

# Bilanzlesen für Praktiker

## *Jahresabschlüsse sicher lesen, verstehen und interpretieren*

Viele Kundengespräche bleiben an der Oberfläche, weil die Bilanz ungelesen in der Akte liegt. In diesem Modul lernen Sie, HGB-Jahresabschlüsse sicher zu lesen und die zentralen Kennzahlen selbst zu berechnen – am durchgängigen Praxisfall eines süddeutschen Maschinenbauers. Danach erkennen Sie Warnsignale auf einen Blick und leiten daraus konkrete Fragen für das nächste Kundengespräch ab.

---

KOMPETENZFELD	KOMPETENZSTUFE	DAUER	VERSION
K-01 Finanzanalyse	Berater	100 Minuten	v1.0

### TRANSFER & MATERIALIEN

Der Transferauftrag (Abschnitt Praxistransfer) ist fester Teil des Kompetenzaufbaus – das Beobachtungsformular Ihrer Führungskraft baut auf Ihren Aufzeichnungen auf. Diese Unterlagen samt aller Arbeitsblätter stehen Ihnen dauerhaft digital in der FKB-Campus-Akademie zur Verfügung.

## Theorie-Input: Aufbau des HGB-Jahresabschlusses

### WAS IST EIN JAHRESABSCHLUSS?

Der Jahresabschluss ist die jährliche Zusammenfassung der wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens. Für Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) schreibt das HGB in §§ 264 ff. folgende Bestandteile vor:

**Bilanz (§ 266 HGB):** Stichtagsbezogene Gegenüberstellung von Vermögen (Aktiva) und Kapital (Passiva). Die Bilanz zeigt, *was* ein Unternehmen besitzt und *wie* es finanziert ist.

**Gewinn- und Verlustrechnung (§ 275 HGB):** Zeitraumbezogene Darstellung von Erträgen und Aufwendungen eines Geschäftsjahres. Sie zeigt, *wie* ein Unternehmen Geld verdient (oder verliert).

**Anhang (§ 284 HGB):** Erläuterungen und Ergänzungen zu Bilanz und GuV (z.B. Bilanzierungsmethoden, Haftungsverhältnisse). Für den Kreditgeber oft wertvoller als die nackten Zahlen.

**Lagebericht (§ 289 HGB):** Lageeinschätzung des Managements, Risikobericht, Ausblick. Nur für mittelgroße und große Unternehmen verpflichtend.

### OFFENLEGUNGSPFLICHTEN UND GRÖSSENKLASSEN (§ 267 HGB)

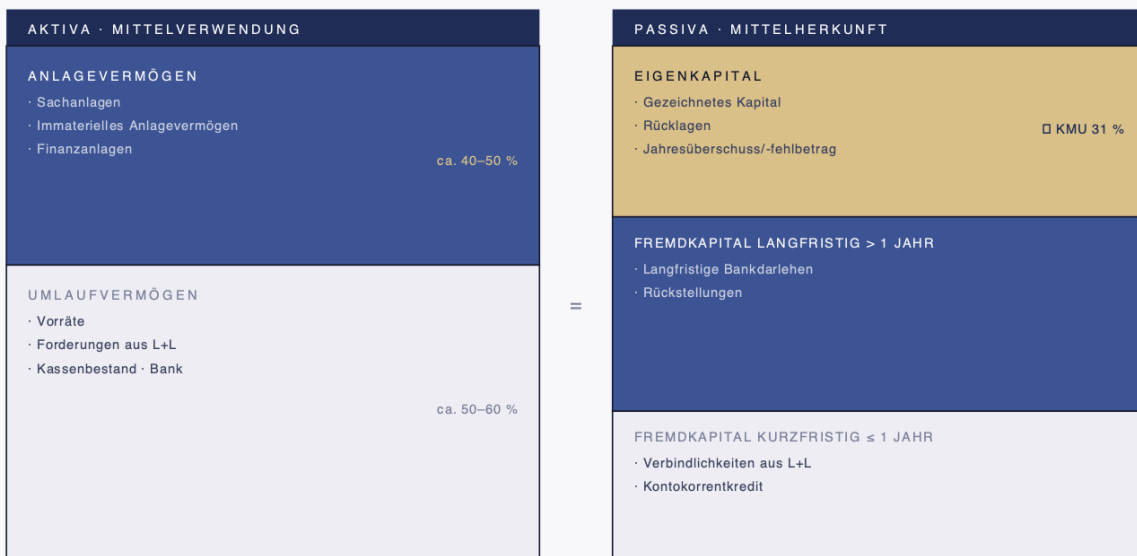
Größenklasse	Bilanzsumme	Umsatz	Mitarbeiter	Offenlegungspflicht
Klein	≤ 6 Mio. EUR	≤ 12 Mio. EUR	≤ 50	Verkürzte Bilanz, keine GuV
Mittel	≤ 20 Mio. EUR	≤ 40 Mio. EUR	≤ 250	Bilanz + GuV + Anhang
Groß	> 20 Mio. EUR	> 40 Mio. EUR	> 250	Vollständig + Lagebericht

**Praxishinweis:** Viele Ihrer KMU-Kunden sind „kleine“ GmbHs – sie legen keine GuV offen. In diesen Fällen müssen Sie die GuV-Daten im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung nach § 18 KWG direkt beim Kunden anfordern.

### BILANZSTRUKTUR: MITTELHERKUNFT UND -VERWENDUNG

Die **Goldene Bilanzregel** lautet: Langfristig gebundenes Vermögen sollte durch langfristiges Kapital finanziert sein (Fristenkongruenz). Eine Verletzung – z.B. kurzfristige Bankdarlehen zur Finanzierung von Maschinen – ist ein Warnsignal<sup>Q161</sup>.

BILANZSTRUKTUR · § 266 HGB · MODUL 01 · BILANZLESEN FÜR PRAKTIKER



**GOLDENE BILANZREGEL — Fristenkongruenz:**  
 Anlagevermögen (40–50 %) ≤ Eigenkapital + Fremdkapital langfristig (≈ 65–70 %) · Bei Verletzung: Warnsignal im Kreditgespräch

§ 266 HGB · Coenenberg, Haller & Schultze (2021). Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse (26. Aufl.). Schäffer-Poeschel.

BILANZSTRUKTUR T-KONTO – AKTIVA (MITTELVERWENDUNG) UND PASSIVA (MITTELHERKUNFT) IM ÜBERBLICK

Falls die Grafik in Ihrem Ausdruck nicht sichtbar ist, hier die Struktur als Tabelle:

AKTIVA (Mittelverwendung)	PASSIVA (Mittelherkunft)
Anlagevermögen (langfristig gebunden): Gebäude, Maschinen, BGA	Eigenkapital (unbefristet): gez. Kapital, Rücklagen, Jahresüberschuss
Umlaufvermögen (kurzfristig gebunden): Vorräte, Forderungen, Kasse/Bank	langfristiges Fremdkapital: langfr. Bankdarlehen, Rückstellungen
	kurzfristiges Fremdkapital: Verb. LuL, kurzfr. Bankkredit, sonstige Verb.

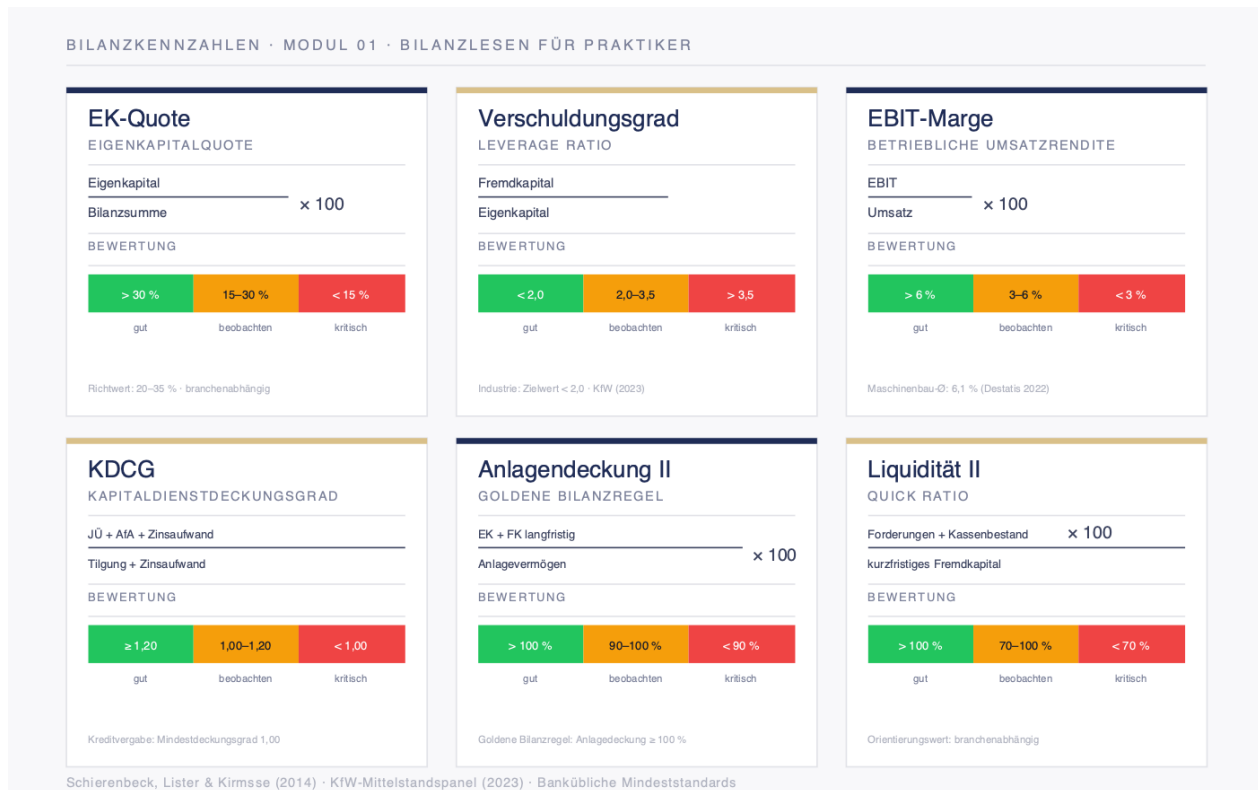
*Goldene Bilanzregel: Langfristig gebundenes Vermögen (oben links) sollte durch langfristiges Kapital (oben rechts) gedeckt sein.*

BILANZIERUNGSWAHLRECHTE UND IHRE WIRKUNG

Wahlrecht	Wirkung defensiv	Wirkung aggressiv
Herstellungskosten (§ 255 HGB)	Niedrige Vorräte, niedrige Gewinne	Hohe Vorräte, hohe Gewinne
GWG-Sofortabschreibung (§ 6 Abs. 2 EStG)	Höhere AfA, niedrigerer Gewinn	Geringere AfA, höherer Gewinn
Rückstellungen (§ 249 HGB)	Höhere Rückstellungen, niedrigerer Gewinn	Niedrigere Rückstellungen, höherer Gewinn
Forderungsbewertung (§ 253 HGB)	Strenge Abwertung bei Zweifeln	Beibehaltung zweifelhafter Forderungen

## BILANZKENNZAHLEN IM ÜBERBLICK

Die sechs zentralen Kennzahlen mit Formel, Benchmark und Bewertungsampel:



BILANZKENNZAHLEN-KARTE MIT BEWERTUNGSAPEL – EK-QUOTE, VERSCHULDUNGSGRAD, EBIT-MARGE, KDCG, ANLAGENDECKUNG II, LIQUIDITÄT II

## Praxisfall: Musterbilanz „Bauer GmbH“

### Unternehmensportrait (anonymisiert, branchentypisch)

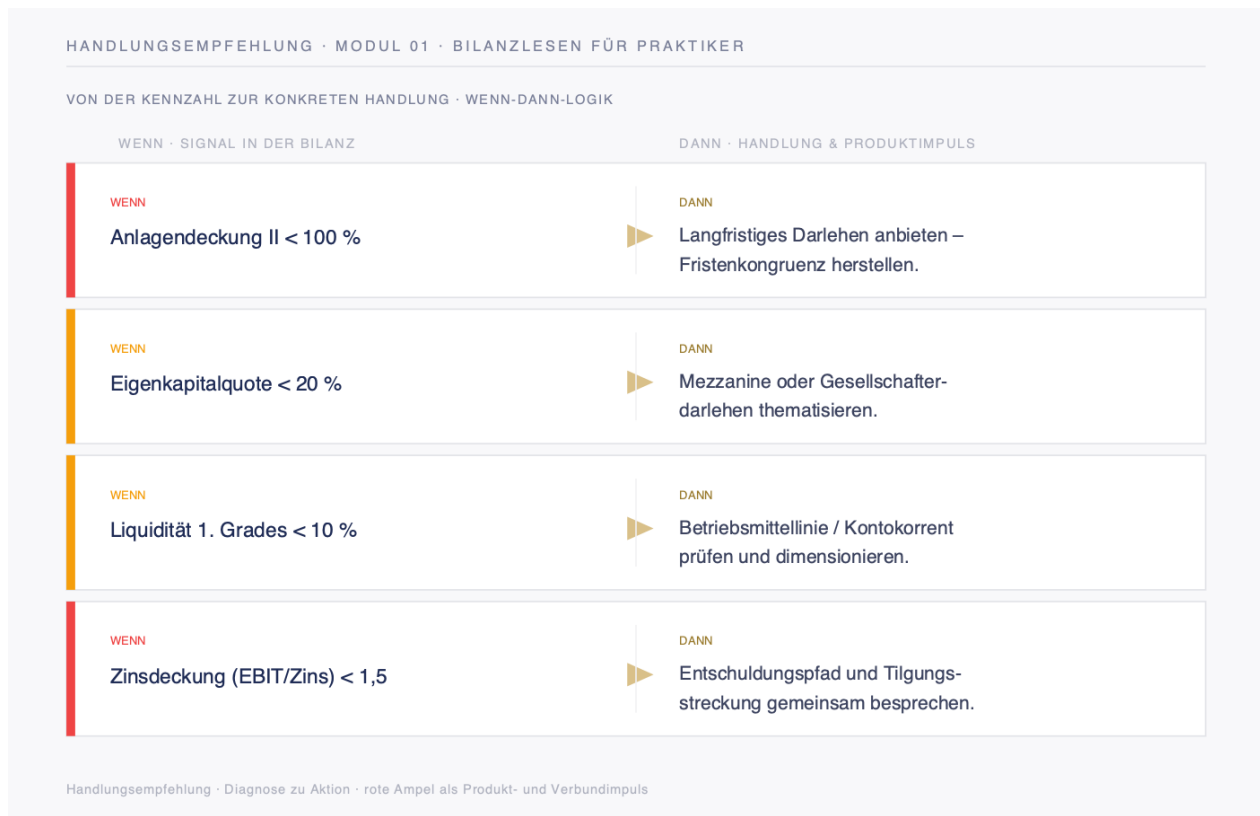
Die Bauer GmbH ist ein mittelständischer Maschinenbauer aus Süddeutschland mit ca. 65 Mitarbeitern. Das Unternehmen produziert Sondermaschinen für die Lebensmittelbranche (Einzelfertigung und Kleinserie). Der Gesellschafter-Geschäftsführer führt das Unternehmen seit 18 Jahren. Die VR-Bank ist Hausbank mit einem bestehenden Investitionsdarlehen (Restschuld 780.000 EUR) und einem Kontokorrentrahmen von 400.000 EUR, der in den letzten 12 Monaten dauerhaft zu 85 % ausgelastet war.

**Situation:** Der Kunde beantragt ein neues Investitionsdarlehen über 650.000 EUR für eine neue CNC-Fräsmaschine. Sie bereiten die Kreditvorlage vor und lesen den Jahresabschluss 2023.



ANALYSEPROZESS IN VIER SCHRITTEN – VON DER BILANZSTRUKTUR ÜBER DIE KENNZAHLEN UND DEREN INTERPRETATION BIS ZUR KREDITENTSCHEIDUNG

Die folgende Handlungsempfehlung verknüpft typische Bilanzsignale mit der passenden Reaktion im Kreditgespräch – nutzen Sie sie als Orientierung bei der Auswertung des Praxisfalls.



HANDLUNGSEMPFEHLUNG – VOM BILANZSIGNAL ZUR KONKRETEN HANDLUNG UND ZUM PRODUKTIMPULS (WENN-DANN-LOGIK)

AB-1: MUSTERBILANZ BAUER GMBH (31.12.2023)

**BILANZ – Aktivseite**

Position	2023 (TEUR)	2022 (TEUR)
A. Anlagevermögen		
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	45	62
II. Sachanlagen		
1. Grundstücke und Gebäude	1.250	1.320
2. Technische Anlagen und Maschinen	980	1.150
3. Betriebs- und Geschäftsausstattung	125	148
Summe Anlagevermögen	2.400	2.680
B. Umlaufvermögen		
I. Vorräte (Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe + unfertige Erzeugnisse)	820	710
II. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.480	1.190
III. Sonstige Vermögensgegenstände	85	72
IV. Kassenbestand, Bankguthaben	120	195
Summe Umlaufvermögen	2.505	2.167
C. Aktive Rechnungsabgrenzungsposten	35	28
BILANZSUMME	4.940	4.875

**BILANZ – Passivseite**

Position	2023 (TEUR)	2022 (TEUR)
A. Eigenkapital		
I. Gezeichnetes Kapital	100	100
II. Kapitalrücklage	150	150
III. Gewinnrücklagen	440	380
IV. Jahresüberschuss	112	148

Position	2023 (TEUR)	2022 (TEUR)
Summe Eigenkapital	802	778
B. Rückstellungen		
Steuerrückstellungen	45	52
Sonstige Rückstellungen (Gewährleistung, Urlaub)	148	125
Summe Rückstellungen	193	177
C. Verbindlichkeiten		
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten (davon kurzfristig: 340 TEUR)	1.580	1.720
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	870	730
Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschafter (Darlehen)	680	680
Sonstige Verbindlichkeiten	780	745
Summe Verbindlichkeiten	3.910	3.875
D. Passive Rechnungsabgr enzungsposten	35	45
BILANZSUMME	4.940	4.875

### GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (Gesamtkostenverfahren, § 275 Abs. 2 HGB)

Position	2023 (TEUR)	2022 (TEUR)
1. Umsatzerlöse	10.240	10.890
2. Erhöhung Bestand unfertige Erzeugnisse	+110	-80
3. Sonstige betriebliche Erträge	85	72
4. Materialaufwand	-4.750	-4.920
5. Personalaufwand	-3.980	-3.840
6. Abschreibungen (AfA)	-410	-445
7. Sonstige betriebliche Aufwendungen	-670	-615
EBIT (Betriebsergebnis)	625	1.062

Position	2023 (TEUR)	2022 (TEUR)
8. Zinsaufwand	-285	-298
9. Zinserträge	12	8
EBT (Ergebnis vor Steuern)	352	772
10. Steuern vom Einkommen und Ertrag	-240	-624
Jahresüberschuss	112	148

AB-2: KENNZAHLEN SELBST BERECHNEN – ARBEITSBLATT

**Anleitung:** Berechnen Sie alle sechs Kennzahlen anhand der Musterbilanz (2023). Tragen Sie Ihre Ergebnisse ein und vergleichen Sie danach mit Ihrem Partner.

### Kennzahl 1: Eigenkapitalquote

Formel:  $EK / \text{Bilanzsumme} \times 100$

Ihre Rechnung: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  $\times 100$   
 = \_\_\_\_\_ %

Bewertung: Grün (> 30 %) | Gelb (15–30 %) | Rot (< 15 %)

Benchmark Maschinenbau KMU: 31,4 %<sup>Q127</sup>

Ihre Einschätzung: \_\_\_\_\_

### Kennzahl 2: Verschuldungsgrad

Formel:  $\text{Fremdkapital (Verbindlichkeiten + Rückstellungen)} / \text{Eigenkapital}$

Ihre Rechnung: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ =  
 \_\_\_\_\_ (Faktor)

Bewertung: Grün (< 2,0) | Gelb (2,0–4,0) | Rot (> 4,0)

Ihre Einschätzung: \_\_\_\_\_

### Kennzahl 3: Anlagendeckung II (Deckungsgrad B)

Formel:  $(EK + \text{langfristiges FK}) / \text{Anlagevermögen} \times 100$

Hinweis: Langfristiges FK = Bankverbindlichkeiten gesamt abzgl. kurzfristiger Anteil (340 TEUR) + Gesellschafterdarlehen (**nur** sofern nachrangig/langfristig). Rechnen Sie deshalb beide Varianten:

**Schritt A – mit Gesellschafterdarlehen** (Normalfall, Rangrücktritt unterstellt):

Ihre Rechnung: ( \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ ) /  
 \_\_\_\_\_ × 100 = \_\_\_\_\_ %

**Schritt B – ohne Gesellschafterdarlehen** (kein Rangrücktritt vereinbart):

Ihre Rechnung: ( \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ ) /  
 \_\_\_\_\_ × 100 = \_\_\_\_\_ %

Diskussionsfrage: Warum ist dieser Unterschied wesentlich – und was fragen Sie den Kunden?

\_\_\_\_\_

Bewertung: Grün (≥ 100 %) | Gelb (80–100 %) | Rot (< 80 %)

Ihre Einschätzung: \_\_\_\_\_

**Kennzahl 4: EBIT-Marge**

Formel: EBIT / Umsatzerlöse × 100

Ihre Rechnung: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ × 100  
 = \_\_\_\_\_ %

Bewertung: Grün (> 7 %) | Gelb (3–7 %) | Rot (< 3 %)

Benchmark Maschinenbau: 6,1 % <sup>Q162</sup>

Ihre Einschätzung: \_\_\_\_\_

**Kennzahl 5: Kapitaldienstdeckungsgrad (KDCG)**

Formel: (Jahresüberschuss + AfA + Zinsaufwand) / (Tilgung + Zinsaufwand)

Annahme Tilgung (bestehend): 180 TEUR/Jahr

Ihre Rechnung: ( \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ ) / (180 + \_\_\_\_\_) =  
 \_\_\_\_\_

Bewertung: Grün (≥ 1,20) | Gelb (1,00–1,19) | Rot (< 1,00)

Ihre Einschätzung zur Tragfähigkeit eines neuen Darlehens (650 TEUR / 8 Jahre = +81 TEUR Tilgung): \_\_\_\_\_

**Hinweis zur Vereinfachung:** In dieser Übung wird der Zinsaufwand konstant gehalten. In einer realen Kreditvorlage würde zusätzlich der **neue Zinsaufwand** (Kreditbetrag × angenommener Zinssatz) im Zähler **und** im Nenner berücksichtigt – die reine Tilgungsaddition (+81 TEUR) ergibt sonst eine leichte Scheingenauigkeit.

**Kennzahl 6: Liquidität 2. Grades (Quick Ratio)**

Formel: (Forderungen aus LuL + sonstige Forderungen + Kassenbestand) / kurzfristige Verbindlichkeiten × 100

Hinweis kurzfristige Verbindlichkeiten: Verbindlichkeiten LuL + kurzfristiger Bankkredit (340 TEUR) + sonstige Verbindlichkeiten

Ihre Rechnung: ( \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ ) / \_\_\_\_\_ × 100 = \_\_\_\_\_ %

Bewertung: Grün (≥ 100 %) | Gelb (80–100 %) | Rot (< 80 %)

Ihre Einschätzung: \_\_\_\_\_

AB-3: KENNZAHLEN-REFERENZBLATT (FORMELKARTE)

Kennzahl	Formel	Aussage	Grün	Gelb	Rot	Quelle
EK-Quote	$EK / BS \times 100$	Anteil eigener Mittel; Verlustpuffer	> 30 %	15–30 %	< 15 %	Q127
Verschuldungsgrad	$FK / EK$	Verhältnis Fremd- zu Eigenkapital	< 2,0	2,0–4,0	> 4,0	Q110
Anlagendeckung II	$(EK + \text{lfr. FK}) / AV \times 100$	Fristenkongruenz; goldene Bilanzregel	≥ 100 %	80–100 %	< 80 %	Q161
EBIT-Marge	$EBIT / \text{Umsatz} \times 100$	Operative Ertragskraft	> 7 %	3–7 %	< 3 %	Q162
KDCG	$(JÜ + \text{AfA} + \text{Zins}) / (\text{Tilgung} + \text{Zins})$	Kapitaldienstfähigkeit aus Cashflow	≥ 1,20	1,00–1,19	< 1,00	Q110
Liquidität II	$(\text{Ford.} + \text{Kasse}) / \text{kfr. Verb.} \times 100$	Kurzfristige Zahlungsfähigkeit	≥ 100 %	80–100 %	< 80 %	Q161

Abkürzungen: BS = Bilanzsumme · EK = Eigenkapital · FK = Fremdkapital · AV = Anlagevermögen · lfr. = langfristig · kfr. = kurzfristig · JÜ = Jahresüberschuss · Ford. = Forderungen aus LuL + sonstige kfr. Verb. (Liquidität II) = Verbindlichkeiten aus LuL + kurzfristiger Bankkreditanteil + sonstige Verbindlichkeiten (konservativ angesetzt)

## AB-4: CHECKLISTE „ERSTE BILANZANALYSE – 7 SCHRITTE“

Schritt	Aufgabe	✓
1	Plausibilitätsprüfung: Aktiva = Passiva? Positionsveränderungen $\geq 20\%$ ggü. Vorjahr?	■
2	EK-Quote: Liegt sie über 30 %? Falls < 15 %: sofortige Eskalation / Sonderprüfung.	■
3	Liquidität II: Berechnen + KK-Linie: Durchschnittliche Auslastung der letzten 12 Monate?	■
4	Ertragslage: EBIT-Marge und Jahresüberschuss – Trend über mindestens 2 Jahre. Rückgang > 20 %?	■
5	KDCG: Berechnen für Bestand UND für geplanten Neudarlehen (Planungsrechnung).	■
6	Warnsignale: Überproportional gestiegene Forderungen? Gesellschafterdarlehen ohne Rangrücktritt? Aufgelöste Rückstellungen?	■
7	Anhang lesen: Haftungsverhältnisse, Bewertungsmethoden, Ereignisse nach Bilanzstichtag.	■

## AB-5: SELBSTCHECK NACH 4 WOCHEN

Schätzen Sie sich vier Wochen nach dem Seminar selbst ein. So erkennen Sie, ob der Transfer in Ihren Arbeitsalltag gelungen ist.

Aussage	4	3	2	1
Ich berechne bei jedem neuen Jahresabschluss mindestens EK-Quote und EBIT-Marge.	■	■	■	■
Ich nutze das Kennzahlen-Referenzblatt (AB-3) als Hilfsmittel.	■	■	■	■
Ich habe die 7-Schritte-Checkliste (AB-4) mindestens einmal vollständig angewendet.	■	■	■	■

Aussage	4	3	2	1
Ich kann kritische Kennzahlen im Kundengespräch sachlich ansprechen.	■	■	■	■
Ich habe meine Bilanzanalyse vollständig im CRM dokumentiert.	■	■	■	■

Skala: 4 = trifft voll zu, 1 = trifft nicht zu | Auswertung: 17–20 Punkte: Transfer gelungen · 12–16: Einzelne Lücken · < 12: Modul wiederholen

## Reflexionsfragen

Beantworten Sie diese Fragen am Ende des Moduls schriftlich (5 Minuten):

- Welche der sechs Kennzahlen war Ihnen vor diesem Modul noch unklar?
- Was ist der kritischste Befund in der Bauer GmbH-Analyse? Wie würden Sie ihn im Kundengespräch ansprechen?
- Welcher Kunde in Ihrem Portfolio kommt Ihnen beim Blick auf die Bauer-Bilanz spontan in den Sinn?
- Was werden Sie konkret in den nächsten 30 Tagen anders machen, wenn ein Jahresabschluss auf Ihrem Tisch liegt?

### QUELLENANGABEN

- Q110 Schierenbeck, H., Lister, M. & Kirmße, S. (2014). Ertragsorientiertes Bankmanagement: Band 2: Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/Risikosteuerung (9. Aufl.). Springer Gabler. [EuroFH-Extrakt]
- Q127 KfW Research. (laufend). KfW-Mittelstandspanel: Unternehmensbefragung mittelständischer Unternehmen. KfW Bankengruppe. Abgerufen von <https://www.kfw.de/KfW-Konzern/KfW-Research/KfW-Mittelstandspanel.html> ## Immobilienwirtschaft & Projektfinanzierung
- Q161 Coenberg, A.G., Haller, A. & Schultze, W. (2021). Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen – HGB, IAS/IFRS, US-GAAP, DRS (26. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Q162 Creditreform Wirtschaftsforschung. (2023). Wirtschaftsreport Deutschland 2023: Branchenanalyse Maschinenbau. Creditreform.