

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Aufbau der Planung</b>	<b>1</b>
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>	<b>35</b>
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	Rohertrag 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
5	<b>Planung des zweiten Jahres</b> . . . . .	241
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	Kreditorisches 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
7	<b>Abschließende Anmerkungen . . . . .</b>	<b>345</b>