



# PETER SCHAAF & Managementpartner

Zufriedene Kunden seit 2009



## Seminare für BANKEN & SPARKASSEN



Wir lös(ch)en  
betriebswirtschaftliche  
Themenstellungen!

Mitglied im  
**B****D****U**  
Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberatungen

**RWS**  
Seminare



Nähe, die ankommt. Persönlich und Online.

# BERATUNG UND TRAINING FÜR BANKEN & SPARKASSEN DEUTSCHLANDWEIT





## SICHERHEIT UND ENTSCHEIDUNGS- KOMPETENZ DURCH QUALIFIZIERUNG

„**Credere**“ heißt immer noch glauben. Daran wird sich auch trotz Kreditwesengesetz, Basel III, MaRisk, AnnaCredit usw. nichts ändern. Als ausgebildeter Bankkaufmann und ehemaliger Firmenkundenbetreuer ist mir eines immer noch bewusst: Der sicherste Kredit ist der Blankokredit, der auf die Leistungsfähigkeit des Managements und gute wirtschaftliche Verhältnisse des Unternehmens abgestellt werden kann.

Peter Schaaf fungiert als Unternehmensberater oft als „Vermittler“ zwischen den Anforderungen der Bank bzw. Sparkasse und den unternehmerischen Belangen.

Durch das aktuelle Seminarprogramm für Banken und Sparkassen, profitieren Sie von den profunden Kenntnissen unserer Referenten. Sie trainieren, Unternehmen anhand des Datenmaterials betriebswirtschaftlich einzuschätzen, die richtigen Fragen zu stellen, um dann ein kompetentes Votum bezüglich der Bonitätsbeurteilung abzugeben.



# INDIVIDUELLE SEMINARE IN NUR FÜNF SCHRITTEN

**Schritt 1:** Sie schildern uns ausführlich Ihren Fortbildungswunsch. Ganz gleich, ob es um Fragen des Rechnungswesens, der Kalkulation, der DATEV-Auswertung, Finanzierungs- oder Investitionsthemen oder andere Themen aus dem Bereich der Betriebswirtschaft geht. Wir hören Ihnen zunächst einfach zu – in einem ausführlichen Telefonat, in einem Online-Meeting oder aber persönlich vor Ort – ganz wie Sie mögen.

**Schritt 2:** Sie erhalten von uns einen unverbindlichen Strukturierungsvorschlag, mit welchen Seminarinhalten, welchem Zeitbudget und welchen Methoden wir die von Ihnen genannte Aufgabenstellung optimal bezogen auf Ihre Zielgruppe lösen würden. Unser didaktisches Repertoire reicht von Präsenzveranstaltungen, über Online-Trainings, Entwicklung von Unterlagen zum Selbststudium bis hin zur Konzeption von speziellen Schulungsvideos. Wir spielen die Klaviatur des Blended Learning vorwärts und rückwärts.

**Schritt 3:** Unser individuelles Fortbildungskonzept gefällt Ihnen? Prima. Wir bereiten sämtliche Unterlagen usw. speziell für Sie vor und stimmen eine konkrete Zeitachse ab, wann wo welche Veranstaltung für welche Zielgruppe mit welchem Inhalt und welcher Methode stattfinden soll und das deutschlandweit.

**Schritt 4:** Rechtzeitig vor Veranstaltungsbeginn erhalten Sie von uns die konkreten Teilnehmerunterlagen.

**Schritt 5:** Wir führen die Veranstaltung durch und geben Ihnen im Anschluss daran – ergänzend zu den Feedbacks der Teilnehmenden – eine unverbindliche Rückinformation, wie wir aus unserer Sicht die Veranstaltung empfunden haben und wie wir den Leistungsstand der Teilnehmenden einschätzen – Unentgeltlicher Mehrwert für Sie.



## Digitale Seminare

via Online-Plattformen mit MS-Teams, Zoom oder Vitero mit Ihnen & Ihren Mitarbeitenden



## Präsenzseminare

bei Ihnen vor Ort, mit Gruppenarbeiten und Diskussionen



## Schulungsvideos

auf Ihre Themen und Seminare abgestimmte Videos und Unterlagen zum Selbststudium



## BLENDED LEARNING – ZIELGERICHTETE SEMINARE

**Blended Learning** bedeutet frei übersetzt das kombinierte Lernen mit verschiedenen Medien. Es geht um die bewusste und zielgerichtete Verkettung und Verzahnung von Präsenz- und Digitalmedien, aber auch um die Verzahnung verschiedener Lernmethoden. Mein Haus hat Blended Learning in vielen Bereichen durch eine in sich abgestimmte Kombination aus digitalen Unterlagen, Schulungsvideos, gemeinsamen Onlinesitzungen aber auch Präsenzveranstaltungen bei vielen Themen bereits umgesetzt.

So werden in den **Videos**, die die Seminarinhalte vertiefen, beispielsweise genau die Unterlagen praxisorientiert bearbeitet, die den Teilnehmenden unserer Seminare auch in PDF-Form vorliegen. Der Wiedererkennungswert ist entsprechend hoch.

Durch einzelne **Check-up Sequenzen** werden der vermittelte Stoff sowie die Lernziele überprüft. Unsicherheiten oder sogar Lücken im Stoff fallen folglich frühzeitig auf.

In mehreren **Online-Sequenzen** kann zudem ein interaktiver Austausch mit den Teilnehmenden erfolgen.

Das **Gesamtpaket** wird je nach Bedarf durch zielgerichtete **Präsenzseminare** entsprechend abgerundet. Denn: Der persönliche Austausch mit den Teilnehmenden ist nach wie vor durch nichts zu ersetzen, aber: Durch medial gut aufbereitete Lerninhalte in Kombination mit einer geänderten Didaktik kann ein hoher Lernerfolg sichergestellt werden.

Von A - Z

# INHALT

Beratung und Training für Banken & Sparkassen deutschlandweit .....	2
Sicherheit und Entscheidungskompetenz durch Qualifizierung.....	3
Individuelle Seminare in nur fünf Schritten .....	4
Blended Learning – Zielgerichtete Seminare .....	5
Stichwortverzeichnis .....	8
<b>1.</b> Neu aufgenommene / überarbeitete Themen .....	10
<b>2.</b> Fresh up.....	12
<b>2.1.</b> Fresh up: Verprobung und effiziente Analyse von Unterlagen zur Bonitätsprüfung.....	13
<b>2.2.</b> Fresh up: Praxisorientiertes Training der Votierungskompetenz bei der Kreditierung mittelständischer Unternehmen (betriebsw. Sicht) .....	14
<b>2.3.</b> Fresh up: Betriebswirtschaftliche Beurteilung von Unternehmen in Investitions- und Wachstumsphasen .....	15
<b>2.4.</b> Fresh up: Betriebswirtschaftliche Beurteilung typischer Schwachstellen mittelständischer Unternehmen.....	16
<b>2.5.</b> Fresh up: Controlling und Kostenrechnung Mittelstand .....	18
<b>2.6.</b> Fresh up: Beurteilung der Liquiditätssituation sowie Abschätzung des betriebswirtschaftlich notwendigen Finanzbedarfs in Krisensituationen .....	19
<b>2.7.</b> Fresh up: Verifizierung des Wertansatzes von Vorräten bei Handels- und Produktionsunternehmen...	21
<b>2.8.</b> Fresh up: Neuere Kennzahlen in Analogie zur EBIL .....	22
<b>2.9.</b> Fresh up: Kapitaldienstfähigkeit und Liquiditätsbeurteilung von Unternehmen.....	23
<b>2.10.</b> Fresh up: Betriebswirtschaftliche Interpretation der DATEV-Auswertung.....	24
<b>3.</b> Bilanzierung / EÜ-Rechnung / Datev / Vertriebsorientierung .....	26
<b>3.1.</b> „Kombi-Seminare“ primär für Geschäfts- und Gewerbekundenberater*innen .....	27
<b>3.1.1.</b> Betriebswirtschaftliche Begleitung von Geschäftskunden .....	27
<b>3.1.2.</b> Betriebswirtschaftliche Beurteilung ausgewählter Unterlagen von Geschäfts- bzw. Gewerbekunden und kleinerer Unternehmen .....	28
<b>3.1.3.</b> Bilanzen und EÜ-Rechnungen schnell „entschlüsseln“ .....	29
<b>3.2.</b> Bilanzierung.....	30
<b>3.2.1.</b> Grundlagen der Bilanzierung und Bilanzanalyse.....	30
<b>3.2.2.</b> Bilanzmanipulation mittelständischer Unternehmen.....	31
<b>3.2.3.</b> Typische bilanzpolitische Instrumente in der Handels- und Steuerbilanz.....	32

<b>3.2.4.</b> Crashkurs Bilanzierung und Bilanzanalyse .....	33
<b>3.2.5.</b> Workshop Bilanzierung.....	34
<b>3.3.</b> Analyse von Einnahmen-/Überschussrechnungen .....	35
<b>3.4.</b> Unterjährige Bonitätseinschätzung mittels der DATEV-Grundlagen.....	36
<b>3.5.</b> Risikoanalyse und Finanzrating.....	37
<b>3.6.</b> Vertriebsorientierte Bonitätsbeurteilung von Gewerbekunden .....	38
<b>4.</b> Investition / Finanzierung / Planung / Kapitaldienstfähigkeit .....	40
<b>4.1.</b> Finanzierung mittelständischer Unternehmen .....	41
<b>4.2.</b> Betriebswirtschaftliche Investitionsrechnung.....	42
<b>4.3.</b> Plausibilisierung von Ertrags- und Finanzplanungen aus Bankensicht.....	43
<b>4.4.</b> Investitions- und Finanzplanungen für Geschäfts- und Gewerbekunden .....	44
<b>4.5.</b> Beurteilung der Finanzstruktur, Kapitaldienstfähigkeit sowie Liquidität mittelständischer Unternehmen aus Bankensicht .....	45
<b>5.</b> Sanierung / Krise / Restrukturierung / Intensivbetreuung.....	46
<b>5.1.</b> Betriebswirtschaftliche Themen .....	47
<b>5.1.1.</b> FRESH UP: Betriebswirtschaftliche Beurteilung von Intensivkunden.....	47
<b>5.1.2.</b> Die Sanierung von Firmen- und Gewerbekunden .....	49
<b>5.1.3.</b> Ausgewählte Aspekte der Kreditwürdigkeitsprüfung in Krisensituationen .....	50
<b>5.2.</b> Juristische Themen.....	52
<b>5.2.1.</b> Typische Reaktionsmöglichkeiten von Insolvenzverwaltern im Sanierungsprozess – oder: Insolvenzverwalter richtig verstehen.....	52
<b>5.2.2.</b> Insolvenzanfechtung – Tipps und Taktiken zur erfolgreichen Abwehr von Anfechtungsansprüchen durch Insolvenzverwalter*innen .....	54
Kurzportrait Peter Schaaf.....	55

# STICHWORTVERZEICHNIS

## A

Anlagekapitalbedarf 27  
Auslastung 16, 17

## B

Bestandsveränderung 24  
Bestandsveränderungen 24, 36  
Beurteilung der Zahlenqualität 13  
Bewegungsbilanz 36  
Bilanzanalyse 13, 14, 19, 21, 22,  
23, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 45  
Bilanzbeurteilung 34  
Bilanzgliederung 33  
Bilanzkennzahlen 22, 23, 28, 30,  
33  
Bilanzkritik 30, 31, 32, 34  
Bilanzmanipulation 31  
Bilanzpolitik 23, 31, 32, 34, 45  
Bilanz-Schnelltest 29  
BNUV 22, 23  
Bonitätsbeurteilung 3, 13, 15, 16,  
18, 35, 37, 38, 50  
Bonitätseinschätzung 14, 21, 23,  
24, 28, 33, 36, 37, 41  
Break-Even-Analyse 37  
Buchführung 24, 30, 32, 33, 36, 38  
BWA 13, 14, 23, 24, 28, 31, 32, 36,  
38, 44, 45

## C

Cash-Effekte 22, 23  
Cashflow 22, 23, 45, 50  
Controlling 16, 18, 49, 55

## D

DATEV-Auswertung 4, 24, 34  
DATEV BWA 13  
DATEV-BWA 13, 14, 23, 28, 32, 38  
Debitoren 13, 22, 23, 37, 44  
Debitorenliste 36  
dynamische  
Investitionsrechenverfahren  
15, 42

## E

EBIL 22, 23  
Einnahmen-Überschuss-  
Rechnung 44  
Einnahmen- und  
Überschussrechnung 28, 29, 35  
Einnahmen- und  
Überschussrechnungen 27, 32  
Erfolgsfaktoren 15, 50, 51  
Ertragskrise 47, 50  
Ertragsplanung 13  
Ertragsplanungen 43, 44  
EÜR 27, 28, 29, 35, 44  
EÜR-Planung 44

## F

fertige Arbeiten 13, 18, 21, 24  
fertige Leistungen 13, 18, 21, 24  
Finanzbedarf 15, 19, 23, 41, 45,  
47, 50  
Finanzierung 27, 40, 41, 45, 55  
Finanzierungsinstrumente 41  
Finanzierungsregeln 45  
Finanzkennzahlen 41  
Finanzplanung 13, 47  
Finanzplanungen 11, 13, 43, 44  
Finanzrating 37  
Freiberufler 35  
Fresh up 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18,  
19, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 30, 33,  
38, 45, 52

## G

Geschäftskunden 27  
Geschäftskundenbetreuung 27,  
28  
Gewerbekunden 28, 38, 44, 49  
Gewerbekundenbetreuung 28  
Gewinnschwelle 37  
Gliederung der Bilanz 30, 33  
Gliederung der Gewinn- und  
Verlustrechnung 28, 30  
goldene Bilanzregel 41

Grundlage Investitionsrechnung  
44  
Grundlagen 24, 27, 28, 29, 30, 33,  
34, 35, 36, 43, 44, 45  
Grundlagen Bilanzanalyse 30, 33  
Grundlagen DATEV-Interpretation  
36  
Grundlagen EÜR 44  
Grundsätze ordnungsgemäßer  
Planung 43  
Grundzüge Finanzmathematik  
Investitionen 42  
GuV-Gliederung 33

## H

halbfertige Arbeiten 18  
halbfertige Leistungen 18  
Hinterfragung von Planungen 43

## I

IDW 43, 47, 48, 49  
IDW S 6 49  
IDW S 11 47  
Insolvenz 31, 49, 52, 54  
Insolvenzanfechtung 52, 54  
Insolvenzfrüherkennung 16  
Insolvenzordnung 54  
Insolvenzplanverfahren 53, 54  
Insolvenzstatistik 16  
Insolvenzverwaltung 52, 54  
Investitionsrechenverfahren 15,  
42  
Investitionsrechnung 15, 42, 44

## J

Jahresabschlussanalyse 31

## K

Kalenderwochenplanung 19, 43,  
47  
Kalkulation 4, 13, 16, 18, 24  
Kapitalbedarf 15, 23  
Kapitaldienstfähigkeit 14, 23, 27,  
28, 33, 36, 38, 40, 45, 47, 50

Kontennachweise 30, 38  
Kontenrahmen 24, 38  
Kontoführung 50  
Kontokorrentbedarf 19  
Kontoüberziehung 19  
Kostenrechnung 18  
Kreditentscheidung 14  
Kreditorenliste 36, 44  
Kreditwürdigkeitsprüfung 11, 50  
Kurzwotum 29

## **L**

Liquidität 14, 16, 19, 23, 31, 32,  
33, 36, 43, 45, 47, 50  
Liquiditätskrise 47, 50  
Liquiditätsplanung 19, 43, 47, 52

## **M**

Management 16, 17  
MaRisk 3, 47  
Markt 16, 17, 28, 47, 50, 55  
Massekredit 52  
Maßgeblichkeitsprinzip 32  
Materialeinkauf 24  
ModellPro 49

## **N**

nachhaltige  
Kapitaldienstfähigkeit 50

## **P**

Planungen 13, 43, 44  
Plausibilisierung 11, 13, 21, 43, 49

Produktionsunternehmen 18, 21,  
24, 36, 37  
Projektcontrolling 18  
Projektübersicht 18, 21

## **R**

Rating 37  
Ratingfaktoren 16, 37  
Rechtsabteilung 52, 54  
Rentabilität 16, 17, 33  
risikoadäquate Bepreisung 37  
Risikoanalyse 37  
Rückstellungen 13, 37

## **S**

Sanierung 46, 47, 49, 50, 52, 53,  
54, 55  
Sanierungsgutachten 49  
Sanierungsstrategien 49  
SKR 03 24, 38  
SKR 04 24, 38  
Soll-ist-Vergleiche 43  
Sparkassen-Rating 37  
Standardisierung 29  
statische  
Investitionsrechenverfahren  
42  
statische Liquidität 36  
Strategiekrise 47, 50  
Summen- und Saldenliste 13, 14,  
24, 28, 36, 44  
SuSa 13, 14, 24, 28, 36, 38

## **T**

Testierung 21

## **U**

Umlaufkapitalbedarf 27  
unfertige Arbeiten 13, 21, 24  
unfertige Leistungen 13, 21, 24  
Unternehmensberatung 47  
Unternehmenskrise 19  
Unternehmenskrisen 19, 20, 47,  
50  
Unternehmensplanung 13  
Unternehmenswachstum 15  
Unternehmenszukunft 50, 51  
Unternehmerpersönlichkeit 16

## **V**

Verprobung 11, 13, 21  
Verschuldungskapazität 22  
Vertriebsorientierung 26, 38  
Vorjahresvergleich 36  
Vorräte 13, 21, 23, 37  
Votierung 13, 14, 15, 24, 27, 28,  
33, 34, 38, 51

## **W**

Wachstum 15  
Warenbestand 13, 21, 24  
wirtschaftliche Verhältnisse 3, 47

## **Z**

Zahlungsunfähigkeit 43  
Zufluss-/Abschlussprinzip 27, 28,  
35

# **1. Neu aufgenommene / überarbeitete Themen**



Auch in dieser Auflage unseres bewährten Seminarprogramms haben wir folgende Themen **neu aufgenommen** bzw. in wesentlichen Teilen überarbeitet.

**Neu aufgenommene Seminare:**

- 2.6. Fresh up: Beurteilung der Liquiditätssituation sowie Abschätzung des betriebswirtschaftlich notwendigen Finanzbedarfs in Krisensituationen
- 5.1.3. Ausgewählte Aspekte der Kreditwürdigkeitsprüfung in Krisensituationen

**Blended Learning / In wesentlichen Teilen überarbeitete Themen:**

Blended Learning bedeutet die bewusste und zielgerichtete Verkettung und Verzahnung von Präsenz- und Digitalmedien, aber auch die Verzahnung verschiedener Lernmethoden, die mein Haus durch eine in sich abgestimmte Kombination aus digitalen Unterlagen, Schulungsvideos, gemeinsamen Online-sitzungen aber auch Präsenzveranstaltungen u.a. bei den folgenden Themen bereits umgesetzt hat.

- 2.1. Fresh up: Verprobung und effiziente Analyse von Unterlagen zur Bonitätsprüfung
- 4.3. Plausibilisierung von Ertrags- und Finanzplanungen aus Bankensicht

## 2. Fresh up



## 2.1. Fresh up: Verprobung und effiziente Analyse von Unterlagen zur Bonitätsprüfung

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft, die bereits Erfahrung mit der Bonitätsbeurteilung von Engagements haben.		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

### Ziel

Sie lernen typische, vom Kunden eingereichte, Unterlagen mit praxisorientierten Verfahren zu plausibilisieren sowie diese im Rahmen eines engen Zeitbudgets zu analysieren. Sie erkennen mögliche Risiken sowie Chancen für das Kreditinstitut.

### Inhalt

Die Erfahrung zeigt immer wieder, dass – sofern die Unterlagen vom Kunden oder Steuerberater unterzeichnet sind – die angedruckten Zahlen in Jahresabschlüssen, betriebswirtschaftlichen Auswertungen aber auch Planungen automatisch als „richtig“ und „belastbar“ von der Bank angesehen werden. Dies ist leider oftmals nicht der Fall. Effizienz bedeutet, sich auf die Positionen in den Zahlen zu konzentrieren, die entscheidend für eine Bonitätsaussage sind. Dies „zwingt“ beispielsweise bei Jahresabschlüssen in aller Regel die Positionen Warenbestand, unfertige/fertige Arbeiten, Debitoren und Rückstellungen kritisch zu hinterfragen, sofern diese von hoher Relevanz sind.

- Verprobung / Verifizierung ausgewählter Positionen des Jahresabschlusses – insbesondere des Warenbestandes (Handel) sowie der halbfertigen und fertigen Arbeiten (Produktion).
- Verprobung der Kalkulation des Unternehmens – Kann mit den veranschlagten Kalkulationssätzen ein betriebswirtschaftlich auskömmliches Ergebnis erzielt werden?
- Verprobung der DATEV-BWA sowie ausgewählter Positionen der Summen- und Saldenliste/ Einschätzung der Qualität des unterjährigen Datenmaterials.
- Wie können Ertrags- und Finanzplanungen hinterfragt werden?
- Durchsprache von Checklisten zur Verifizierung des Warenbestandes sowie der unfertigen und fertigen Arbeiten.

## 2.2. Fresh up: Praxisorientiertes Training der Votierungskompetenz bei der Kreditierung mittelständischer Unternehmen (betriebsw. Sicht)

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft, die im Rahmen der übertragenen Kreditkompetenz über die Vergabe von Finanzierungen an mittelständische Unternehmen entscheiden		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter SchAAF		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, SchAAF Learning Camp oder Online		

### Ziel

Beurteilung und Herleitung von Kreditentscheidungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht.

### Inhalt

- Ableitung von Kreditentscheidungen anhand der Jahresabschlüsse oder: Wie kann eine strukturierte Bonitätseinschätzung aus den GuV- bzw. Bilanzdaten vorgenommen werden?
- Ableitung von Kreditentscheidungen anhand von unterjährigen Unterlagen/DATEV-BWA
- Fresh up der typischen Abgrenzungs- und Vollständigkeitsmängel in der BWA
- Beurteilung der bilanziellen Verhältnisse anhand der Summen- und Saldenliste
- Einschätzung der Liquiditätssituation des Unternehmens anhand der eingereichten Unterlagen
- Pragmatische Berechnung und Interpretation der Kapitaldienstfähigkeit
- Arbeit mit Fallstudien in Anlehnung an Echtfälle aus unserer Beratungspraxis

## 2.3. Fresh up: Betriebswirtschaftliche Beurteilung von Unternehmen in Investitions- und Wachstumsphasen

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft, die über umfangreiche Kenntnisse bei der Begleitung von Kreditengagements verfügen		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

### Ziel

Sie erkennen die Besonderheit von Unternehmen in Investitions- und Wachstumsphasen, können die sich daraus ergebenden Risiken beurteilen sowie die geeigneten Maßnahmen für das Kreditinstitut ableiten.

### Inhalt

- Beurteilung von Unternehmen in Wachstumsphasen
  - Arten von Unternehmenswachstum
  - Diskussion bezüglich Erfolgsfaktoren für ein „gutes“ Wachstum
  - Herausforderungen und typische „Knackpunkte“ in Expansionsphasen
- Reichen die finanziellen Ressourcen aus, um das Wachstum zu finanzieren? – Kapitalbedarfsermittlung in Wachstumsphasen
- Beurteilung Investitionsvorhaben
  - Strategische und ökonomische Beurteilung
  - Ausgewählte statische und dynamische Investitionsrechenverfahren im Überblick
- Entwicklung von situationsgerechten Maßnahmen zur Begleitung der Unternehmen aus Sicht der Hausbank
- Checkliste zur Beurteilung von Unternehmen Investitions- und Wachstumsphasen
- Arbeit mit Echtfällen aus der Beratungspraxis

## 2.4. Fresh up: Betriebswirtschaftliche Beurteilung typischer Schwachstellen mittelständischer Unternehmen

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft, die über umfangreiche Kenntnisse bei der Begleitung von Kreditengagements verfügen, Kreditanalysten, Firmen- und Gewerbekundenbetreuer sowie Kreditrevisoren		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter SchAAF		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, SchAAF Learning Camp oder Online		

### Hintergründe

Die Erfahrung zeigt immer wieder, dass gute Unternehmen nur dann über Jahre erfolgreich sind, wenn permanent an „internen Stellschrauben“ justiert wird.

Im Umkehrschluss bedeutet dies oftmals aber auch für schlechte Bonitäten, dass Schwachstellen zwar bekannt sind, aber nicht konsequent abgestellt werden. Im Zeitablauf führt das dann zu unbefriedigenden Ertrags- und Bilanzdaten. Wenn die Hausbank aber erst „wach wird“, wenn die Liquidität sich verengt (Überziehungen, Pfändung etc.), ist es in aller Regel (zu) spät.

Im Mittelpunkt dieser Veranstaltung steht nicht die Auswertung des der Bank typischerweise eingereichten Zahlenmaterials. Vielmehr geht es darum, einmal „über den Tellerrand hinaus“ zu schauen. Worin liegen denn wirkliche typische Schwachstellen mittelständischer Unternehmen? In aller Regel sind dies eine unzureichend ausgeprägte Managementkomponente (von der Unternehmerpersönlichkeit, über mangelndes Controlling, fehlende Vertretungsregelungen unzureichende Kalkulation bis hin zu einem zu spät eingeleiteten Generationswechsel) sowie eine nur unsystematische aktive Marktbearbeitung / Marketing.

Intention „Je besser ich als Bank das Unternehmen meines Kunden kenne, je enger der Kundenkontakt also ist, desto früher kann ich aktiv bezüglich möglicher Schwachstellen auf den Kunden einwirken oder aber entsprechende Vertriebsansätze erfolgreich umsetzen. Es sind eigentlich nur zwei verschiedene Seiten der identischen Medaille.“

### Ziel

Sie können typische Schwachstellen von Unternehmen erkennen und die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen beurteilen. Hieraus leiten sie geeignete Maßnahmen zur Konsolidierung des Unternehmens unter Berücksichtigung der Interessen des Kreditinstituts ab.

## **Inhalt**

- Worin liegen die typischen Schwächen mittelständischer Unternehmen?
- Persönliche und wirtschaftliche Indikatoren zur Beurteilung von Unternehmen
- Ausgewählte Beurteilungskriterien zum Bereich „Management“ oder: Worin unterscheiden sich gute von schlechten Unternehmern?
- Ausgewählte Beurteilungskriterien zum Bereich „Markt“
- Schwachstelle Ertragskraft – Kosten, Preis und Menge / Auslastung als „magisches Dreieck“ der Rentabilität
- Schwachstelle Finanzkraft – Wie kann das Finanzmanagement des Unternehmens beurteilt und verbessert werden?
- Die Teilnehmer erhalten zu sämtlichen Punkten umfangreiche Checklisten, die einen Transfer des Seminarinhaltes in die Praxis ermöglichen.
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

## 2.5. Fresh up: Controlling und Kostenrechnung Mittelstand

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft, die bereits Erfahrung mit der Bonitätsbeurteilung von Engagements haben		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

### Ziel

Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Controllings sowie des Rechnungswesens des Firmenkunden sowie die Ableitung der hieraus resultierenden Konsequenzen für die Bonitätsprüfung.

### Inhalt

- Was ist Controlling? – Die Controlling-Ebenen
- Fresh up: Internes und externes Rechnungswesen
  - Unterschiede und Gemeinsamkeiten
  - Begrifflichkeiten
  - Struktur der Kostenrechnung
- Die Kalkulation als Parameter zur Bonitätsprüfung
  - Wie kalkulieren Händler, Dienstleister und Handwerker?
  - Verifizierung der Kalkulationsdaten
- Grundzüge eines effizienten Projektcontrollings bei Produktionsunternehmen
  - Welche Anforderungen sind an das Projektcontrolling zu stellen?
  - Wie sollte eine aussagekräftige Projektübersicht aufgebaut sein?
  - Ableitung der halbfertigen und fertigen Arbeiten aus der Projektübersicht
- Anforderungen an ein wirkungsvolles Controlling aus Sicht der Hausbank
- Ausgewählte Controllinginstrumente
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

## 2.6. Fresh up: Beurteilung der Liquiditätssituation sowie Abschätzung des betriebswirtschaftlich notwendigen Finanzbedarfs in Krisensituationen

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft, die bereits über umfangreiche Kenntnisse bei der Analyse von Jahresabschlussunterlagen/Bilanzen verfügen		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

### Hintergründe

Beurteilung der Liquiditätssituation sowie Abschätzung des betriebswirtschaftlich notwendigen Finanzbedarfs in Krisensituationen. Unternehmenskrisen haben erfahrungsgemäß negative Auswirkungen auf die Ertragslage, das Bilanzbild sowie die Liquiditätssituation. Der letztgenannte Aspekt – die finanzielle Situation von Unternehmen in Krisensituationen – steht im Fokus dieser Veranstaltung. Die Höhe des tatsächlich notwendigen Finanzbedarfs bei akuten „Problemsituationen“ wird oftmals in der Praxis unterschätzt. So fragt der Kunde kleinere Überziehungen an, in der Hoffnung mit diesen Beträgen seine Liquiditätssituation spürbar verbessern zu können. Dies führt wiederum oftmals dazu, dass sich letztendlich nur das Obligo der Hausbank erhöht, das eigentlich bestehende Finanzproblem jedoch nicht gedeckt wird.

### Ziel

Ziel der Seminarveranstaltung ist es, gemeinsam mit den Teilnehmern ein typisches „Finanzierungsmuster“ zu erarbeiten, wie mittelständische Unternehmen in der Regel in Problemsituationen ihren Finanzbedarf decken. Zudem gilt es, die Anwendung praxisorientierter Verfahren zu trainieren, mit denen der voraussichtlich mindestens notwendige statische Finanzbedarf überschlägig ermittelt werden kann.

Da die externen Kreditgeber dieses Finanzierungsvolumen in aller Regel nicht pauschal bereitstellen, wird vom Unternehmen eine aussagekräftige Planung auf Kalenderwochenbasis verlangt, um mit diesen Unterlagen letztendlich eine für beide Seiten vorausschauende Kontodisposition zu ermöglichen. Welche Anforderungen an eine solche KW-Planung zu stellen sind und wie eine aussagekräftige Planung mit „Bordmitteln“ im Unternehmen implementiert werden kann, wird am zweiten Tag trainiert.

### **Inhalt**

- Fresh up: Typischer Ablauf von Unternehmenskrisen
- Wie finanziert sich das Unternehmen in Krisensituationen? – Der typische Ablauf
- Ableitung des betriebswirtschaftlich notwendigen statischen Finanzbedarfs
- Welche Anforderungen sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht an eine aussagekräftige Planung auf Kalenderwochenbasis zu stellen?
- Wie kann eine solche Planung im Unternehmen etabliert werden?
- Training der „Planungs-Technik“ anhand eines einfachen Beispiels
- Auf Wunsch kann im Anschluss an die Veranstaltung vom Teilnehmer ein unentgeltliches Planungstool angefordert werden.
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

## 2.7. Fresh up: Verifizierung des Wertansatzes von Vorräten bei Handels- und Produktionsunternehmen

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft, die bereits über umfangreiche Kenntnisse bei der Analyse von Jahresabschlussunterlagen/Bilanzen verfügen		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

### Ziel

Die Beurteilung der Vorratsbewertung stellt eine der schwierigen Fragen bei der Auswertung des Zahlenmaterials des Firmenkunden dar.

Sie erkennen den Einfluss der Vorratsbewertung auf das Ertrags- und Bilanzbild des Kunden. Sie lernen die gängigen Bewertungswahlrechte aus Sicht der Sparkasse und aus Sicht des Firmenkunden kennen und trainieren die Anwendung praxisorientierter Techniken zur Verifizierung des Wertansatzes.

### Inhalt

- Auswirkungen des Wertansatzes der Vorräte auf den Ertrags- und Bilanzausweis
- Welche wesentlichen legalen Bewertungsmöglichkeiten bestehen bei der Ermittlung der Vorratsposition?
- Wie sollte die Inventur korrekt durchgeführt werden? – Ein „Normprofil“
- Anforderungen an eine aussagekräftige Projektübersicht / Auftragsbuch der halbfertigen und fertigen Arbeiten
- Wie können die aktivierten Vorräte aus Sicht der Hausbank verifiziert werden? – Training von praxisorientierten Verprobungstechniken
- Darstellung von praxisorientierten Möglichkeiten zur Ableitung eines betriebswirtschaftlich korrekten Wertansatzes
- Praxisorientierte Diskussion und Fallstudienarbeit mit „Echt“-Zahlen aus mittelständischen Unternehmen.
- Arbeit mit Checklisten

## 2.8. Fresh up: Neuere Kennzahlen in Analogie zur EBIL

<b>Teilnehmerkreis</b>	Firmenkundenbetreuer*innen / Kreditanalytinnen und -analysten, die bereits über praktische Erfahrungen bei der Analyse von EBIL-Auswertungen verfügen.		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter SchAAF		
<b>Dauer</b>	1 Tag	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, SchAAF Learning Camp oder Online		

### Ziel

In der Veranstaltung frischen Sie Ihr Wissen zu den in der Praxis bewerteten Kennzahlen in Anlehnung an das EBIL-System auf.

Sie trainieren die mathematische Berechnung der „neueren“ Kennzahlen und diskutieren über die betriebswirtschaftliche Aussagekraft der jeweiligen Relationen.

Im Seminar wird eine betriebswirtschaftliche Einschätzung vermittelt, welchen Kennzahlen welche Relevanzen im täglichen Gebrauch beizumessen sind. Sie können dann ihre „persönliche“ Prioritätenliste der TOP-Kennzahlen aufstellen.

### Inhalt

- Fresh up der bewährten alten Kennzahlen in Anlehnung an das EBIL-System
- Mathematische Berechnung sowie betriebswirtschaftliche Interpretation ausgewählter „neuerer“ Kennzahlen der Sparkassenorganisation wie ROCE (Return on capital employed), Selbstfinanzierungsquote, Kapazitätsaufwandsquote, Operativer Hebel, Umsatzreserve, Sachanlageeffizienz
- (Kurz-)Interpretation des Bereinigten Nettoumlaufvermögens (BNUV)
  - Was sagt das BNUV eigentlich aus? – ein pragmatischer Ansatz
  - Ermittlung und Interpretation der BNUV-Effizienz, des BNUV-Cash-Effektes sowie des BNUV-Mindestbedarfs
- Ableitung und Interpretation der Cash-Effekte aus den Vorräten, den Debitoren sowie den Kreditoren
- Die Kapitalflussrechnung (gestufte Cashflow-Ermittlung) – eine „Ergänzung“ zur klassischen Kapitaldienstfähigkeitsberechnung
- Standardisierte Kapitaldienstberechnung und Verschuldungskapazität – Wie „belastbar“ sind diese Berechnungen wirklich?
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

## 2.9. Fresh up: Kapitaldienstfähigkeit und Liquiditätsbeurteilung von Unternehmen

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft, die bereits über erste Erfahrungen mit der Auswertung von betriebswirtschaftlichen Unterlagen sowie der Ableitung der Kapitaldienstfähigkeit von Unternehmen verfügen.		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	1 Tag	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

### Ziel

Die ermittelte Kapitaldienstgrenze ist ein wesentliches Entscheidungsmerkmal bei der Kreditvergabe an gewerbliche Kunden. Ziel der Seminarveranstaltung ist es, die Ermittlung sowie Interpretation der Kapitaldienstfähigkeit aus einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung heraus zu trainieren und eine realistische Einschätzung der finanziellen Situation des Unternehmens sowie des kurzfristigen Liquiditätsbedarfs in Krisensituationen vorzunehmen.

### Inhalt

- Was sagt der Cashflow (und damit die Kapitaldienstfähigkeit) eigentlich aus?
- (Überschlägige) Ermittlung der Kapitaldienstfähigkeit
  - anhand von Jahresabschlussunterlagen und
  - anhand von BWA-Daten.
  - Interpretation der Ergebnisse.
- Diskussion typischer „Knackpunkte“ bei der Berechnung und der Beurteilung der Kapitaldienstfähigkeit (Ersatzinvestitionen, angemessener Unternehmerlohn, Gliederungsthematik der Gewinn-/Verlustrechnung – ordentlicher Ertrag/Aufwand versus außerordentlicher Ertrag/Aufwand; Beeinflussung der KDF durch die Bilanzpolitik)
- Einschätzung der Liquiditätssituation des Unternehmens aus Jahresabschlüssen
  - Aufbau und Interpretation der Kapitalflussrechnung
  - Interpretation des bereinigten Netto-Umlaufvermögens (BNUV)
  - Ableitung und Interpretation weiterer Cash-Effekte (Cash-Effekt Debitoren, Kreditoren, Vorräte)
- (Pragmatische) Abschätzung des Finanzbedarfs in Krisen-/Überziehungssituationen – Wieviel kurzfristige Liquidität braucht der Kunde wirklich?
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

## 2.10. Fresh up: Betriebswirtschaftliche Interpretation der DATEV-Auswertung

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft, die bereits mit Bonitätseinschätzung von Unternehmen aus unterjährigen BWA-Auswertungen vertraut sind und ihr Wissen vertiefen möchten.		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

### Ziel

Im Fokus dieses Seminars steht insbesondere die korrekte Beurteilung der Qualität des Datenmaterials sowie die überschlägige Ermittlung und Qualifizierung der noch fehlenden Abgrenzungs- und Vollständigkeitspositionen. So wird speziell auf die Ableitung der Bestandsveränderungen bei Produktionsunternehmen/Handwerksunternehmen eingegangen.

### Inhalt

- Fresh up: Das System der unterjährigen Buchführung/einige Grundlagen
- Woraus setzt sich der DATEV Satz neben der BWA und der Summen- und Saldenliste standardmäßig noch zusammen?
- SKR 03 und SKR 04 – einmal flott durch die Kontenrahmen, oder: was steht wo?
- Wie kann die betriebswirtschaftliche Qualität der DATEV-Auswertung beurteilt werden?
- Verifizierung der betriebswirtschaftlichen Auswertung von Handels- und Produktions- / Handwerksunternehmen und Quantifizierung der notwendigen Korrekturpositionen
- Überschlägige Ableitung der fehlenden Bestandsveränderungen über die Kalkulation des Unternehmens
- Diskussion von Checklisten für die tägliche Arbeit /Arbeit mit Fallstudien in Anlehnung an Echtfälle aus unserer Beratungspraxis





### **3. Bilanzierung / EÜ-Rechnung / Datev / Vertriebsorientierung**

### 3.1. „Kombi-Seminare“ primär für Geschäfts- und Gewerbekundenberater\*innen

#### 3.1.1. Betriebswirtschaftliche Begleitung von Geschäftskunden

<b>Teilnehmerkreis</b>	Geschäftskundenberater*innen, gewerbliche Serviceberater*innen, Geschäftsstellenleiter*innen, die bereits erste Erfahrungen im Segment der Geschäftskunden sammeln konnten und ihr Wissen auffrischen möchten.		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	1 Tag	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

#### Ziel

Sie frischen ihr Wissen auf, wie mit „Bordmitteln“, d.h. ohne Vorlage aussagekräftiger Planungsunterlagen eine erste Aussage zum betriebswirtschaftlich notwendigen KK-Rahmen getroffen werden kann. Sie trainieren kleinere Investitionsmaßnahmen zu beurteilen und die hieraus notwendigen Rückschlüsse für die Finanzierung zu ziehen. Abschließend wird die Interpretation unterjähriger Einnahmen-Überschuss-Rechnungen reflektiert.

#### Inhalt

- Einige Grundlagen zur Kapitalbedarfsermittlung
  - Abschätzung des Anlagekapitalbedarfs
  - Abschätzung des Umlaufkapitalbedarfs und Bestimmung der notwendigen KK- Linie
- Beurteilung kleinerer Investitionsmaßnahmen
  - Anwendung der Gewinn-Vergleichsrechnung
  - Entwicklung einer Checkliste zur Investitionsbeurteilung
  - Die „richtige“ Finanzierung kleinerer Investments
- Interpretation unterjähriger EÜ-Rechnungen
  - Funktionsweise des Zufluss-/Abflussprinzips
  - Aussagekraft der EÜ-Rechnung im Vergleich zur Gewinn- und Verlustrechnung
  - Aufbau und Besonderheiten von EÜ-Rechnungen
  - Überschlägige Verifizierung der Kapitaldienstfähigkeit
- Arbeit mit Fallstudien aus unserer Beratungspraxis

### 3.1.2. Betriebswirtschaftliche Beurteilung ausgewählter Unterlagen von Geschäfts- bzw. Gewerbekunden und kleinerer Unternehmen

<b>Teilnehmerkreis</b>	Geschäfts-/bzw. Gewerbekundenbetreuer*innen, die eine betriebswirtschaftliche Einschätzung zur wirtschaftlichen Bonität kleiner Unternehmen ableiten müssen.		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

#### Ziel

Ziel der Seminarveranstaltung ist es, auf Basis der vom Kunden eingereichten Unterlagen seines Unternehmens eine erste Bonitätseinschätzung durch die Betreuer\*innen (Markt) zu erhalten. Da die wirtschaftlichen Verhältnisse kleinerer Unternehmen in der Regel nicht zentral ausgewertet werden, werden die Seminarinhalte anhand von Originaldaten (Bilanz, EÜ-Rechnungen, DATEV-BWA) trainiert.

#### Inhalt

- Einführende „Gedanken“ zur Auswertung der wirtschaftlichen Verhältnisse
  - Warum sollte eine zeitnahe Einsichtnahme der wirtschaftlichen Verhältnisse vorgenommen werden?
  - Welche Unterlagen sind sinnvoll, um eine Einschätzung der wirtschaftlichen Situation des Kunden vornehmen zu können?
- Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung – Welche Interpretationsansätze ergeben sich aus den einzelnen GuV-Positionen?
- Das Einmaleins der Bilanzkennzahlen – Ableitung von 5 wesentlichen Kennzahlen
- Einnahmen- und Überschussrechnung vs. Gewinn- und Verlustrechnung – Ein kurzer Vergleich
- Was sagt die Einnahmen- und Überschussrechnung eigentlich aus und wie kann diese zielgerichtet interpretiert werden?
- Exkurs: Das unterjährige Datenmaterial des Kunden
  - Warum sollte ich auch unterjährig in die Entwicklung der wirtschaftlichen Verhältnisse meines Kunden Einblick haben?
  - Erläuterung der BWA sowie der Summen- und Saldenliste.
- (Überschlägige) Ableitung der Kapitaldienstfähigkeit aus Unterlagen
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

### 3.1.3. Bilanzen und EÜ-Rechnungen schnell „entschlüsseln“

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft, die über geringe Kenntnisse bei der Auswertung von Jahresabschlussunterlagen und EÜ-Rechnungen verfügen		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

#### Ziel

Die Teilnehmenden frischen den Aufbau des Jahresabschlusses auf und trainieren die Anwendung von standardisierten Beurteilungsverfahren bei der Analyse von Bilanzen.

#### Inhalt

- Fresh up der wesentlichen Grundlagen des Jahresabschlusses und ausgewählter Kennzahlen
- Ableitung eines Kurz-Votums aus Bilanzen mittels mathematischer Verfahren (Schwerpunktthema):
  - Bilanz-Schnelltest durch Anwendung von vier ausgewählten Kennzahlen
  - Bilanz-Schnelltest durch Anwendung einer vereinfachten multiplen Diskriminanzanalyse
- Ableitung eines Kurz-Votums aus EÜ-Rechnungen
- Checkliste zur Ableitung eines strukturierten Votums zu den bilanziellen Verhältnissen.
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

## 3.2. Bilanzierung

### 3.2.1. Grundlagen der Bilanzierung und Bilanzanalyse

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft, die einen Einstieg in die Grundlagen der Bilanzierung und der Bilanzanalyse erhalten möchten		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

#### Ziel

Die Teilnehmenden erhalten ein Grundverständnis für den Jahresabschluss der Unternehmen. Sie erkennen die Bedeutung der Buchführung für die Interpretation von Jahresabschlüssen  
Hinweis: Die fundierte Analyse von Jahresabschlüssen ist nicht Gegenstand dieser Veranstaltung

#### Inhalt

- Ausgewählte Grundlagen der Bilanzierung
  - Komponenten des Jahresabschlusses
  - Wesensmerkmale der Bilanz
  - Wesensmerkmale der Gewinn- und Verlustrechnung
  - Anhang und Lagebericht – wenige Sätze
- Gliederung der GuV und Bilanz
- Errechnung und Interpretation gängiger Bilanzkennzahlen
- „Per Soll an Haben“ – Fresh up der Buchführungskenntnisse
- Erste Interpretation von Jahresabschlussunterlagen
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

### 3.2.2. Bilanzmanipulation mittelständischer Unternehmen

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft, die über umfangreiche Kenntnisse bei der Begleitung von Kreditengagements verfügen, Kreditanalytistinnen und -analysten, Firmen- und Gewerbekundenbetreuer*innen sowie Kreditrevisorinnen und -revisoren		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	1 Tag	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

#### Ziel

Der Teilnehmernden erkennen die wesentlichen „Spielbälle“ der Bilanzmanipulation und können deren Auswirkungen auf die Ertragskraft, das Bilanzbild sowie die Liquidität abschätzen.

#### Inhalt

- Von der legalen Bilanzpolitik zur Bilanzmanipulation
  - Auswirkungen bilanzpolitischer Maßnahmen
  - Wesentliche Aktionsparameter legaler Bilanzpolitik
  - Die „Grauzone“
  - Typische Manipulationsansätze
- Ausgewählte Schwerpunkte der Bilanzgestaltung
- Sonderformen der Bilanzpolitik
  - „Unterjährige Bilanzpolitik“ in der BWA von bilanzierenden Unternehmen
  - „Bilanzpolitik“ mit EÜ-Rechnungen
- Arbeit mit Checklisten zur Beurteilung der Bilanzpolitik sowie der Beurteilung der Qualität der vorliegenden Jahresabschlussunterlagen
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

### 3.2.3. Typische bilanzpolitische Instrumente in der Handels- und Steuerbilanz

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft, die bereits mit der Auswertung von Bilanzdaten vertraut sind.		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	1 Tag	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

#### Ziel

Durch die Einführung des Bilanzrichtlinienmodernisierungsgesetzes (BilMoG) ist die bis dahin im Mittelstand oftmals erstellte Einheitsbilanz praktisch Geschichte geworden. Das bis dahin dominierende Maßgeblichkeitsprinzip der Handelsbilanz für die Steuerbilanz gilt zwar grundsätzlich weiterhin, hat aber an „Dominanz“ spürbar verloren.

In dieser Veranstaltung werden die bei mittelständischen Unternehmen gängigen bilanzpolitischen Instrumente sowohl für die Handelsbilanz als auch für die Steuerbilanz dargestellt und miteinander verglichen. Weiterhin wird über deren Tragweite diskutiert.

#### Inhalt

- Auswirkungen der bilanzpolitischen Instrumente auf den Ertragsausweis, das Bilanzbild bzw. die Liquidität der Unternehmen
- Darstellung und Diskussion der wesentlichen bilanzpolitischen Instrumente bei Einzelabschlüssen nach Handelsrecht
- Darstellung der wesentlichen bilanzpolitischen Instrumente bei Einzelabschlüssen nach Steuerrecht
- Wie können die vom Kunden verfolgten bilanzpolitischen Ziele aus Sicht der Hausbank erkannt werden? Maßgeblichkeit der handelsrechtlichen Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung für die steuerliche Gewinnermittlung – Kernaussagen des Schreibens des BMF vom 12.03.2010
- Exkurs: „Bilanzpolitik“ bei Einnahmen- und Überschussrechnungen sowie bei unterjährigem Datenmaterial mit den betriebswirtschaftlichen Auswertungen (DATEV-BWA)
- Diskussion über Checklisten zur Erkennung und Beurteilung der bilanzpolitischen Instrumente
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

### 3.2.4. Crashkurs Bilanzierung und Bilanzanalyse

<b>Teilnehmerkreis</b>	Das Seminar richtet sich an Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft, die erste Schritte hinsichtlich einer strukturierten Analyse von Jahresabschlussunterlagen/ Bilanzen sowie die Ableitung einer Stellungnahme trainieren möchten.		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

#### Ziel

Ziel der Veranstaltung ist es, mit Ihnen Jahresabschlüsse nach betriebswirtschaftlichen Kriterien zu hinterfragen und zu analysieren. Durch Umsetzung an praxisorientierten Fallstudien werden Sie in die Lage versetzt, ein Urteil über Rentabilität, Liquidität, Bilanzstruktur und Kapitaldienstfähigkeit eines mittelständischen Unternehmens abzugeben und Vertriebsansätze aus der Analyse abzuleiten.

#### Inhalt

- Fresh up: Einige Grundlagen der Bilanzierung
  - Die Bestandteile des Jahresabschlusses
  - „Per Soll an Haben“ – Die Buchführung als Schlüssel zur Interpretation von Jahresabschlüssen
- Gliederung und Interpretation ausgewählter GuV- und Bilanzpositionen
  - Gliederung der Bilanz oder: Was sind die entscheidenden Positionen und wie sind diese zu interpretieren?
  - Was sagt die GuV-Rechnung eigentlich aus? – Wesensmerkmale der Erfolgsrechnung
- Das 1 x 1 der Bilanzkennzahlen – Herleitung und Interpretation ausgewählter Ertrags- und Bilanzkennzahlen
- Votierung von Jahresabschlüssen
  - Wie kann ich im Rahmen einer strukturierten Vorgehensweise eine Bonitätseinschätzung anhand des Jahresabschlusses vornehmen?
  - Training der Votierung aus Jahresabschlüssen anhand von praxisorientierten Fallbeispielen
- Rentabilität versus Liquidität – Zwei Facetten derselben Medaille
  - Fixierung der Liquiditätssituation des Unternehmens zum Bilanzstichtag
  - Überschlägige Ableitung der Kapitaldienstfähigkeit
- Exkurs: Auswirkungen bilanzpolitischer Instrumente auf den Ertragsausweis, das Bilanzbild bzw. die Liquidität des Unternehmens
- Praxisorientierte Diskussion und Fallstudienarbeit mit „echten“ Zahlen aus mittelständischen Unternehmen
- Arbeit mit Checklisten

### 3.2.5. Workshop Bilanzierung

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft, die die Bausteine Grundlagen der Bilanzanalyse, Bilanzpolitik und Bilanzkritik sowie Einführung in die DATEV-Auswertung bereits erfolgreich besucht haben		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	1–2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

#### Ziel

Sie frischen ihre Kenntnisse bei der Interpretation von Bilanzen anhand von praxisorientierten Fallstudien auf. Sie trainieren die Abgabe eines aussagekräftigen Votums zu den bilanziellen Verhältnissen.

#### Inhalt

- Training der Bilanzanalyse / Votierung anhand von praktischen Fallbeispielen
- Hinweis: Den genauen Schwerpunkt der Veranstaltung stimmen wir im Vorfeld mit dem jeweiligen Veranstalter ab.
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

### 3.3. Analyse von Einnahmen-/Überschussrechnungen

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im (kleineren) gewerblichen Aktivgeschäft, die nicht bilanzierungspflichtige Kunden sowie Freiberufler betreuen bzw. deren Datenmaterial auswerten		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	1 Tag	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

#### Ziel

Sie erarbeiten die grundlegenden Unterschiede zwischen der bilanziellen Darstellung des Zahlwerkes sowie der Einnahmen-/Überschussrechnung. Sie trainieren die Auswertung und Interpretation von Einnahmen-/Überschussrechnungen.

#### Inhalt

- Betriebswirtschaftliche Grundlagen
  - Wer darf eine EÜ-Rechnung aufstellen?
  - Fakturierungsprinzip versus Zufluss-/Abflussprinzip – Die grundlegenden Unterschiede
- Spezifika der EÜ-Rechnung
  - Wann ist der Zufluss bzw. Abfluss realisiert?
  - Besonderheiten und Ausnahmen vom Zufluss-/Abflussprinzip
  - Notwendige, ergänzende Informationen zu Bonitätsbeurteilung
- Interpretation der EÜ-Rechnung
  - Ableitung einer Liquiditätsaussage
  - Ableitung einer Ertragsaussage
  - Betriebswirtschaftlich notwendige Korrekturen der EÜ-Rechnung
- Checkliste zur Interpretation der EÜ-Rechnung
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

### 3.4. Unterjährige Bonitätseinschätzung mittels der DATEV-Grundlagen

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

#### Ziel

Sie erhalten einen Einblick in die Struktur des DATEV-Systems sowie die Systematik der unterjährigen Buchführung. Zudem werden die wesentlichen Abgrenzungs- und Vollständigkeitsmängel im DATEV-Satz erläutert und die Interpretation des Datenmaterials trainiert.

Hinweis: Die Schwerpunkte der Veranstaltung werden je nach den Vorkenntnissen der Teilnehmenden in Absprache mit dem Veranstalter variiert.

#### Inhalt

- Aufbau und Struktur des DATEV-Systems
- Zusammensetzung des DATEV-Satzes
- Aufbau und Struktur der Summen- und Saldenliste
- Die Buchführung als „Stellschlüssel“ zur Interpretation der SuSa
- Typische Abgrenzungs- und Vollständigkeitsmängel bei Handels- und Produktionsunternehmen
- Möglichkeiten zur überschlägigen Ermittlung der Lager- und Bestandsveränderungen
- Überschlägige Überprüfung der Kapitaldienstfähigkeit anhand von unterjährigen Unterlagen
- Checkliste bei den typischen Abgrenzungs- und Vollständigkeitsmängeln.
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

### 3.5. Risikoanalyse und Finanzrating

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

#### Ziel

Sie erkennen die wesentlichen Chancen und Risikopotenziale in den Jahresabschlussunterlagen sowie deren Auswirkung auf die Ertragskraft, das Bilanzbild sowie die Liquiditätssituation. Ziel der Veranstaltung ist es, die Hintergründe des Rating zu verstehen, die Chancen für den Kunden und die Sparkasse hieraus zu erkennen und diese aktiv für die Kundenberatung im Rahmen einer umfassenden Bonitätsanalyse zu nutzen. Die technische Umsetzung des Ratings innerhalb der Bank sowie die hieraus resultierenden Anforderungen an die bankinternen Prozesse und Mitarbeiter ist nicht Gegenstand des Seminars.

#### Inhalt

- Bonitätsbeurteilung aus Jahresabschlüssen
  - Wesensmerkmale der Bilanz
  - Wesensmerkmale der GuV
  - Strukturierte Bilanzanalyse
  - Ausgewählte Bilanz- und GuV-Kennzahlen
- Typische Risikopotenziale und Risikofaktoren in Jahresabschlüssen
  - Risikopotenzial „Vorräte“
    - Grundzüge der Vorratsbewertung
    - Bedeutung des Vorratsbestandes für die Bonitätseinschätzung in Handels- und Produktionsunternehmen
  - Risikopotenzial „Debitoren“
  - Risikopotenzial „Rückstellungen“
  - Risikofaktor „Stabilität der Ertragslage“
- Betriebswirtschaftliche Hintergründe des (Finanz-)Rating
  - Hintergründe des Rating
  - Herausforderungen durch Basel III für Bank und Kunde
  - Risikoadequate Bepreisung
- Funktionsweise des Ratings und der einzelnen Module in Grundzügen
- Finanzrating und betriebswirtschaftliche Bedeutung der Ratingkennzahlen
- Betriebswirtschaftliche Ansätze zur Verbesserung des Rating
- Check up: Rating
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

### 3.6. Vertriebsorientierte Bonitätsbeurteilung von Gewerbekunden

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft mit geringen praktischen Erfahrungen im Kreditgeschäft		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

#### Ziel

Sie trainieren die Bonität des Gewerbekunden richtig einzuschätzen und vertriebsorientiert für die Hausbank zu nutzen

#### Inhalt

- Die betriebswirtschaftlichen Säulen der Bonitätsbeurteilung – Was zeichnet die Bonität aus?
- Praxisorientierte Analyse bilanzierender Unternehmen
  - Aufbau, Struktur und Inhalt des Jahresabschlusses
  - Ableitung u. Interpretation ausgewählter Kennzahlen
  - Ermittlung der Kapitaldienstfähigkeit
  - Ableitung einer aussagekräftigen Stellungnahme
- Interpretation der unterjährigen Zahlen am Beispiel der DATEV-BWA
  - Aufbau und Interpretation der BWA
  - Fresh up der Buchführung
  - Die „Logik“ der Kontenrahmen
  - Interpretation der SuSa
- Ableitung von Vertriebsansätzen aus dem Zahlenmaterial des Kunden
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien



## **4. Investition / Finanzierung / Planung / Kapitaldienstfähigkeit**



## 4.1. Finanzierung mittelständischer Unternehmen

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

### Ziel

Sie können die finanzielle Situation des Unternehmens beurteilen und hierzu ein fundiertes Urteil abgeben.

### Inhalt

- Bestimmung der finanziellen Situation des Unternehmens anhand von Finanzierungskennzahlen und -regeln
- Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Ertrags- und Finanzkraft von Unternehmen
- Ableitung des notwendigen Finanzbedarfs unter Anwendung von praxisorientierten Verfahren
- Möglichkeiten zur Deckung des ermittelten Finanzbedarfs
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

## 4.2. Betriebswirtschaftliche Investitionsrechnung

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft, die Investitionsvorhaben von Unternehmen anhand betriebswirtschaftlicher Investitionsrechnung hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit einschätzen möchten.		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	1 Tag	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

### Ziel

Auch wenn die Praxis immer wieder zeigt, dass die Investitionen von den Kunden oftmals „aus dem Bauch heraus“ entschieden werden, sollte unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten vor Durchführung des Investitionsvorhabens eine zahlenorientierte Betrachtung durchgeführt werden, welche positive bzw. negative Effekte für die künftige Ertrags- sowie Liquiditätsslage zu erwarten sind. Vor diesem Hintergrund wird die Anwendung und Interpretation gängiger Investitionsrechenverfahren trainiert.

### Inhalt

- Einführung in die Investitionsrechnung
  - Investitionsarten und -motive
  - Erläuterung des Investitionsprozesses
- Beurteilung von Investitionen anhand ausgewählter statischer Investitionsrechenverfahren
  - Übersicht der statischen Investitionsrechenverfahren
  - Kosten- / Leistungsvergleichsrechnung
  - Gewinnvergleichsrechnung
  - Rentabilitätsvergleichsrechnung
  - Amortisationsvergleichsrechnung
  - Nutzwertanalyse
  - Beurteilung der statischen Verfahren
- Einige Grundzüge der Finanzmathematik
- Darstellung und Interpretation ausgewählter dynamischer Investitionsrechenverfahren wie beispielsweise der Kapitalwertmethode
- betriebswirtschaftliche Beurteilung von Investitionsvorhaben im Kontext der gesamten wirtschaftlichen Situation des Unternehmens
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

### 4.3. Plausibilisierung von Ertrags- und Finanzplanungen aus Bankensicht

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft, die Planungsunterlagen von Unternehmen anfordern und die Aussagekraft der Unterlagen beurteilen müssen.		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

#### Ziel

Die Erfahrung zeigt, dass viele Kundenplanungen nicht auf Basis von realistischen Prämissen erstellt werden. Vielmehr wird von einem Zielergebnis bzw. einem Ziel-KK „nach oben“ geplant. Verschärfend sind in der Praxis handwerkliche Fehler festzustellen, was sich vor allem in der Liquiditätsplanung äußert.

Vor diesem Hintergrund werden im Seminar die betriebswirtschaftlichen Anforderungen an operative Ertrags- und Finanzplanungen vermittelt, die an qualitativ hochwertige Planungsunterlagen zu stellen sind. Zudem wird die Interpretation von Planungsunterlagen trainiert.

#### Inhalt

- Einige Grundlagen zur Planung
  - Strategische versus operative Planung
  - Planungsanlässe und -zwecke
- Planungsgrundsätze und -prinzipien – GoP (Grundsätze ordnungsgemäßer Planung)
- Betriebswirtschaftliche Anforderung an Planungsunterlagen
- Ableitung aussagekräftiger Planungen
  - Vorgehensweise bei der Planerstellung
  - Ableitung von Ertragsplanungen
  - Fehlerquellen bei der Ableitung von Ertragsplanungen
  - Ableitung von Finanzplanungen
  - Handwerkliche Fehler bei der Ableitung von Finanzplanungen
- Soll-Ist-Vergleiche
- Abschätzung der kurzfristigen Liquidität in den nächsten Kalenderwochen zur Beurteilung der Zahlungs-(un-)fähigkeit von Unternehmen
- Diskussion diverser Checklisten zur Beurteilung von Planungen
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

#### 4.4. Investitions- und Finanzplanungen für Geschäfts- und Gewerbekunden

<b>Teilnehmerkreis</b>	Gewerbe- und Geschäftskundenberater*innen sowie Führungskräfte in Geschäftsstellen.		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter SchAAF		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, SchAAF Learning Camp oder Online		

##### Hiintergründe

Wer kennt das nicht. Im täglichen Umgang mit dem Kunden dominieren nach wie vor die Module BWA, Summen- und Saldenliste sowie Debitoren- und Kreditorenliste. Das war es in aller Regel auch schon. Die Module, die von den Steuerberatungskanzleien über das System angewendet werden können, sind aber spürbar leistungsfähiger, aber oftmals nicht bekannt. Welche Module dies im einzelnen sind, wie diese anzuwenden bzw. zu interpretieren sind und vor allem, welchen Mehrwert diese dem Kunden, aber auch der Hausbank bieten, erfahren Sie in diesem Seminar.

##### Ziel

In einem ersten Teil dieser Veranstaltung werden zunächst einige Grundlagen zur Investitionsrechnung thematisiert und anhand kleinerer Beispiele trainiert. Im Anschluss daran werden einige Grundlagen des Rechnungswesens bewusst wiederholt. Im zweiten Teil wird thematisiert, wie betriebswirtschaftlich aussagekräftige Planungsunterlagen sowohl für EÜ-Rechner als auch für bilanzierende Unternehmen abgeleitet werden können.

##### Inhalt

- Grundlagen der Investitionsrechnung
- Checkliste zur Beurteilung von Investitionsmaßnahmen
- Check up: Aufbau und Interpretation von Einnahmen-Überschuss-Rechnungen
  - Inhalte von EÜ-Planungen
  - Vorgehensweise bei der Erstellung von EÜ-Planungen unter Berücksichtigung von Investitionsvorhaben und Ableitung von Finanzplanungen
- Check up: Begrifflichkeiten und Grundlagen zu Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen kleiner Unternehmen
  - Inhalte von Planungen bei bilanzierenden Unternehmen
  - Interpretation von Ertragsplanungen unter Berücksichtigung von Investitionsvorhaben
  - Interpretation und Ableitung von Finanzplanungen
- Arbeit mit Fallstudien aus unserer Beratungspraxis

## 4.5. Beurteilung der Finanzstruktur, Kapitaldienstfähigkeit sowie Liquidität mittelständischer Unternehmen aus Bankensicht

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft, die bereits über erste Erfahrungen mit der Auswertung von betriebswirtschaftlichen Unterlagen sowie der Ableitung der Kapitaldienstfähigkeit von Unternehmen verfügen		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

### Ziel

Die ermittelte Kapitaldienstgrenze ist ein wesentliches Entscheidungsmerkmal bei der Kreditvergabe an gewerbliche Kunden. Doch was genau sagen der Cashflow und damit die Kapitaldienstfähigkeitsberechnung aus? Wie kann die finanzielle Situation des Unternehmens aus Bankensicht eingeschätzt werden? Diese und andere Fragen werden in der Seminarveranstaltung anhand von praxisorientierten Beispielen und Berechnungen beantwortet. Ziel ist es, die Ermittlung sowie Interpretation der Kapitaldienstfähigkeit aus einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung heraus zu trainieren, diese in einen Gesamtkontext für die Bonitätsentscheidung einzubinden und eine realistische Einschätzung der finanziellen Situation des Unternehmens vorzunehmen.

### Inhalt

Fresh up: Einige Grundlagen der Finanzierung mittelständischer Unternehmen

- Wie kann die finanzielle Situation des Unternehmens anhand von Finanzierungskennzahlen und -regeln bestimmt werden?
- Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Finanzkraft von Unternehmen
- Ausgewählte Möglichkeiten zur Deckung des ermittelten Finanzbedarfs
- Ermittlung des (betriebswirtschaftlichen) Cashflows sowie Verifizierung der Kapitaldienstfähigkeit
- Was sagt der Cashflow (und damit die Kapitaldienstfähigkeit) eigentlich aus?
- (Überschlägige) Ermittlung der Kapitaldienstfähigkeit anhand von Jahresabschlussunterlagen und von BWA-Daten.
- Interpretation der Ergebnisse.
- Diskussion typischer „Knackpunkte“ bei der Berechnung und der Beurteilung der Kapitaldienstfähigkeit (Ersatzinvestitionen, angemessener Unternehmerlohn, Gliederungsthematik der Gewinn-/Verlustrechnung – ordentlicher Ertrag/Aufwand versus außerordentlicher Ertrag/Aufwand; Beeinflussung der KDF durch die Bilanzpolitik).
- Arbeit mit Fallstudien in Anlehnung an Echtfälle aus unserer Beratungspraxis.



**5. Sanierung / Krise /  
Restrukturierung /  
Intensivbetreuung**

## 5.1. Betriebswirtschaftliche Themen

### 5.1.1. FRESH UP: Betriebswirtschaftliche Beurteilung von Intensivkunden

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im Markt und in der Marktfolge Aktiv, die Gewerbe- und Firmenkunden als „Intensivkunden“ begleiten oder künftig begleiten sollen		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter Schaaf		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp oder Online		

#### Ziel

Mit der Verschlechterung der wirtschaftlichen Verhältnisse Ihres Firmenkunden gewinnt die umfassende betriebswirtschaftliche Analyse des Unternehmens an Bedeutung. Es gilt, Risiken für die Bank zu vermeiden und Lösungsansätze für den Kunden zu erarbeiten.

Sie erhalten Sicherheit in der Einschätzung der betriebswirtschaftlichen Lage des Kunden, können dem Kunden seine Situation verdeutlichen und auf Basis der relevanten Unterlagen eine kurzfristige Finanz-/Liquiditätsplanung erstellen.

Dabei beleuchten Sie kritisch, inwieweit die klassische Kapitaldienstfähigkeitsberechnung die tatsächliche Liquiditätssituation des Kunden widerspiegelt und berücksichtigen das Problem einer möglichen Insolvenzantragspflicht aus einer pragmatischen Sichtweise.

#### Inhalt

- Warum Intensivkundenbetreuung?
- Entstehung und Wahrnehmung von Unternehmenskrisen
  - von der strategischen Krise bis zur Liquiditätskrise –  
Wie können Sie als Hausbank die Krisenstadien erkennen?
  - Kennt Ihr Firmenkunde seine wirtschaftliche Situation? – Ein Erfahrungsbericht aus der Praxis
- Wie können Sie eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation erkennen? – Informationsbedürfnisse aus betriebswirtschaftlicher Sicht
  - Anforderungen an Aktualität und Qualität
  - typische Risikomerkmale im Jahresabschluss eines „Krisenunternehmens“
  - Anforderungen und Interpretation unterjähriger (DATEV-)Zahlen
  - notwendige ergänzende Informationen zur unterjährigen Beurteilung von Intensivkunden?
- (pragmatische) Ermittlung des Finanzbedarfs in Krisen- und Überziehungssituationen
  - Wie viel kurzfristige Liquidität braucht Ihr Kunde wirklich?
  - Anforderungen an eine betriebswirtschaftlich aussagekräftige Finanzplanung für die nächsten Kalenderwochen

- das Problem der Insolvenzantragspflicht
  - ein kurzer Abriss der Insolvenzgründe aus einer pragmatischen Sichtweise
  - Exkurs IDW S11 Leitfaden zur Beurteilung des Vorliegens von Insolvenzeröffnungsgründen
- Sinnvolle Einbeziehung externer Berater
- Kapitaldienstfähigkeitsberechnung versus tatsächliche Liquiditätssituation
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

### 5.1.2. Die Sanierung von Firmen- und Gewerbekunden

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende von Sanierungsabteilungen, Intensivbetreuung und Abwicklung		
<b>Leitung</b>	Ralf Jansen, Kreissparkasse Heinsberg		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp		

#### Ziel

Sie lernen die möglichen Risiken von Sanierungsversuchen kennen und erarbeiten sich unter Einsatz von Praxisfällen Lösungsansätze und „Leitplanken“, innerhalb derer eine Sanierung relativ sicher ablaufen kann.

#### Inhalt

- Rechtliche Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen
- Die Risiken der Sanierungsstrategien nach ModellPro
- Der Baukasten des Sanierers – Innen- und Aussenwirkung der verschiedenen Werkzeuge
- Anforderungen der Praxis an Sanierungsgutachten? Ist IDW S 6 in jedem Fall erforderlich?
- Die Notwendigkeit der Plausibilisierung von Sanierungsgutachten
- Ausgestaltung von Testaten und Bescheinigungen
- Was ist bei Überbrückungs- und Sanierungskrediten einschließlich deren Absicherung zu beachten?
- Controlling des Sanierungsverlaufs und vorzeitiger Ausstieg
- Sanierung in der Insolvenz – erste Erfahrungen mit ESUG. Risiko und Chance der Eigenverwaltung
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

### 5.1.3. Ausgewählte Aspekte der Kreditwürdigkeitsprüfung in Krisensituationen

Einführung: Aufgrund der aktuellen Situation ist es bei vielen Unternehmen nur schwer möglich, die Berechnung der Kapitaldienstfähigkeit (KDF) auf die historischen Daten abzustellen. Die Ertragseinbrüche führen in aller Regel dazu, dass die KDF verneint werden müsste. Was bleibt ist die Betrachtung der Zukunft.

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende im gewerblichen Aktivgeschäft, die bereits Erfahrungen mit der Bonitätsbeurteilung von Engagements haben (Markt/Marktfolge) Kreditanalytistinnen und -analysten, Firmen- und Gewerbekundenbetreuende		
<b>Leitung</b>	Dipl.-Kfm. Peter SchAAF		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, SchAAF Learning Camp oder Online		

#### Ziel

Ziel des Seminars ist es, auf die Besonderheiten in Krisensituationen einzugehen. So gilt es unter anderem abzuschätzen, ob der vom Kunden angefragte Überziehungsbetrag bzw. die KK-Linienerhöhung tatsächlich ausreicht, den betriebswirtschaftlich vorhandenen Finanzbedarf zu decken.

#### Inhalt

- Vorbereitende Schritte der Kreditwürdigkeitsprüfung in Krisensituation – Die Ausgangssituation (Gründe und Entstehung von Unternehmenskrisen und deren Erkennung durch die Hausbank)
- Ableitung eines Anforderungsprofils der notwendigen Unterlagen zur Bonitätsbeurteilung
- Analyse der Ist-Situation – Wie schlimm ist es wirklich?
  - Typische Risikomerkmale und Risikoindikatoren in Jahresabschlüssen von „Krisenunternehmen“
  - Anforderungen unterjähriger (DATEV-)Zahlen und deren Interpretation
  - Sonstige Fehlerquellen und Indikatoren zur Beurteilung der Qualität der Unterlagen
  - Checklisten für unterjährige Daten
- Kapitaldienstfähigkeitsberechnung versus tatsächliche Liquiditätssituation
  - Was sagen Cashflow und Kapitaldienstfähigkeitsberechnung eigentlich aus?
  - Verifizierung der Kapitaldienstberechnung mit der Kontoentwicklung
  - Kapitalflussrechnung
  - Einschätzung der (historischen) Kapitaldienstfähigkeit
- (Pragmatische) Ermittlung des Finanzbedarfs in Krisen- und Überziehungssituationen (Wie viel kurzfristige Liquidität braucht Ihr Kunde wirklich?)

- Die Betrachtung der Zukunft
  - Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen – Eine Auswahl
  - Planung der Unternehmenszukunft
  - (pragmatische) Ableitung und Verifizierung einer Plan-Kapitaldienstberechnung
  - Abschließende Einschätzung (Votierung)
- Training der Seminarinhalte anhand von praxisorientierten Fallstudien

## 5.2. Juristische Themen

### 5.2.1. Typische Reaktionsmöglichkeiten von Insolvenzverwaltern im Sanierungsprozess – oder: Insolvenzverwalter richtig verstehen

<b>Teilnehmerkreis</b>	Mitarbeitende von Kreditinstituten, die mit der Betreuung bzw. Begleitung von Kreditengagements bei einer bereits eingetretenen Insolvenz des Firmenkunden betraut sind.		
<b>Leitung</b>	Dr. Ralf Bornemann, DHPG Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater		
<b>Dauer</b>	2 Tage	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp		

#### Ziel

Ziel der Veranstaltung ist es, zunächst die Rahmenbedingungen und Zwänge zu erfahren, denen Insolvenzverwalter im Verfahren unterliegen.

Sie trainieren, die mögliche Reaktion des Insolvenzverwalters in einen Gesamtkontext zu setzen, um auf diese Weise den Sanierungsprozess im Rahmen eines Insolvenzverfahrens effektiver zu unterstützen und damit letztendlich die Position Ihres Kreditinstitutes verbessern zu können.

Im Fokus der Seminarveranstaltung steht weniger die Vermittlung von juristischem Lehrbuchwissen, sondern vielmehr die Darstellung der unten angeführten Inhalte aus der „gelebten Praxis“.

#### Inhalt

- Kurze Darstellung des allgemeinen Ablaufs eines vorläufigen Insolvenzverfahrens
  - Besonderheit: Schutzschirmverfahren und Eigenverwaltung – wie funktioniert dies eigentlich in der Praxis?
  - Darstellung der oben angeführten Bereiche anhand von praktischen Beispielen
- Ausgewählte Besonderheiten einer Unternehmensfortführung in der Insolvenz:
  - Auswirkungen des Insolvenzverfahrens auf die Liefer- und Leistungsbeziehungen des Unternehmens oder: Typische Reaktionen von Kunden und Lieferanten
  - Wie soll mit Plan-/Ist-Abweichungen der zu Beginn des Insolvenzverfahrens aufgestellten Planungsunterlagen (Liquiditätsplanung) umgegangen werden?
  - Wie beeinträchtigen Rechtsansprüche der Lieferanten die Sicherungsrechte der Hausbanken?
- Die aktive Rolle der Hausbank im Sanierungsprozess
  - Wie kann ich als Hausbank Einfluss auf den Insolvenzverwalter nehmen?
  - „Handhabung“ des Massekredits
    - Fresh up: Echter versus unechter Massekredit
    - Wie kann ein Massekredit „richtig“ besichert werden?

- Arten der Sanierung im Insolvenzverfahren
  - Insolvenzplanverfahren versus Asset Deal
  - Wie stellt sich die Hausbank bei den einzelnen Verfahren dar?
  - Geltendmachung von Sicherungsrechten bei der Unternehmensfortführung – berechnigte Interessen der Hausbank versus Fortführung des Unternehmens
- Die Bank im Gläubigerausschuss – echte Pflichten und Risiken
  - Rechte des Mitglieds eines Gläubigerausschusses
  - Pflichten des Mitglieds eines Gläubigerausschusses
  - Haftungsrisiken
- Praxisbeispiele

### 5.2.2. Insolvenzanfechtung – Tipps und Taktiken zur erfolgreichen Abwehr von Anfechtungsansprüchen durch Insolvenzverwalter\*innen

<b>Teilnehmerkreis</b>	Das Seminar richtet sich an Mitarbeitende von Kreditinstituten, die mit der Begleitung von Kreditengagements im Vorfeld einer möglichen Insolvenz bzw. bei einer bereits eingetretenen Insolvenz des Firmenkunden betraut sind und die ggf. mit Anfechtungsansprüchen von Insolvenzverwaltern konfrontiert werden.		
<b>Leitung</b>	Dr. Ralf Bornemann, Insolvenzverwalter und Rechtsanwalt, DHPG Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater Obermüller, Rohde & Partner mbB		
<b>Dauer</b>	1 Tag	<b>Mindestteilnehmerzahl</b>	4
<b>Möglicher Ort</b>	Bei Ihnen vor Ort, Schaaf Learning Camp		

#### Ziel

Primäres Ziel ist nicht die Vermittlung von „theoretischen“ Kenntnissen. Vielmehr wird in der Veranstaltung aufgezeigt, wie sich das Kreditinstitut erfolgreich gegen Anfechtungsansprüche von Insolvenzverwaltern zur Wehr setzen kann. Dies setzt eine gewisse Erfahrung bei den Teilnehmenden im Umgang mit Anfechtungsansprüchen voraus.

Zunächst werden die Grundzüge der Insolvenzanfechtung strukturiert wiederholt bzw. vertieft und im Anschluss daran einzelne, im Bereich von Kreditinstituten anfechtungstypische, Fallgruppen beleuchtet.

Schwerpunkt des Seminars ist die Darlegung verschiedener Verteidigungsmöglichkeiten gegen das Anfechtungsbegehren eines Insolvenzverwalters.

Die Teilnehmer trainieren, wie sie die Position ihres Kreditinstitutes durch geschicktes taktisches Vorgehen in Verhandlungen mit dem anfechtenden Insolvenzverwalter verbessern.

#### Inhalt

- Einige Grundzüge der Insolvenzanfechtung
  - Zweck und Ziel der Insolvenzanfechtung
  - Die Gläubigerbenachteiligung als allgemeine Voraussetzung aller Anfechtungstatbestände
  - Voraussetzungen der wesentlichen Anfechtungstatbestände der §§ 130, 131, 133, 134 InsO;
- Erörterung anfechtungstypischer Fallgruppen im Bankgeschäft nebst Hinweisen zur Taktik und Verteidigung
  - Anfechtung der Verrechnung im Kontokorrent
  - Anfechtung der Gestellung von Kreditsicherheiten
  - Die Schenkungsanfechtung gegenüber Banken
  - Etwaige Anfechtungsrisiken bei Sanierungsversuchen
  - Anfechtung und Sicherheitenpool.
- Praxisbeispiele

# KURZPORTRAIT PETER SCHAAF

- ▷ Berufsausbildung zum Bankkaufmann bei der Sparkasse Köln/Bonn
- ▷ Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln mit den Schwerpunkten Bankbetriebslehre, Wirtschaftsprüfung und Steuerrecht
- ▷ Dreijährige Tätigkeit im gewerblichen Aktivgeschäft der Sparkasse Bonn in den Bereichen Marktfolge und Markt
- ▷ Langjährige Managementenerfahrung als betriebswirtschaftlicher Sparringspartner für mittelständische Unternehmen in Themenstellungen wie Finanzierung, Controlling oder Sanierung bei renommierten Beratungsgesellschaften
- ▷ Zudem umfangreiche Erfahrung als Dozent aus mittlerweile mehr als über 2.000 Seminartagen
- ▷ Erfolgreicher Abschluss der Lehrgänge zum „Zertifizierten Unternehmensberater CMC/BDU“ sowie zum „Zertifizierten Restrukturierungs- und Sanierungsexperte RWS“
- ▷ Neben dem beruflichen Werdegang zieht sich die Thematik des „Troubleshooting“ seit vielen Jahren über die private Seite des Unternehmensberaters Peter Schaaf.
- ▷ 1985 trat er in die Freiwillige Feuerwehr Bonn ein und durchlief eine „klassische Feuerwehrkarriere“ von der Grundausbildung, dem Truppführer Lehrgang bis hin zum Abschluss des Gruppenführerlehrgangs im Jahr 1997. Im Jahr 2020 absolvierte er erfolgreich die Ausbildung zum Zugführer.



Brandinspektor Peter Schaaf

**Wir lös(ch)en  
betriebswirtschaftliche  
Themenstellungen!**

# NEHMEN SIE MIT UNS KONTAKT AUF

Scannen Sie den QR-Code, rufen Sie die Website  
[www.schaaf-office.de](http://www.schaaf-office.de) auf oder rufen uns direkt an.

☎ 02208 92 16 555

✉ [info@schaaf-office.de](mailto:info@schaaf-office.de)



HIER KLICKEN

# IHRE MEINUNG IST UNS WICHTIG



Bitte geben Sie uns ein Feedback auf unserer Homepage  
[www.schaaf-office.de](http://www.schaaf-office.de) oder...

... direkt auf unserem **Bewertungsportal**.



HIER KLICKEN

PETER SCHAAF & MANAGEMENTPARTNER GMBH

📍 Unterstraße 7d  
53859 Niederkassel

☎ 02208 92 16 555  
✉ [info@schaaf-office.de](mailto:info@schaaf-office.de)

[WWW.SCHAAF-OFFICE.DE](http://WWW.SCHAAF-OFFICE.DE)

