
Basiswissen Bilanzplanung

Bernd Heesen • Michelle Julia Heesen

Basiswissen Bilanzplanung

Schneller Einstieg in die individuelle
Unternehmensplanung

4. Auflage



Springer Gabler

Bernd Heesen
Marktschellenberg, Deutschland

Michelle Julia Heesen
Tarsdorf, Österreich

ISBN 978-3-658-48650-1 ISBN 978-3-658-48651-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-48651-8>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2016, 2017, 2020, 2025

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Catarina Gomes de Almeida

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser

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

- Bilanzanalyse
- Bilanzplanung
- Insolvenzerkennung auf der Basis der Bilanz- und GuV Zahlen
- Unternehmensbewertung der Gesellschaft auf Basis der Bilanz- und GuV Zahlen

dargestellt.

Hier in diesem Buch möchten wir aber zunächst die Basis für Band vier (Unternehmensbewertung) legen.

Wir zeigen 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 Reihe *Basiswissen Bilanzanalyse – Schneller Einstieg in Jahresabschluss, Bilanz und GuV* im Detail ‚seziert‘ haben) mit den schon bekannten Ausgangszahlen zu bewerten.

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 o. g. Buch wissen, geht es uns darum, Leserinnen und Leser ohne weitergehende Kenntnisse in die Lage zu versetzen, selbst Analysen des Zahlenwerkes (GuV und Bilanz) und hier in diesem Buch insbesondere 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 unser genanntes Buch **nicht** gelesen haben, um hier einzusteigen. Schritt für Schritt zeigen wir 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 Präsentation (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 akademisches 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 Finanzler, 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.

Aber auch dieses Buch ist kein Buch für ‚Dummies‘. Es ist erneut unser Anspruch, Sie trotz leichter und lockerer Sprache dennoch tief in das Planungsverständnis 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 wir sichern 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 unseren 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 uns beziehen.

Für den Bezug der Excel kontaktieren Sie uns bitte unter: bernd.heesen@abh-partner.biz oder alternativ bernd.heesen@ifak-bgl.com. Außerdem können Sie die Dateien auch bei michelle.heesen@gmx.at anfordern.

Im Fall von Fragen zu den Excel-Tools und/oder zu den Inhalten im Buch, zögern Sie bitte ebenfalls nicht, uns zu kontaktieren – wir antworten 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 3 ‚Planungsumläufe‘ durchsprechen.

- ‚Greenfield‘, also ein ‚Start-up‘, dann
- eine Fortschreibung einer bereits bestehenden Gesellschaft und
- abschließend ein Planungsjahr auf noch erhöhtem Niveau.

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, Deutschland
Tarsdorf, Österreich
im Mai 2025

Bernd Heesen
Michelle Julia Heesen

Inhaltsverzeichnis

1	Aufbau der Planung	1
1.1	Plan-Zahlenwerke	1
1.1.1	Plan GuV	1
1.1.2	Die wesentlichen Posten der GuV im Überblick	4
1.1.3	Plan Bilanz	12
1.1.4	Die wesentlichen Bilanzposten im Überblick	15
1.1.5	Planung von Gesellschaften mit digitalen Geschäftsmodellen	29
1.1.6	Planung in Zeiten außergewöhnlicher Krisen.	29
1.2	Ausgangs-Plandaten	31
1.2.1	GuV bezogene Ziel-Plangrößen	31
1.2.2	Bilanz bezogene Ziel-Plangrößen.	32
1.3	Planungsvorgehen	32
2	Bilanzplanung des ersten Jahres	35
2.1	Ziel Umsatzerlöse	38
2.2	Kapitalumschlag (Faktor)	39
2.3	Eigenkapital bzw. -quote.	42
2.4	Alternative Berechnungen beim Eigenkapital.	45
2.5	Aus dieser alternativen Berechnung ableitbare Planwege und Kalkulationen.	47
2.6	Anlagevermögen bzw. Anlagenintensität	50
2.7	Zusammenfassung erste Planschritte	55
2.8	Alternative Berechnungen zum Anlagevermögen.	56
2.9	Vorräte und deren Planung	60

2.10	Alternative Berechnungen bei der Vorratsplanung	64
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)	73
2.14	Liquide Mittel (Kasse und Bank bzw. Wertpapiere des Umlaufvermögens)	78
2.15	Alternative Berechnungen zu den liquiden Mitteln	80
2.16	Rückstellungen	80
2.17	Verbindlichkeiten	82
2.18	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Kreditoren)	83
2.19	Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	88
2.20	Die Planbilanz des ersten Jahres	90
2.21	Aktiva und Passiva nach HGB Gliederungsschema	92
3	Planung der GuV im ersten Jahr	95
3.1	Rohertrag und Einstandskosten	96
3.2	Personalkostenintensität	100
3.3	Abschreibungen	102
3.4	Sonstige betriebliche Aufwendungen (S.b.A.)	107
3.5	Finanzergebnis	108
3.5.1	Zinsen und Erträge	109
3.5.2	Zinsen und ähnliche Aufwendungen	112
3.6	Jahresüberschuss	117
3.7	Ergebnis vor Steuern	122
3.8	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	124
3.9	Betriebsergebnis	125
3.10	Sonstige betriebliche Aufwendungen	126
3.11	Die fertige Plan GuV des ersten Jahres	127
3.12	Abschließende Anmerkungen	130
3.13	Die Detail-GuV nach HGB-Gliederungsschema	132

4	Analyse des ersten Planungsjahres	135
4.1	Die notwendigen GuV und Bilanzposten und anstehende Auswertungen	136
4.2	Der 1. Analyseblock: Vermögen und langfristige Finanzierung	142
4.2.1	Kapitalumschlag (Faktor)	142
4.2.2	Eigenkapitalquote	146
4.2.3	Liquidität als Faktor zu den monatlichen Personalkosten	148
4.2.4	Anlagendeckung A („Goldene Finanzierungsregel“)	152
4.2.5	Anlagendeckung B („Silberne Finanzierungsregel“)	154
4.2.6	Gesamtwürdigung 1. Analyseblock	155
4.3	Der 2. Analyseblock: Kennzahlenanalyse Liquidität & Cash Flow	156
4.3.1	Liquidität I. Grades	157
4.3.2	Liquidität II. Grades	160
4.3.3	Forderungen in der dynamischen Betrachtung (auf einer Zeitschiene)	166
4.3.4	Liquidität III. Grades	175
4.3.5	Vorräte in der dynamischen Betrachtung	178
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	219
4.4.1	Umsatzrendite (ROS – Return on Sales)	219
4.4.2	Kapitalrendite (ROC – Return on Capital)	222
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
4.4.10	„Executive Summary“ und Liquiditätsstatus.	240
5	Planung des zweiten Jahres	245
5.1	Ziel Umsatzerlöse	247
5.2	Anlagevermögen	247
5.3	Vorräte bzw. Vorratsreichweite	249
5.4	Debitorisches Ziel (mit Berücksichtigung von EU-Exporten)	254
5.5	Liquidität (Kasse/Bank und Wertpapiere des Umlaufvermögens), Kreditoren, Material- und Personalkosten.	257
5.5.1	Material und Materialintensität	258
5.5.2	Das kreditorische Ziel (mit Berücksichtigung der EU-Importe)	261
5.5.3	Personalkosten	265
5.5.4	Minimalanforderung Liquidität (Kasse/Bank und Wertpapiere des Umlaufvermögens)	267
5.5.5	Der Cash Cycle.	269
5.6	Rückstellungen	270
5.7	Eigenkapital und GuV.	272
5.7.1	Abschreibungen	272
5.7.2	Sonstige betriebliche Aufwendungen	274
5.7.3	Betriebsergebnis	276
5.7.4	Finanzergebnis	277
5.7.5	Steuern und Jahresüberschuss	287
5.7.6	Eigenkapital	288
5.8	Zusammenfassung.	293
5.9	Detail Bilanz und GuV nach HGB Gliederungsschema.	294
6	Analyse des zweiten Planungsjahres	299
6.1	Der 1. Analyseblock: Vermögen und langfristige Finanzierung	301
6.1.1	Kapitalumschlag (Faktor).	301
6.1.2	Eigenkapitalquote	302
6.1.3	Liquidität als Faktor zu den monatlichen Personalkosten	304
6.1.4	Anlagendeckung A („Goldene Finanzierungsregel“)	305
6.1.5	Anlagendeckung B („Silberne Finanzierungsregel“)	307
6.1.6	Gesamtwürdigung 1. Analyseblock	308

6.2	Der 2. Analyseblock: Kennzahlenanalyse Liquidität & Cash Flow	309
6.2.1	Liquidität I. Grades	309
6.2.2	Liquidität II. Grades	311
6.2.3	Liquidität III. Grades	312
6.2.4	Debitorisches Ziel	314
6.2.5	Kreditorisches Ziel	316
6.2.6	Reichweite der Liquidität (in Umsatztagen)	317
6.2.7	Vorratsreichweite (in Umsatztagen) und Vorratumschlag	319
6.2.8	Vorratsreichweite zu Jahresüberschuss	322
6.2.9	Der ‚Cash Cycle‘	324
6.2.10	Der ‚Cash Conversion Cycle‘	326
6.2.11	Cash Flow und Cash Flow Marge	327
6.2.12	Gesamtwürdigung 2. Analyseblock	332
6.3	Der 3. Analyseblock: Ertragskraft und operative Stärke	333
6.3.1	Umsatzrendite (ROS – Return on Sales)	333
6.3.2	Kapitalrendite (ROC – Return on Capital)	335
6.3.3	Material und bezogene Leistungen (kurz Materialquote)	338
6.3.4	Personal(kosten)quote bzw. Personal(kosten)intensität	339
6.3.5	Sonstige betriebliche Aufwendungen als Quote	341
6.3.6	Zinsaufwandsquote	342
6.3.7	Zinsdeckungsquote	344
6.3.8	Dynamische Verschuldung	345
6.3.9	Gesamtwürdigung 3. Analyseblock	348
7	Planung des dritten Jahres	351
7.1	Ziel Umsatzerlöse	353
7.2	Bestandsveränderungen	353
7.3	Sonstige betriebliche Erträge	354
7.4	Materialintensität/Einstandskosten	355
7.5	Personalaufwand	356
7.6	Abschreibungen	357
7.6.1	Anlagespiegel	358
7.6.2	Abschreibungen in der GuV	360
7.7	Anlagevermögen	361
7.8	Sonstige betriebliche Aufwendungen	361
7.9	Betriebsergebnis	362

7.10	Vorräte	363
7.11	Forderungen	363
7.12	Verbindlichkeiten	366
7.12.1	Langfristige Verbindlichkeiten außer Kreditinstitute und sonstige Verbindlichkeiten	366
7.12.2	Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	367
7.12.3	Kreditoren (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen)	367
7.13	Passive Rechnungsabgrenzungsposten	369
7.14	Finanzergebnis	369
7.14.1	Zinserträge	370
7.14.2	Zinsaufwendungen	370
7.14.3	Finanzergebnis gesamt	371
7.15	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit und außerordentliches Ergebnis	372
7.16	Steuern und Jahresüberschuss/-fehlbetrag	373
7.17	Eigenkapital	374
7.18	Wertpapiere des Umlaufvermögens und aktive Rechnungsabgrenzung	376
7.19	GuV und Bilanz im maximalen HGB- und UGB-Gliederungsformat	378
8	Analyse des dritten Planungsjahres	383
8.1	Operative Kennzahlen	383
8.1.1	Finanzierung und Vermögen	384
8.1.2	Liquidität & Cash Flow	384
8.1.3	Ertragskraft und operative Stärke	386
8.2	Analyse des Netto-Umlaufvermögens	387
8.3	Cash Cycle und Cash Conversion Cycle	388
8.4	Kapitalflussrechnung und Cash Flows	389
8.5	Executive Summary	394
9	Abschließende Anmerkungen	397