

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 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 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 Vorratsumschlag . . . . .	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 Planungsjahrs . . . . .</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	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
7	Abschließende Anmerkungen . . . . .	345