



Produkteinformation: Bilanzanalyse

"Diejenigen Ausreden, in denen gesagt ist, warum die AG keine Steuern bezahlen kann, sind in einer sogenannten 'Bilanz' zusammengestellt." (Kurt Tucholsky)

Systematische Bilanzanalyse gliedert sich im Wesentlichen in 4 Phasen:

1. Zielsetzungen und Materialsammlung

Professionelle Untersuchung der Bilanzsituation eines Unternehmens steht immer im Zusammenhang mit allgemeinen und speziellen Zielsetzungen des Auftraggebers. Die Klärung dieser Ziele steht damit am Beginn:

- Soll die Analyse der Firmenbilanz als eine Grundlage der Unternehmensbewertung und damit im Verkaufs- oder Übergabefall (→ Nachfolgeregelung) als Basis für die Preisfestlegung dienen?
- Sieht sich das Unternehmen in einer anforderungsreichen Situation, sind schwierige Entscheide zu treffen (Sanierung, (Teil-)Liquidation, Nachlassstundung etc.)?
- Sollen durch kritische und unvoreingenommene Analyse der Bilanz Risiken, Chancen, Stärken und Schwächen des Unternehmens erkannt werden?
- Soll Bilanzanalyse zur Formulierung der zukünftigen Steuer- und Dividendenpolitik des Unternehmens beitragen?
- Soll Bilanzanalyse als unverzichtbare Grundlage für die Erarbeitung einer Zukunftsstrategie des Unternehmens dienen?.
- Geht es durch den Vergleich der aktuellen Bilanzwerte mit denjenigen vergangener Jahre, aber auch mit Bilanzen vergleichbarer Unternehmen um eine Beurteilung der Lage des Unternehmens?

Benötigt werden möglichst umfangreiche und aussagestarke Unterlagen und Informationen, insbesondere: Jahresrechnungen inkl. Anhang der letzten 5 Jahre, Revisionsberichte, Inventarlisten, Anlagebuchhaltung, Business- und Investitionspläne, Angaben zum Aktionariat sowie zu besonderen Verhältnissen, die die Interpretation der Bilanz beeinflussen.

2. Bilanzuntersuchung

In dieser eigentlichen Arbeitsphase geht es zum einen um grundsätzliche Fragestellungen, die in jeder Bilanz zu prüfen sind:

- Bedeutung und Entwicklung einzelner Positionen des Umlaufvermögens wie Liquide Mittel, Debitoren, Ausfallrisiken, Delkredere, Aufträge in Arbeit und deren Bewertung, Entwicklung, Umschlag und Bewertung der Lagerbestände;



Produkteinformation: Bilanzanalyse

- Werthaltigkeit des Anlagevermögens, insbesondere gelangen hier Immobilien und Beteiligungen (Joint ventures, Arbeitsgemeinschaften) ins Blickfeld, aber auch Produktionsanlagen, nicht-betriebsnotwendiges Vermögen;
- Anlagevermögen im Leasing;
- Bildung und Auflösung Stiller Reserven;
- Bewertung zu Fortführungs- und/oder Veräusserungswerten (→ Art. 725 OR);
- Entwicklung und absolute Höhe des Fremdkapitals;
- Verhältnis kurzfristigen zu langfristigen Fremdkapitals;
- Nicht bilanzierte Verbindlichkeiten (→ Einfache Gesellschaften);
- Erarbeitung aussagestarker Kennzahlen;
- Finanzierungsregeln;
- Bürgschaften und Sicherheiten Dritter oder von Aktionären;
- Verhältnis Eigenkapital – Fremdkapital;
- Eigenkapitalquote (Soll – Ist).

Besonderes Augenmerk ist zum anderen auf signifikante Abweichungen zu branchenüblichen Verhältnissen, aber besonders auch auf "auffällige" Entwicklungen und Verschiebungen im Bilanzbild über mehrere Jahre zu richten. Evtl. empfiehlt sich eine Aufteilung der Bilanz in betriebliche und nicht-betriebsnotwendige Elemente. Hier wird Bilanzanalyse individuell und kreativ. Stellt die Bilanz eines Jahres lediglich eine Momentaufnahme dar, so wird durch die Verfolgung über mehrere Jahre **Bilanzanalyse zu einem dynamischen Instrument**, das – mit Hilfe der Ertragsrechnungen – zur Früherkennung von (un-)erfreulichen Entwicklungen im Unternehmen beiträgt.

3. Erkenntnisse

Die aus der umfassenden Analyse gewonnenen Erkenntnisse werden jetzt als Zwischenbericht in geeigneter Form zusammengestellt. Mögliche Risiken, Chancen, Stärken und Schwächen des Unternehmens können dargestellt werden; eine Grundlage für die Bewertung des Unternehmens ist gelegt; strategische Optionen können formuliert und bewertet werden. Die Steuerplanung und –optimierung kann ebenso an die Hand genommen werden wie die Steuerung der Liquidität im Rahmen einer Mittelflussrechnung. Erste Sofortmassnahmen werden umgesetzt.

4. Diskussion mit Auftraggeber: Schlussbericht

Der Zwischenbericht bildet nunmehr die Grundlage für die Besprechung der Ergebnisse mit dem Auftraggeber. In enger Zusammenarbeit mit ihm entsteht die endgültige Analyse und werden Folgemaassnahmen abgeleitet. Steht die Bilanzanalyse in einem grösseren Zusammenhang (Nachfolgeregelung, Strategieerarbeitung, Sanierung etc.), dann erfolgt die Präsentation des Schlussberichts z. B. im Rahmen des



Produkteinformation: Bilanzanalyse

→ Familien-Workshops oder gegenüber dem für die zu treffenden Massnahmen verantwortlichen Verwaltungsrat.

So ist Bilanzanalyse nicht Selbstzweck, sondern Grundlage für Management-Entscheide und zielgerichtetes Handeln.

© Dr. Fredy Zeier, Management und Projekte

Felseggstrasse 49
CH – 9247 Henau

T: +41 (71) 950 04 04
F: +41 (71) 950 04 03
M: zpunkt@bluewin.ch