfinanzierungsgrad; Puffer für den Eigenverlust	≥ 100 %
Anlagendeckungsgrad I	$\text{Eigenkapital} \div \text{Anlagevermögen}$	Wird das AV durch EK allein gedeckt?	100 % (Goldene Bilanzregel eng)
Anlagendeckungsgrad II	$(\text{Eigenkapital} + \text{langfr. FK}) \div \text{Anlagevermögen}$	Wird das AV durch langfristige Mittel gedeckt?	100 % (Goldene Bilanzregel weit)
Current Ratio (Liquidität 3. Grades)	$\text{Umlaufvermögen} \div \text{kurzfristige Verbindlichkeiten}$	Deckung des kurzfristigen Verschuldungsgrades	> 100 % (Schuldenkreis: < 100 %)

Working Capital (ergänzend): Umlaufvermögen – kurzfristige Verbindlichkeiten (in EUR absolut)

Positiver Wert = Liquiditätspuffer. Negativer Wert = kurzfristiger Finanzierungsbedarf.

***Ausblick – Kapaldienstfähigkeit (KDF):** Die wichtigste Kennzahl für die Kreditentscheidung fehlt in dieser Liste bewusst – sie ist Gegenstand von M02. Zur Orientierung: Die KDF misst, ob ein Unternehmen seinen Schuldendienst (Zins + Tilgung) aus dem laufenden Cashflow leisten kann. Vereinfacht: $\text{KDF} = (\text{Jahresüberschuss} + \text{Abschreibungen}) \div \text{Jahreskapitaldienst}$. Ein Wert $\geq 1,2$ gilt als solide. Beim Metallbau-Case (EBIT-Einbruch –39 %, Zinsaufwand +62 %) wäre die KDF das erste, was ich nach der Kennzahlenrechnung prüfen würde.*

***Merksatz:** Kennzahlen sind nie isoliert zu betrachten. Eine niedrige Eigenkapitalquote kann bei einer GmbH mit stabiler Hausbankbeziehung und langfristigen Kreditlinien unproblematisch sein – während dasselbe Ergebnis bei einem Unternehmen mit sinkenden Umsätzen ein ernstes Warnsignal darstellt.*

4.2 Theorie-Input 2: GuV-Grundstruktur (≤ 1 Seite)

Modul M01 – Bilanzlesen für Praktiker | Handout 2

Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Die GuV erklärt, **wie das Jahresergebnis entstanden ist**. Sie zeigt alle Erträge und Aufwendungen des Geschäftsjahres in zeitlicher Zuordnung (Periodenprinzip, § 252 Abs. 1 Nr. 5 HGB). Das Gesamtkostenverfahren nach § 275 Abs. 2 HGB ist die in Deutschland häufigste Form für KMU.

Stufenschema GuV (Gesamtkostenverfahren)

Warum EBIT so wichtig ist

Das EBIT zeigt die **operative Ertragskraft** des Unternehmens – unabhängig davon, wie es finanziert ist und wie hoch die Steuerlast ist. Damit lassen sich verschiedene Unternehmen oder Branchen direkt vergleichen. Als Berater interessiert Sie besonders: Wie hat sich das EBIT über die Jahre verändert? Ist es stabil, wächst es, oder bricht es ein?

*Praxishinweis – EBIT selbst herleiten: Im HGB-Jahresabschluss kleiner GmbHs steht das EBIT oft **nicht explizit ausgewiesen**. Sie leiten es selbst ab:*

EBIT = Jahresüberschuss + Ertragsteuern + Zinsaufwand – Zinserträge

Diese Herleitung wenden Sie direkt am Praxiscase an – die Bilanz der Metallbau Schwaben GmbH weist kein EBIT aus, Sie ermitteln es aus den GuV-Positionen.

EBIT-Marge = $\text{EBIT} \div \text{Umsatzerlöse} \times 100$

Beispiel: $\text{EBIT } 192.000 \text{ EUR} \div \text{Umsatz } 4.800.000 \text{ EUR} = 4,0 \%$

Branchendurchschnitt Metallverarbeitung (WZ 25): ca. 4–8 % in stabilen Jahren; unter 3 % als Warnsignal (Deutsche Bundesbank, Unternehmensabschlussstatistik [Q-072]; Statistisches Bundesamt, Unternehmensregister)

4.3 Praxiscase: Metallbau Schwaben GmbH

Modul M01 – Bilanzlesen für Praktiker | Praxiscase

Fallbeschreibung

Die **Metallbau Schwaben GmbH** ist ein mittelständischer Metallverarbeitungsbetrieb mit Sitz im Großraum Augsburg. Das Unternehmen wurde 1987 gegründet und wird in zweiter Generation von Geschäftsführer Thomas Mayer (53) geleitet. Das Unternehmen ist spezialisiert auf Präzisionsteile für den Maschinenbau und beliefert vorwiegend regionale Tier-1-Zulieferer. Der Kundenstamm ist auf wenige Großkunden konzentriert (Top 3 Kunden: ca. 65 % des Umsatzes).

Eckdaten:

- Branche: Metallverarbeitung / Zulieferer Maschinenbau (WZ 25)
- Mitarbeiter: 31 (davon 6 Auszubildende)
- Rechtsform: GmbH
- Jahresabschluss: Pflicht nach HGB §§ 242 ff., §§ 264 ff.

PASSIVA	Jahr 1	Jahr 2
Steuerrückstellungen	28	22
Sonstige Rückstellungen	35	42
Rückstellungen gesamt	148	156
C. Verbindlichkeiten		
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten (langfr. > 1 Jahr)	480	545
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten (kurzfr. ≤ 1 Jahr)	165	255
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	200	284
Sonstige Verbindlichkeiten	175	106
Verbindlichkeiten gesamt	1.088	1.190
BILANZSUMME PASSIVA	1.563	1.707

***Hinweis:** Die Bilanzsummen auf Aktiv- und Passivseite sind für jedes Jahr ausgeglichen (Jahr 1: 1.563 TEUR, Jahr 2: 1.707 TEUR). Eine korrekte HGB-Bilanz ist stets ausgeglichen – das ist ein gesetzliches Erfordernis. Wenn Ihnen im Berufsalltag eine Bilanz vorgelegt wird, die nicht aufgeht: das ist ein Qualitäts- oder Vollständigkeitsproblem und muss vor der Analyse geklärt werden.*

GuV Metallbau Schwaben GmbH (in TEUR, Geschäftsjahr)

Position	Jahr 1	Jahr 2
Umsatzerlöse	4.620	4.800
Bestandsveränderungen	+15	+35
Gesamtleistung	4.635	4.835
– Materialaufwand	2.318	2.545
– Personalaufwand	1.485	1.560
– Abschreibungen	98	125
– Sonstige betriebliche Aufwendungen	385	398
+ Sonstige betriebliche Erträge	22	18
= EBIT	371	225
– Zinsaufwand	42	68
+ Zinserträge	3	1
= EBT	332	158
– Ertragsteuern (ca. 30 %)	98	47
– Entnahmen / Gewinnverwendung (Ausschüttungen)	172	63
= Jahresüberschuss (verbleibend in der GmbH)	162	48

***Didaktischer Hinweis:** Die Zeile "Entnahmen / Ausschüttungen" ist in der HGB-GuV selbst nicht enthalten – sie erscheint in der Gewinnverwendungsrechnung. In diesem vereinfachten Praxiscase ist sie eingebettet, um zu zeigen, wie das Ergebnis auf den Bilanzposten "Jahresüberschuss" führt. Im echten Jahresabschluss würden Sie die Gewinnverwendung im Anhang finden.*

Aufgaben für die Gruppenarbeit (45–65 Min)

Aufgabe 1: Kennzahlen berechnen (ca. 8 Min)

Berechnen Sie die folgenden Kennzahlen für **beide Jahre** und tragen Sie die Ergebnisse in das Kennzahlen-Arbeitsblatt ein. Nutzen Sie die Formeln aus Handout 1.

- a) Eigenkapitalquote
- b) Anlagendeckungsgrad I
- c) Anlagendeckungsgrad II (langfristiges FK = Bankverbindlichkeiten > 1 Jahr)
- d) Current Ratio (kurzfristige Verbindlichkeiten = Bankverb. kurzfr. + Verbindlichkeiten LuL + Sonstige Verbindlichkeiten)
- e) Working Capital (in TEUR)
- f) EBIT-Marge (Bonus, falls Zeit verbleibt)

Aufgabe 2: Veränderungen interpretieren (ca. 5 Min)

Vergleichen Sie Jahr 1 und Jahr 2. Was fällt Ihnen auf? Notieren Sie mindestens **drei auffällige Veränderungen** und beschreiben Sie, was diese aus Sicht der Bank bedeuten könnten. Orientieren Sie sich: Was hat sich verbessert, was hat sich verschlechtert, was ist erklärungsbedürftig?

Aufgabe 3: Gesprächsfragen formulieren (ca. 3 Min)

Sie treffen Herrn Mayer (GF) zum jährlichen Bilanzgespräch. Formulieren Sie **zwei konkrete Fragen**, die Sie ihm stellen würden – jede Frage muss durch einen konkreten Befund aus der Bilanzanalyse begründet sein.

Hinweis: Der Fallbeschreibung entnehmen Sie, dass die Top-3-Kunden ca. 65 % des Umsatzes ausmachen. Berücksichtigen Sie dieses Klumpenrisiko bei mindestens einer Ihrer Fragen.

Aufgabe 4: Handlungsbedarf beurteilen (ca. 1 Min)

Gibt es aus Ihrer Sicht als Berater **Handlungsbedarf**? Berücksichtigen Sie:

- § 18 KWG (wurden die Kreditunterlagen ordnungsgemäß vorgelegt?)
- Die bestehende Kreditverbindlichkeit (Investitionsdarlehen + Kontokorrent)
- Ihre Kennzahlenergebnisse
- Mögliche Verbundansätze (R+V, Union Investment, etc.)

Musterlösung Praxiscase (Trainerversion – nicht in TN-Unterlagen)

Aufgabe 1 – Musterlösung:

Kennzahl	Formel	Jahr 1	Ergebnis J1	Jahr 2	Ergebnis J2
EK-Quote	$EK / BS \times 100$	$327 / 1.563 \times 100$	20,9 %	$361 / 1.707 \times 100$	21,1 %
AV-Deckungsgrad I	$EK / AV \times 100$	$327 / 900 \times 100$	36,3 %	$361 / 1.005 \times 100$	35,9 %
AV-Deckungsgrad II	$(EK + \text{langfr. FK}) / (AV + \text{langfr. FK}) \times 100$	$(327 + 430) / 900 \times 100$	80,7 %	$(361 + 545) / 1.005 \times 100$	90,1 %
Current Ratio	$UV / \text{kurzfr. VB} \times 100$	$655 / (135 + 298 + 107) \times 100 = 655 / 540 \times 100$	121,3 %	$695 / (255 + 284 + 106) \times 100 = 695 / 645 \times 100$	107,8 %
Working Capital	$UV - \text{kurzfr. VB}$	$655 - 608$	+47 TEUR	$695 - 645$	+50 TEUR
EBIT-Marge	$EBIT / \text{Umsatz} \times 100$	$371 / 4.620 \times 100$	8,0 % *(über Ø)*	$225 / 4.800 \times 100$	4,7 % *(unteres Normband)*

Trainer-Hinweis: AV-Deckungsgrad I ist in beiden Jahren weit unter 100 % – das ist in der Praxis bei KMU häufig und nicht per se problematisch, da das AV typischerweise durch eine Mischung aus EK und langfristigem FK finanziert wird. Entscheidend ist ADG II > 100 %, was hier knapp nicht erreicht wird (ca. 90 %) – ein Gesprächsthema, aber kein akutes Warnsignal. Current Ratio und Working Capital sind stabil, was angesichts der hohen KK-Inanspruchnahme ein positiver Befund ist.

Aufgabe 2 – Wesentliche Befunde (Auswahl für Trainer):

- **EBIT-Einbruch:** Von 371 TEUR auf 225 TEUR (–39 %) trotz Umsatzwachstum (+3,9 %) → starkes Margendrucksignal. Materialaufwandsquote stieg von 50,0 % auf 52,6 % der Gesamtleistung → Rohstoffpreisanstieg oder Vergabe von Mehrarbeit zu ungünstigen Konditionen.
- **Stark gestiegene Bankverschuldung (langfristig):** +65 TEUR → neue Investition (Maschinenpark) wurde zum Teil fremdfinanziert, was die Abschreibungen erklärt (+27 TEUR). Die Zinsbelastung stieg von 42 TEUR auf 68 TEUR (+62 %).
- **Drastisch gesunkener Kassenbestand:** Von 112 TEUR auf 38 TEUR (–66 %) → Liquiditätssituation erfordert Aufmerksamkeit, auch wenn Current Ratio stabil blieb.
- **Vorräte stark gestiegen:** +65 TEUR (+45 %) → möglicher Auftragsaufbau oder Vorratsaufbau wegen Lieferengpässen; gebundenes Umlaufkapital erhöht sich.
- **Positiv:** EK-Quote stabil (20,9 % → 21,1 %), Working Capital leicht gestiegen (+47 auf +50 TEUR); Current Ratio nahezu unverändert.

Trainer-Anmerkung (Pensionsrückstellungen): Die Pensionsrückstellungen steigen moderat von 85 auf 92 TEUR. Bilanziell sind das Rückstellungen – wirtschaftlich haben sie aber Verbindlichkeitscharakter. Für erfahrenere Teilnehmer lohnt sich der kurze Hinweis: „Pensionsrückstellungen sind bei der Beurteilung der echten Schuldentragfähigkeit mit zu berücksichtigen. Ich frage im Gespräch: Wie viele Begünstigte gibt es, und ist die Finanzierung gedeckelt?“ Hier ist der Anstieg moderat – kein akutes Risiko, aber ein Thema, das Berater kennen sollten.

Aufgabe 3 – Beispielfragen:

- "Herr Mayer, Ihr EBIT ist im Vergleich zum Vorjahr um fast 40 % zurückgegangen, obwohl der Umsatz gewachsen ist. Welche Faktoren haben zu diesem Margenrückgang geführt – und wie entwickeln sich diese im laufenden Jahr?"
- "Ihr Kassenbestand ist von 112 TEUR auf 38 TEUR gesunken, gleichzeitig ist Ihr Kontokorrent zu 85 % ausgenutzt. Haben Sie eine Liquiditätsvorschau für die nächsten 6 Monate? Reicht die aktuelle Linie aus?"
- "65 % Ihres Umsatzes entfallen auf drei Kunden. Wie hat sich diese Konzentration in den letzten Jahren entwickelt – und was wären die Auswirkungen, wenn einer dieser Kunden wegfiel?"

Trainer-Hinweis zu Aufgabe 3: Die Klumpenrisiko-Frage ist eine der wichtigsten Standardfragen bei Zuliefererbetrieben. Sie signalisiert dem Kunden, dass der Berater nicht nur Zahlen liest, sondern das Geschäftsmodell versteht. Oft folgt daraus ein wertvoller Strategiedialog – und potenzielle Ansätze für R+V (Forderungsausfallversicherung) oder kurzfristige Liquiditätsabsicherung.

Aufgabe 4 – Handlungsbedarf:

- **§ 18 KWG:** Pflicht erfüllt (Jahresabschluss liegt vor); Analyse zeigt erhöhten Gesprächsbedarf aufgrund EBIT-Rückgang und gesteigener Verschuldung
- **Kapitaldienstfähigkeit:** Zinsaufwand +62 %, EBIT –39 % → Überprüfung der KDF für das Investitionsdarlehen angezeigt. EBT von 332 TEUR (J1) auf 158 TEUR (J2) rückläufig.
- **Kontokorrent:** Hohe Ausnutzung + niedriger Kassenbestand → strukturiertes Gespräch über Liquiditätssteuerung, ggf. KK-Erhöhung oder Ablösung durch Betriebsmittelkredit. *Praxistipp:* Prüfen Sie in agree den **Kontokorrentverlauf der letzten 12 Monate** (Kontoumsätze / Höchst- und Tiefstwerte). Ist die Ausnutzung dauerhaft hoch, handelt es sich um ein strukturelles Liquiditätsproblem – ist sie nur saisonal (z.B. Lohnspitzen, Jahresendgeschäft), ist die Bewertung deutlich entspannter. Diese Einschätzung gehört in die Kreditakte.
- **Verbundansätze:** R+V (Betriebsunterbrechungsversicherung für neuen Maschinenpark), Union Investment (kurzfristige Liquiditätsreserve, wenn KK-Linie reduziert werden kann), DZ Bank (Exportfinanzierung, falls Kunden im Ausland)
- **Sonstige Verbindlichkeiten:** J1: 175 TEUR, J2: 106 TEUR – rückläufig, aber immer noch nennenswert. *Trainer-Hinweis:* „Ich frage bei sonstigen Verbindlichkeiten immer nach: Was steckt dahinter? In der Praxis können das Gesellschafterdarlehen, Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern oder Verrechnungskonten sein – also Eigenkapitalersatz, der bilanziell wie Fremdkapital aussieht. Diese Frage gehört in jedes Bilanzkritik-Gespräch.“

4.4 Kennzahlen-Arbeitsblatt (ausfüllbar)

Modul M01 – Bilanzlesen für Praktiker | Arbeitsblatt

