

Bernd Heesen

# Basiswissen Bilanzplanung

Schneller Einstieg in die individuelle  
Unternehmensplanung

**EXTRAS ONLINE**



Springer Gabler

---

# Basiswissen Bilanzplanung



---

Bernd Heesen

# Basiswissen Bilanzplanung

Schneller Einstieg in die individuelle  
Unternehmensplanung



Springer Gabler

Bernd Heesen  
Marktschellenberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-12673-5      ISBN 978-3-658-12674-2 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-12674-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

---

# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser

dieses Buch ist Teil einer Buchserie. Jeweils auf einander aufbauend (sogar da, wo möglich, mit dem gleichen Zahlenmaterial) werden

- Bilanzanalyse
- Bilanzplanung und
- Optimierung der Gesellschaft auf Basis der Bilanz- und GuV Zahlen

dargestellt.

Hier in diesem Buch möchte ich aber zunächst die Basis für Band drei (Optimierung) legen.

Ich zeige Ihnen, wie man mathematisch sauber und basierend auf Logik Planungen aufbaut, um dann im dritten Buch die Bauco GmbH (so heißt die Firma, die wir im ersten Buch dieser Trilogie ‚Basiswissen Bilanzanalyse – Schneller Einstieg in Jahresabschluss, Bilanz und GuV im Detail ‚seziert‘ haben) mit den schon bekannten Ausgangszahlen zu optimieren.

Daher werden in diesem Werk erst einmal keine bekannten Zahlen auftauchen.

Dennoch werden sich die Leserinnen und Leser von ‚Basiswissen Bilanzanalyse‘ wiederfinden, denn wir werden dann die von uns geplanten GuVs und Bilanzen wieder mit den bekannten Kennzahlen analytisch gegenprüfen. Und wenn Sie sich die Auswertungen der Planung im Excel-Tool anschauen, dann haben Sie sicherlich ein ‚déjà vue‘ Erlebnis. Sie kennen nämlich die Excel-Tabellenblätter und die Analysen bereits aus dem genannten Buch, hier allerdings in einer verkürzten Version.

Wie Sie eventuell schon aus ‚Basiswissen Bilanzanalyse‘ wissen, geht es mir darum, Leserinnen und Leser ohne weitergehende Kenntnisse in die Lage zu

versetzen, selbst Analysen des Zahlenwerkes (GuV und Bilanz) und hier in diesem Buch jetzt GuV- und Bilanzplanungen erstellen zu können.

Und dies nicht mit Tausenden von Buchungssätzen, sondern auf der Basis von Logik, die wir mathematisch umsetzen.

Allerdings, Sie müssen mein o. g. Buch *nicht* gelesen haben, um hier einzu- steigen. Schritt für Schritt zeige ich Ihnen, natürlich auch wieder mit einem Excel- Tool, wie Sie an die Planung herangehen und wie Sie auf der Grundlage Ihrer unternehmensspezifischen Ziele eine Planung aufbauen können, bei deren Präsen- tation (durch Sie selbst natürlich) Dritte ‚den Hut ziehen werden‘.

Für die Leserinnen und Leser des ersten Buches in dieser Reihe mag hier und da eine Wiederholung auftauchen, aber das bringt Sie dann auch wieder sofort ins Thema, ohne dass Sie nachschlagen müssen.

Dieses Buch soll erneut ein Buch für Praktiker sein, die jetzt eine Planung erstellen wollen bzw. müssen. Was es aber wieder nicht sein soll, ist ein akademi- sches Lehrbuch, denn wir wollen erneut ganz und gar auf Paragraphen und Quellen aus der Literatur verzichten und die Planung von Bilanz und GuV aus analytischer Sicht als das betrachten, was sie eigentlich ist: *sehr einfach!*

Die Planung des Zahlenwerkes ist genau wie die Analyse

- mit geringen bzw. fast gar keinen buchhalterischen Kenntnissen und
- mit wenigen Kennzahlen
- auf wirklich einfachem mathematischem Niveau

möglich und dies auch wieder in einer Tiefe, die Sie noch verwundern wird bzw. die Sie (mit nur geringen Vorkenntnissen) nie für möglich gehalten haben.

Sie werden sogar nach Durcharbeitung dieses Buches eine rollierende Planung selbst erstellen können.

Aber es ist auch ein Buch für Finanzer, die häufig mit Abschlüssen zu tun haben und planen müssen. Lassen Sie erneut das Komplexe beiseite und integrieren Sie in Ihre Planung Ihre Erkenntnisse aus dem laufenden Geschäftsbetrieb bzw. Ihre Ziele für das/die nächste(n) Jahr/Jahre.

Der Schreibstil ist wie immer locker und einfach ist.

Aber auch dieses Buch ist kein Buch für ‚Dummies‘. Es ist erneut mein An- spruch, Sie trotz leichter und lockerer Sprache dennoch tief in das Planungsver- ständnis und die Planungsanpassung (bei GuV und Bilanz) einzuführen, auch wenn Sie nur geringe und/oder keine Vorkenntnisse haben.

Es ist aber daher auch ein Buch für Leserinnen und Leser, die sich ‚reinknien‘ wollen und ich sichere Ihnen zu, dass Sie nach Durcharbeiten dieses Buches (die

reine Lektüre wird leider auch hier nicht ausreichen) Abschlüsse in beneidenswerter Tiefe logisch und belastbar planen können.

Wie in allen meinen Büchern, wird die Vorgehensweise der Analyse anhand eines Excel basierten Beispiels (wie oben bereits angeführt) erklärt. Dieses Excel-Tool können Sie in der fertigen Version und in einer Übungsversion (damit können Sie dann selbst 1:1 die Analyseschritte am Rechner nachvollziehen) gerne von mir beziehen.

Bitte schauen Sie (erneut) auf meine Internetseiten [www.ifak-bgl.com](http://www.ifak-bgl.com) und [www.abh-partner.de](http://www.abh-partner.de) bzw. auf die Seite des Springer Verlages [www.springer.com](http://www.springer.com). Dort liegen die Buchtools zum kostenfreien Download bereit. Alternativ kontaktieren Sie mich per Email unter [Bernd.Heesen@ifak-bgl.com](mailto:Bernd.Heesen@ifak-bgl.com) bzw. [Bernd.Heesen@abh-partner.de](mailto:Bernd.Heesen@abh-partner.de) und ich sende Ihnen die Dateien gerne zeitnah zu.

Im Fall von Fragen zu den Excel-Tools und/oder zu den Inhalten im Buch, zögern Sie bitte ebenfalls nicht, mich zu kontaktieren – ich antworte ganz sicherlich, ebenfalls zeitnah.

Und haben Sie keine Angst vor dem Excel-Tool – es handelt sich nicht um ein Makro, sondern um einfache Tabellenkalkulation. Somit können Sie dieses ‚Planungsprogramm‘ auch selbstständig jederzeit um eigene Berechnungen und Anmerkungen erweitern.

Wir werden jetzt in diesem Buch 2 ‚Planungsumläufe‘ durchsprechen.

- ‚Greenfield‘, also ein ‚Start-up‘ und dann
- eine Fortschreibung einer bereits bestehenden Gesellschaft.

Also, lassen Sie sich (erneut) überraschen, wie einfach doch ein Zahlenwerk zu planen ist, auch wenn Sie nur eingeschränkte oder sogar gar keine Vorkenntnisse haben.

Viel Spaß oder besser viel Leidenschaft!

Marktschellenberg, im Mai 2016

Bernd Heesen



---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Aufbau der Planung</b> . . . . .	1
1.1	Plan-Zahlenwerke . . . . .	1
1.1.1	Plan GuV . . . . .	1
1.1.2	Die wesentlichen Posten der GuV im Überblick . . . . .	5
1.1.3	Plan Bilanz . . . . .	12
1.1.4	Die wesentlichen Bilanzposten im Überblick . . . . .	16
1.2	Ausgangs-Plandaten . . . . .	30
1.2.1	GuV bezogene Ziel-Plangrößen . . . . .	31
1.2.2	Bilanz bezogene Ziel-Plangrößen . . . . .	32
1.3	Planungsvorgehen . . . . .	32
<b>2</b>	<b>Bilanzplanung des ersten Jahres</b> . . . . .	35
2.1	Ziel Umsatzerlöse . . . . .	37
2.2	Kapitalumschlag (Faktor) . . . . .	39
2.3	Eigenkapital bzw. -quote . . . . .	42
2.4	Alternative Berechnungen beim Eigenkapital . . . . .	44
2.5	Aus dieser alternativen Berechnung ableitbare Planwege und Kalkulationen . . . . .	46
2.6	Anlagevermögen bzw. Anlagenintensität . . . . .	49
2.7	Zusammenfassung erste Planschritte . . . . .	54
2.8	Alternative Berechnungen zum Anlagevermögen . . . . .	55
2.9	Vorräte und deren Planung . . . . .	59
2.10	Alternative Berechnungen bei der Vorratsplanung . . . . .	63
2.11	Vorratumschlag . . . . .	64
2.12	Alternative Planrechnungen zum Vorrat . . . . .	67

2.13	Forderungen . . . . .	70
2.13.1	Debitorisches Ziel (zunächst ohne Berücksichtigung von EU-Exporten) . . . . .	71
2.13.2	Debitorisches Ziel (mit Berücksichtigung von EU-Exporten) . . . . .	74
2.14	Liquide Mittel (Kasse und Bank bzw. Wertpapiere des Umlaufvermögens) . . . . .	79
2.15	Alternative Berechnungen zu den liquiden Mitteln . . . . .	80
2.16	Rückstellungen . . . . .	81
2.17	Verbindlichkeiten . . . . .	82
2.18	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Kreditoren) . . . . .	84
2.19	Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten . . . . .	89
2.20	Die Planbilanz des ersten Jahres . . . . .	91
2.21	Aktiva und Passiva nach HGB Gliederungsschema . . . . .	93
<b>3</b>	<b>Planung der GuV im ersten Jahr . . . . .</b>	<b>97</b>
3.1	Rohhertrag und Einstandskosten . . . . .	98
3.2	Personalkostenintensität . . . . .	101
3.3	Abschreibungen . . . . .	103
3.4	Sonstige betriebliche Aufwendungen (S.b.A.) . . . . .	108
3.5	Finanzergebnis . . . . .	109
3.5.1	Zinsen und Erträge . . . . .	110
3.5.2	Zinsen und ähnliche Aufwendungen . . . . .	114
3.6	Jahresüberschuss . . . . .	119
3.7	Ergebnis vor Steuern . . . . .	124
3.8	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit . . . . .	126
3.9	Betriebsergebnis . . . . .	127
3.10	Sonstige betriebliche Aufwendungen . . . . .	128
3.11	Die fertige Plan GuV des ersten Jahres . . . . .	130
3.12	Abschließende Anmerkungen . . . . .	133
3.13	Die Detail-GuV nach HGB-Gliederungsschema . . . . .	135
<b>4</b>	<b>Analyse des ersten Planungsjahres . . . . .</b>	<b>137</b>
4.1	Die notwendigen GuV und Bilanzposten und anstehende Auswertungen . . . . .	138
4.2	Der 1. Analyseblock: Vermögen und langfristige Finanzierung . . . . .	144
4.2.1	Kapitalumschlag (Faktor) . . . . .	144
4.2.2	Eigenkapitalquote . . . . .	148

4.2.3	Liquidität als Faktor zu den monatlichen Personalkosten . . . . .	150
4.2.4	Anlagendeckung A („Goldene Finanzierungsregel“) . . .	153
4.2.5	Anlagendeckung B („Silberne Finanzierungsregel“) . . .	155
4.2.6	Gesamtwürdigung 1. Analyseblock . . . . .	157
4.3	Der 2. Analyseblock: Kennzahlenanalyse Liquidität & Cash Flow . . . . .	158
4.3.1	Liquidität I. Grades . . . . .	159
4.3.2	Liquidität II. Grades . . . . .	161
4.3.3	Forderungen in der dynamischen Betrachtung (auf einer Zeitschiene) . . . . .	167
4.3.4	Liquidität III. Grades . . . . .	176
4.3.5	Vorräte in der dynamischen Betrachtung . . . . .	179
4.3.6	Weitergehende Betrachtungen zu Liquidität . . . . .	188
4.3.7	Die Kreditoren in der dynamischen Betrachtung . . . . .	193
4.3.8	Der Cash Cycle . . . . .	202
4.3.9	Der Cash Conversion Cycle . . . . .	208
4.3.10	Der Cash Flow . . . . .	211
4.3.11	Gesamtwürdigung 2. Analyseblock . . . . .	217
4.4	Der 3. Analyseblock: Ertragskraft und operative Stärke . . . . .	218
4.4.1	Umsatzrendite (ROS – Return on Sales) . . . . .	218
4.4.2	Kapitalrendite (ROC – Return on Capital) . . . . .	221
4.4.3	Material und bezogene Leistungen (kurz Materialquote) . . . . .	225
4.4.4	Personalkostenquote . . . . .	226
4.4.5	Sonstige betriebliche Aufwendungen als Quote . . . . .	228
4.4.6	Zinsaufwandsquote . . . . .	230
4.4.7	Zinsdeckungsquote . . . . .	233
4.4.8	Dynamische Verschuldung . . . . .	235
4.4.9	Gesamtwürdigung 3. Analyseblock . . . . .	239
<b>5</b>	<b>Planung des zweiten Jahres</b> . . . . .	<b>241</b>
5.1	Ziel Umsatzerlöse . . . . .	243
5.2	Anlagevermögen . . . . .	244
5.3	Vorräte bzw. Vorratsreichweite . . . . .	246
5.4	Debitorisches Ziel (mit Berücksichtigung von EU-Exporten) . . .	250
5.5	Liquidität (Kasse/Bank und Wertpapiere des Umlaufvermögens), Kreditoren, Material- und Personalkosten . . . . .	254

5.5.1	Material und Materialintensität . . . . .	254
5.5.2	Das kreditorische Ziel (mit Berücksichtigung der EU-Importe) . . . . .	257
5.5.3	Personalkosten . . . . .	261
5.5.4	Minimalanforderung Liquidität (Kasse/Bank und Wertpapiere des Umlaufvermögens) . . . . .	263
5.5.5	Der Cash Cycle . . . . .	265
5.6	Rückstellungen . . . . .	266
5.7	Eigenkapital und GuV . . . . .	267
5.7.1	Abschreibungen . . . . .	268
5.7.2	Sonstige betriebliche Aufwendungen . . . . .	270
5.7.3	Betriebsergebnis . . . . .	273
5.7.4	Finanzergebnis . . . . .	273
5.7.5	Steuern und Jahresüberschuss . . . . .	283
5.7.6	Eigenkapital . . . . .	285
5.8	Zusammenfassung . . . . .	289
5.9	Detail Bilanz und GuV nach HGB Gliederungsschema . . . . .	290
<b>6</b>	<b>Analyse des zweiten Planungsjahres . . . . .</b>	<b>295</b>
6.1	Der 1. Analyseblock: Vermögen und langfristige Finanzierung . . . . .	297
6.1.1	Kapitalumschlag (Faktor) . . . . .	297
6.1.2	Eigenkapitalquote . . . . .	299
6.1.3	Liquidität als Faktor zu den monatlichen Personalkosten . . . . .	300
6.1.4	Anlagendeckung A („Goldene Finanzierungsregel“) . . . . .	302
6.1.5	Anlagendeckung B („Silberne Finanzierungsregel“) . . . . .	303
6.1.6	Gesamtwürdigung 1. Analyseblock . . . . .	304
6.2	Der 2. Analyseblock: Kennzahlenanalyse Liquidität & Cash Flow . . . . .	306
6.2.1	Liquidität I. Grades . . . . .	306
6.2.2	Liquidität II. Grades . . . . .	307
6.2.3	Liquidität III. Grades . . . . .	309
6.2.4	Debitorisches Ziel . . . . .	311
6.2.5	Kreditorische Ziel . . . . .	312
6.2.6	Reichweite der Liquidität (in Umsatztagen) . . . . .	313
6.2.7	Vorratsreichweite (in Umsatztagen) und Vorratsumschlag . . . . .	315
6.2.8	Vorratsreichweite zu Jahresüberschuss . . . . .	318

---

6.2.9	Der ‚Cash Cycle‘ . . . . .	320
6.2.10	Der ‚Cash Conversion Cycle‘ . . . . .	322
6.2.11	Cash Flow und Cash Flow Marge . . . . .	323
6.2.12	Gesamtwürdigung 2. Analyseblock . . . . .	327
6.3	Der 3. Analyseblock: Ertragskraft und operative Stärke . . . . .	328
6.3.1	Umsatzrendite (ROS – Return on Sales) . . . . .	329
6.3.2	Kapitalrendite (ROC – Return on Capital) . . . . .	331
6.3.3	Material und bezogene Leistungen (kurz Materialquote) . . . . .	333
6.3.4	Personal(kosten)quote bzw. Personal(kosten)intensität . . . . .	335
6.3.5	Sonstige betriebliche Aufwendungen als Quote . . . . .	336
6.3.6	Zinsaufwandsquote . . . . .	337
6.3.7	Zinsdeckungsquote . . . . .	339
6.3.8	Dynamische Verschuldung . . . . .	340
6.3.9	Gesamtwürdigung 3. Analyseblock . . . . .	343
<b>7</b>	<b>Abschließende Anmerkungen . . . . .</b>	<b>345</b>

Wir wollen im Folgenden die GuV und die Bilanz auf einem mittleren Detaillierungsniveau planen.

In einem späteren Schritt können wir dann auch die zum maximalen Gliederungssystem laut HGB fehlenden Posten noch einpflegen. Sehr häufig reicht aber das von uns angestrebte Niveau aus.

Wir werden dann auch in zwei Umläufen planen.

Zuerst werden wir eine Gesellschaft im ersten Jahr planen, um uns mit den notwendigen Berechnungen vertraut zu machen. Dann schreiben wir diese Gesellschaft fort und planen die nächste Periode.

In beiden Planungsumläufen werden wir aber andere Schwerpunkte setzen. Während das erste Jahr eine Planung eher für eine Bank sein wird, planen wir das zweite Jahr aus der (eigenen) Managementperspektive. Dabei steigern wir auch gleichzeitig unseren Anspruch und damit den Schwierigkeitsgrad.

Planungen können durchaus unterschiedlich sein, denn die Adressaten schauen auch unterschiedlich auf Planungen. Also bekommt jeder das, was er sehen möchte. Allerdings, für mich ist immer die Planung aus Managementsicht relevant, in unserem Fall also der 2. Umlauf hier in diesem Buch.

Dann fangen wir an!

---

## 1.1 Plan-Zahlenwerke

### 1.1.1 Plan GuV

So wird später die von uns geplante GuV aussehen: