Grundzüge des Rechnungswesens

https://www.prof-mueller.net/lehrveranstaltungen/grundzüge/

11. Termin

Prof. Dr. Werner Müller

Vorgehensweise der Finanzplanung

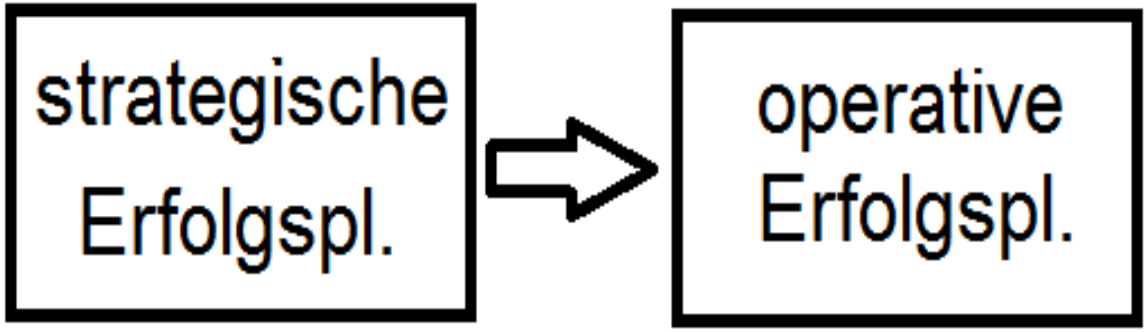
- § 252 Abs. 1 Nr. 5 HGB (… unabhängig von den Zeitpunkten der entsprechenden Zahlungen im Jahresabschluß zu berücksichtigen)
- aus Bilanz und G.u.V.-Daten Cashflows ermitteln
- Erfolgsplanung auf Cashflows übertragen
- Grundlage für Cash Management

Erfolgs- und Finanzplanung

strategische
Erfolgspl.

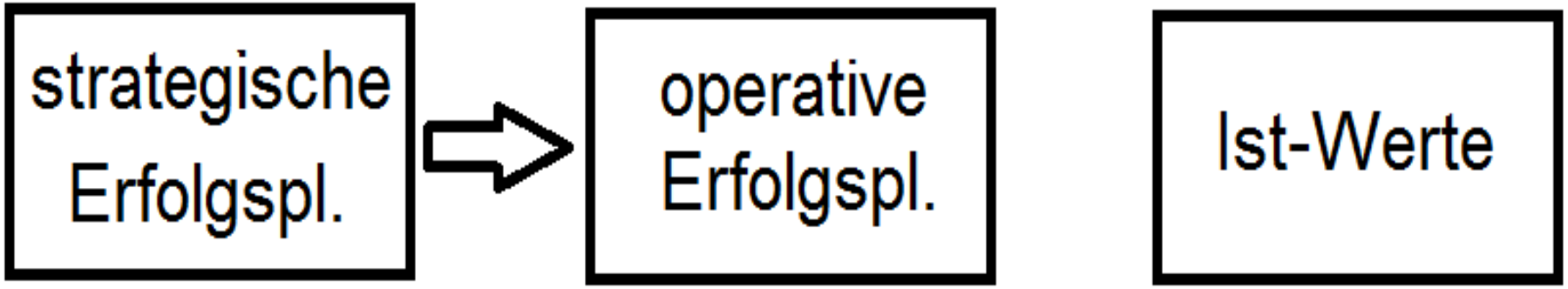
strategisch = langfristig

Erfolgs- und Finanzplanung



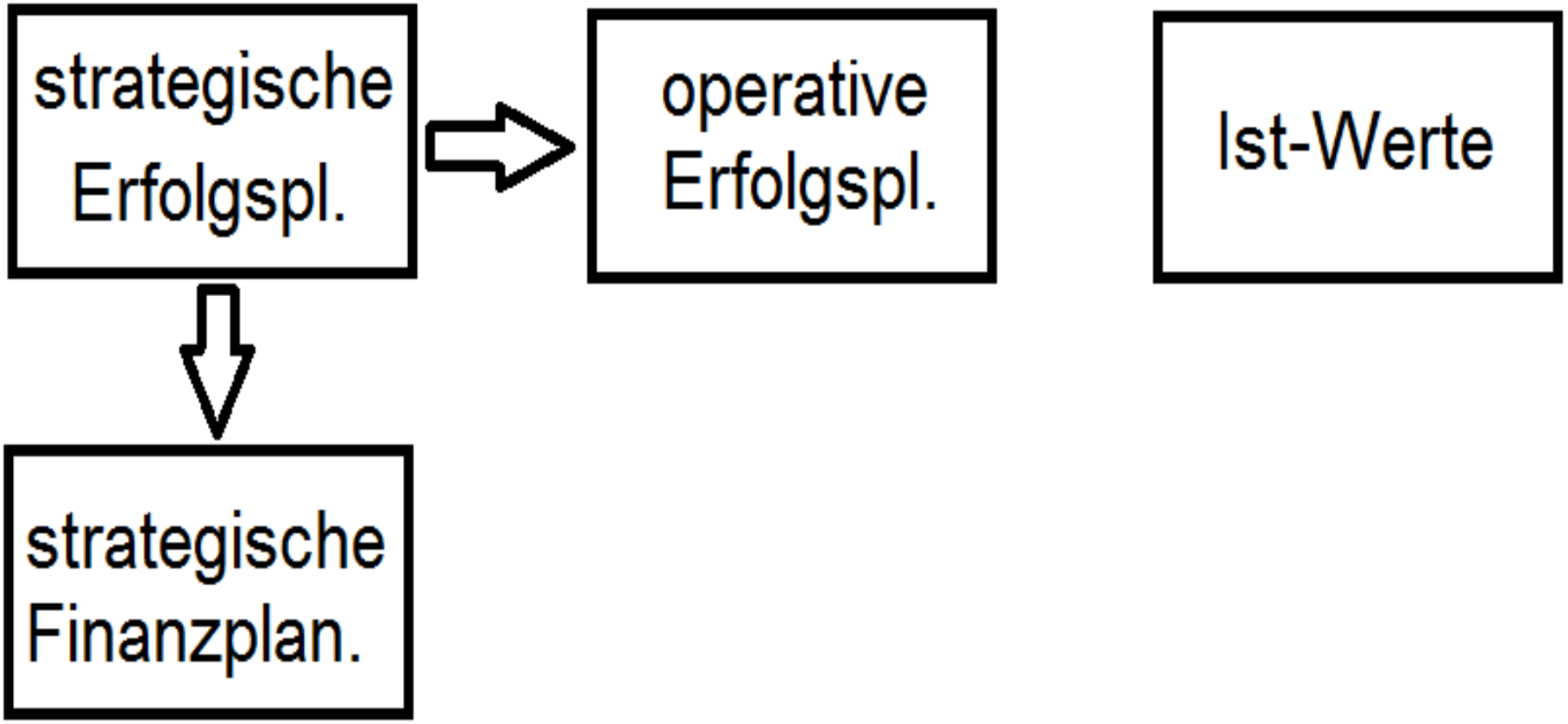
aus strategischen Ziele werden kurzfristige Pläne als Einzelschritte des nächsten Jahres entwickelt

Erfolgs- und Finanzplanung



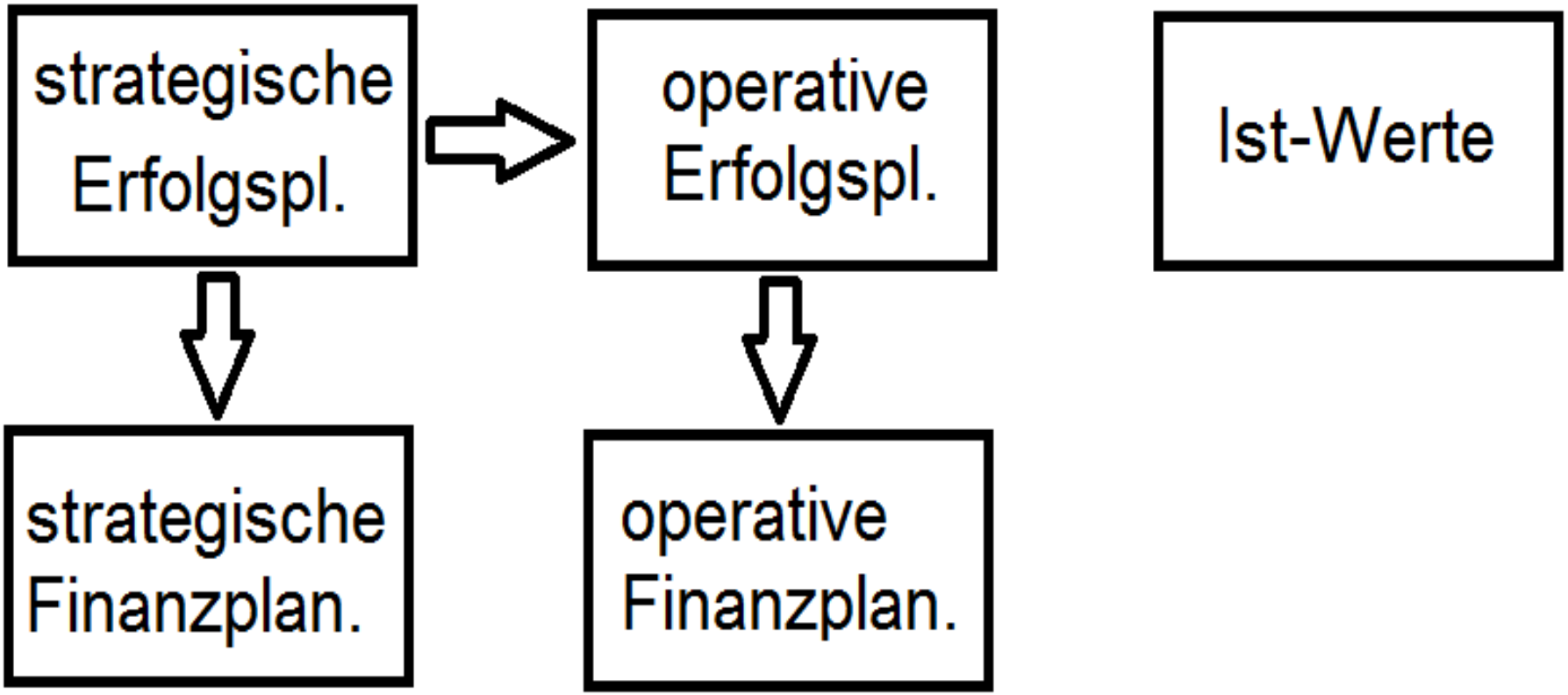
Ist-Werte aus Buchhaltung

Erfolgs- und Finanzplanung



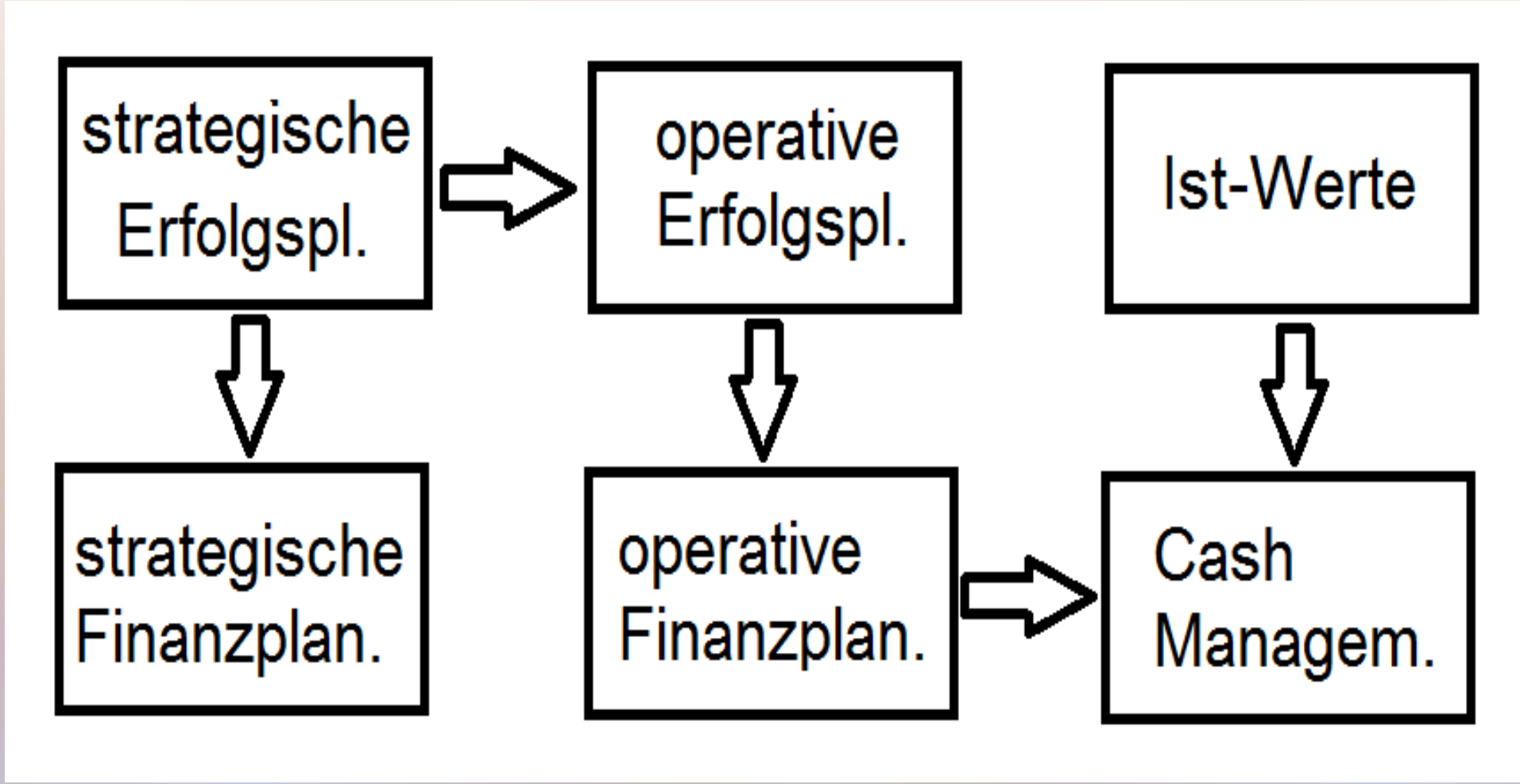
aus strateg. Erfolgsplan werden Zahlungen abgeleitet

Erfolgs- und Finanzplanung



in operativer Planung entsprechend

Erfolgs- und Finanzplanung



Cash Man. = taggenau für nächste 4 Wochen

Zahlungsströme darstellen

- Gleichartiges zusammenfassen
- Unterschiede herausarbeiten
- automatisierbar erfassen

Struktur des Cashflows

Zahlungen des Unternehmens

Zahlungsbeziehungen des Unternehmens mit der Umwelt

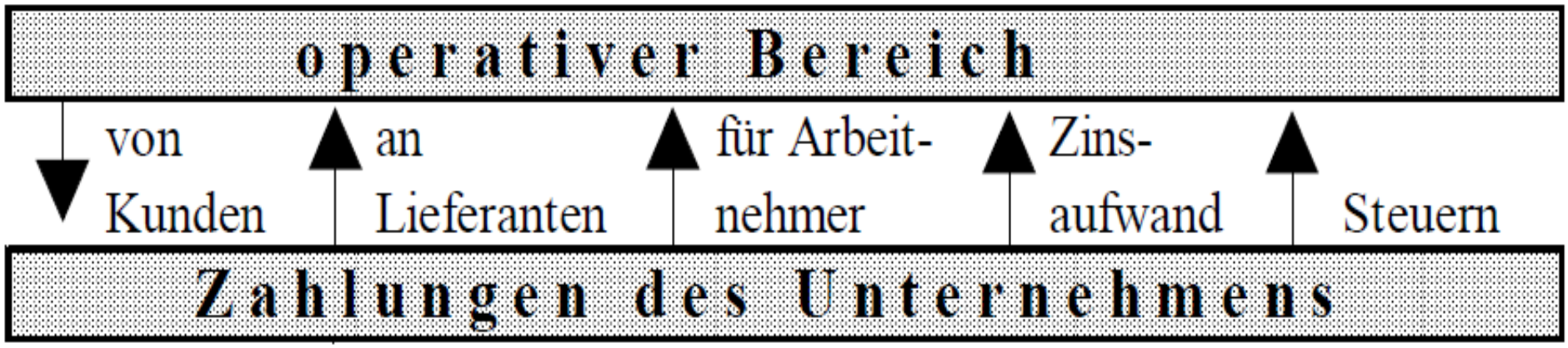
Struktur des Cashflows

operativer Bereich

Zahlungen des Unternehmens

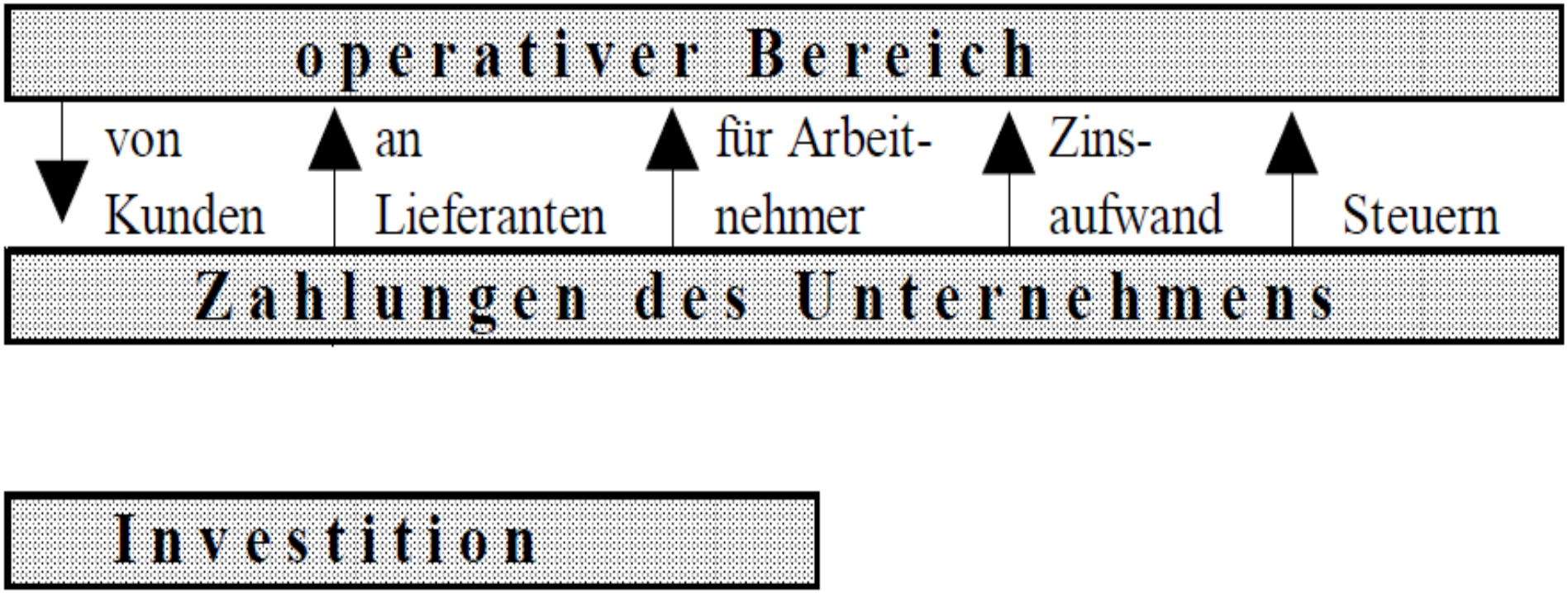
operative Tätigkeit
= Marktbeziehung, regelmäßige Aktivitäten

Struktur des Cashflows



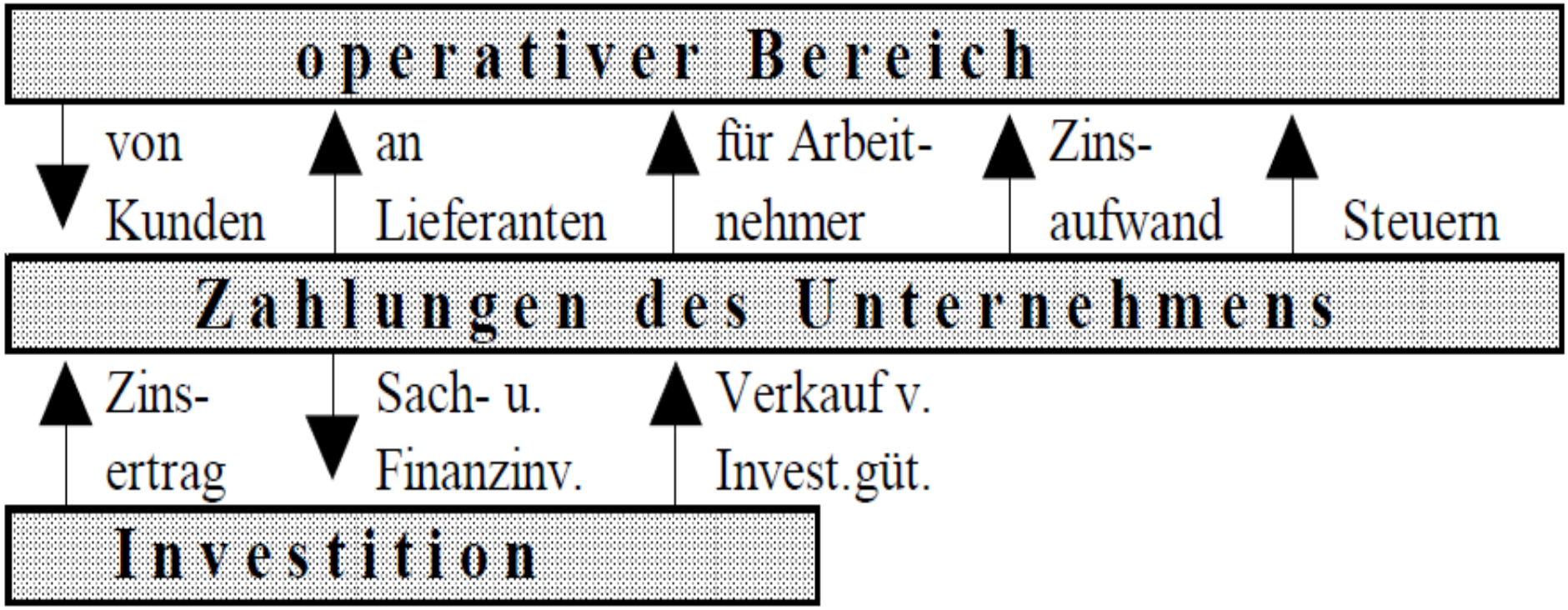
verschiedene einzelne Zahlungsströme

Struktur des Cashflows



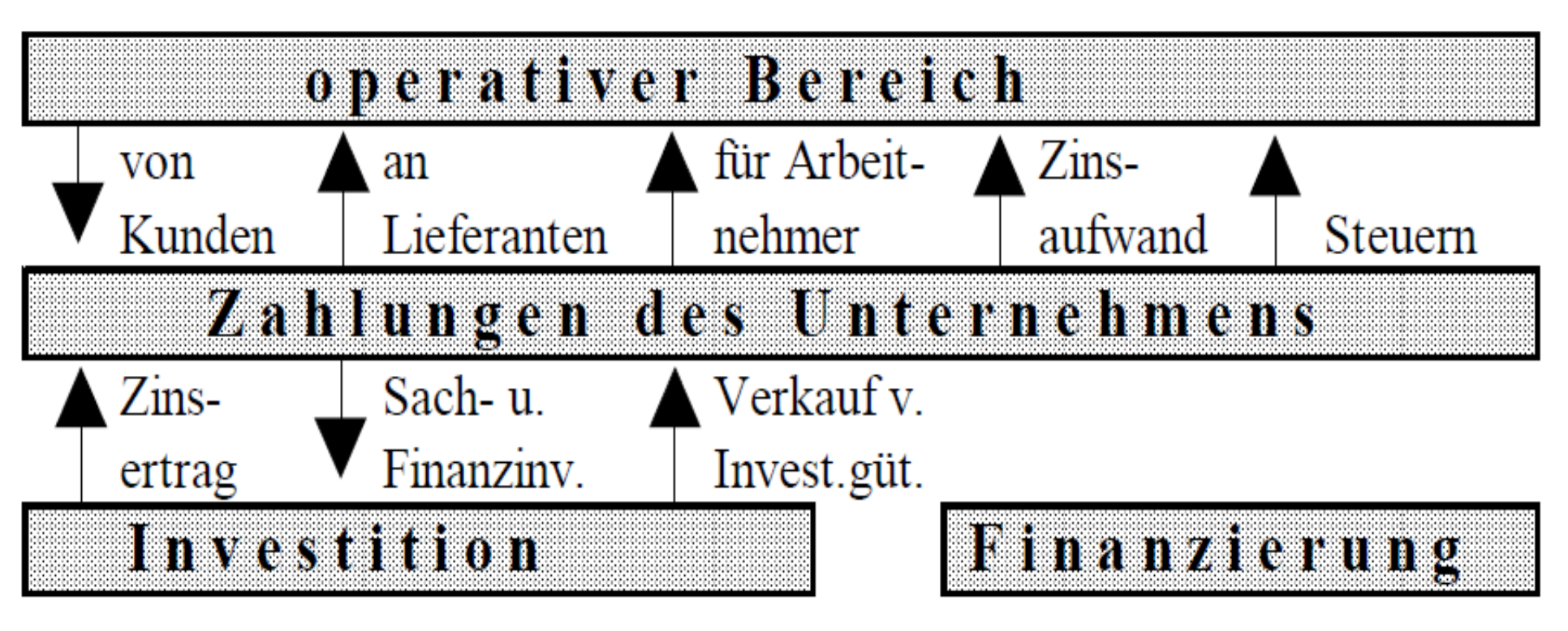
Investitionstätigkeit = unregelmäßig

Struktur des Cashflows



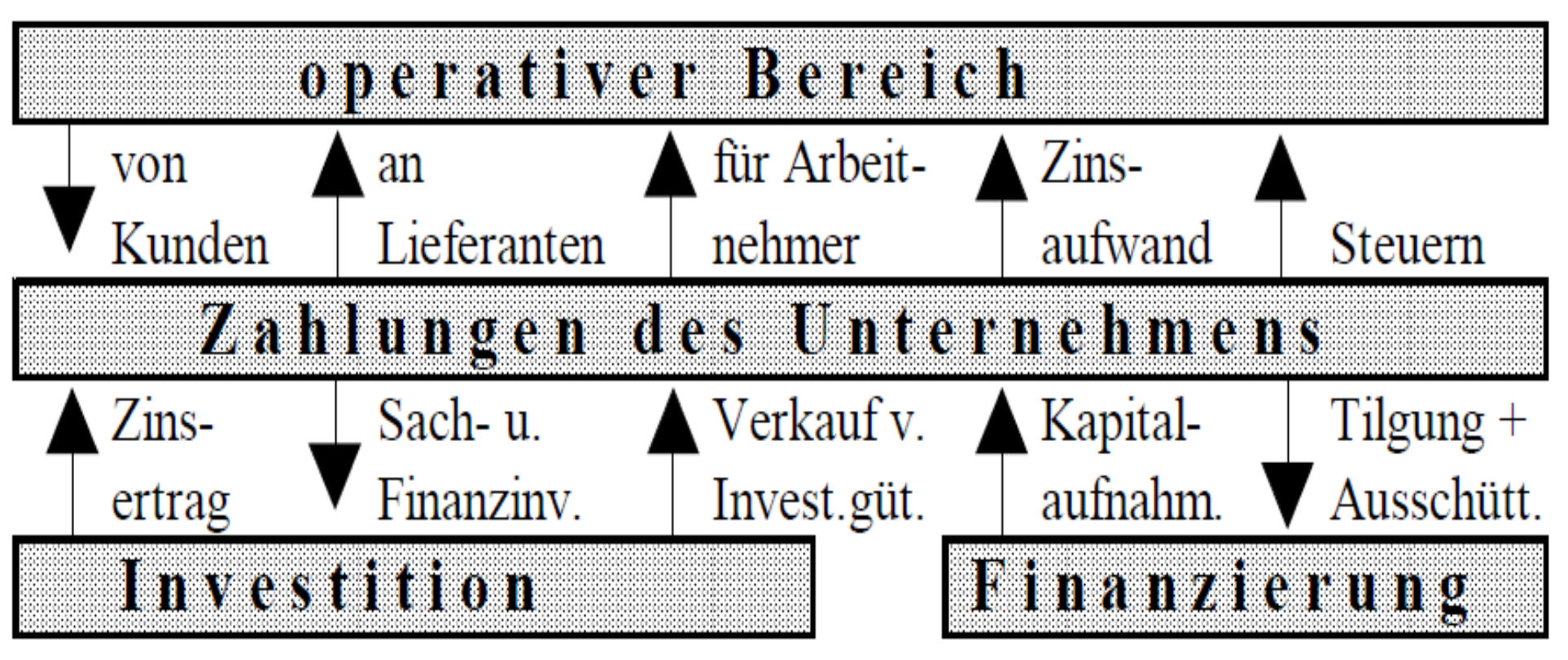
auch Erträge aus Finanzinvestitionen; Wahlrecht

Struktur des Cashflows



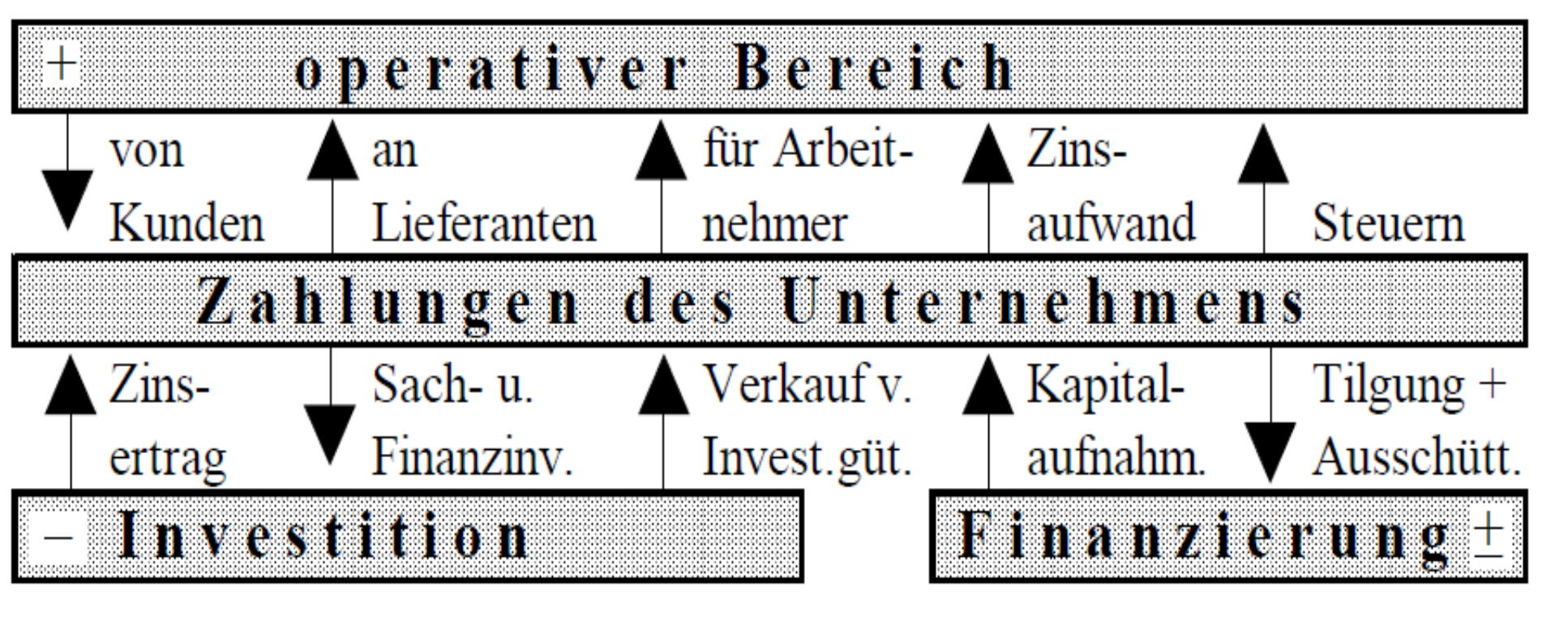
nur Außenfinanzierung

Struktur des Cashflows



- Ein- und Auszahlungen trennen
- Tilgungen aus Darehensverträgen bekannt

Struktur des Cashflows



+ operativ – Investition;
Finanzierung zum Ausgleich

technische Umsetzung:

technische Vorgehensweise = Datenquelle

Methode = Darstellungsformat

Cashflow ermitteln

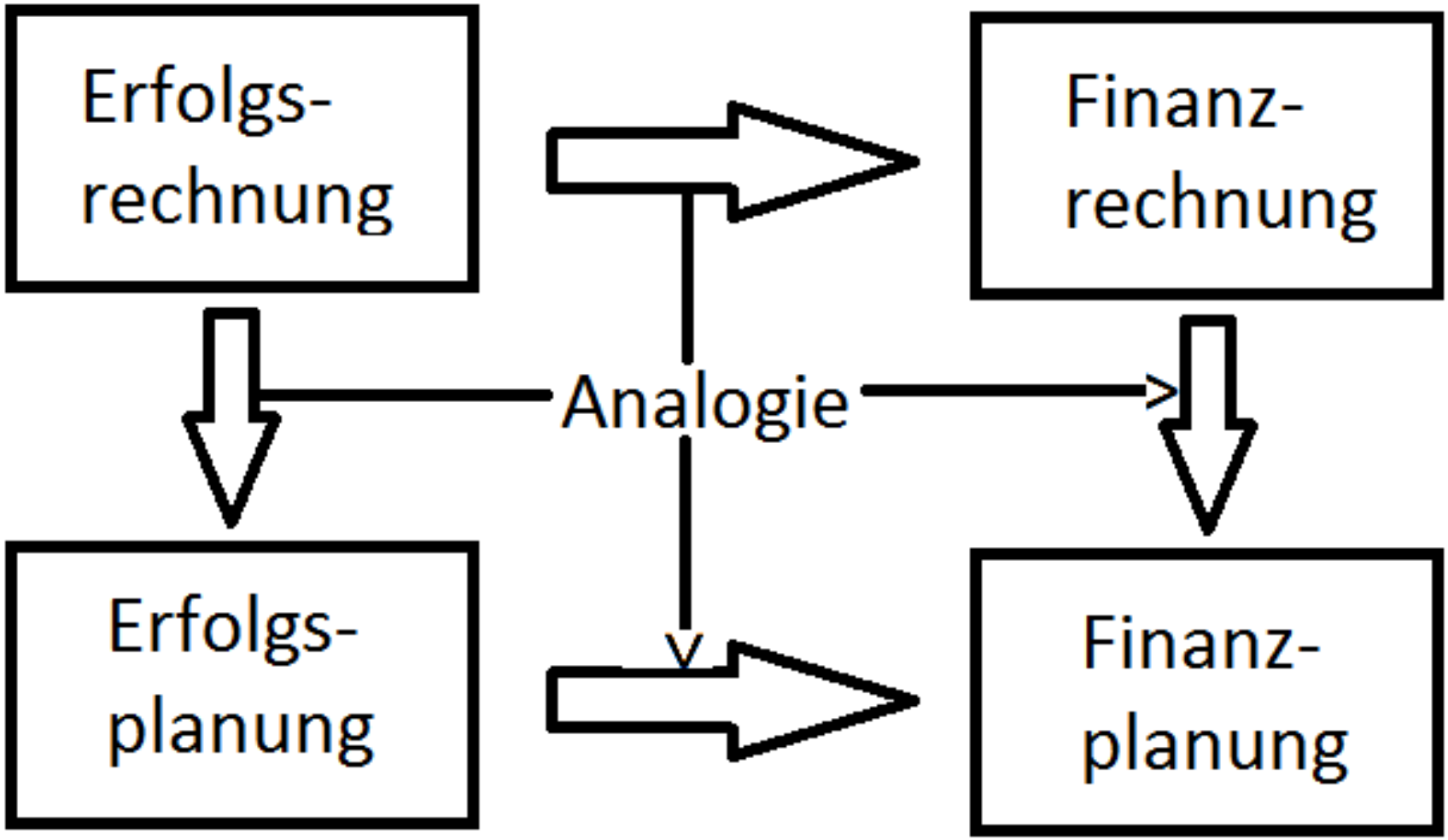
originäre Vorgehensw. ⇨ direkte Methode

derivative Vorgehensw. ⇨ indirekte Methode

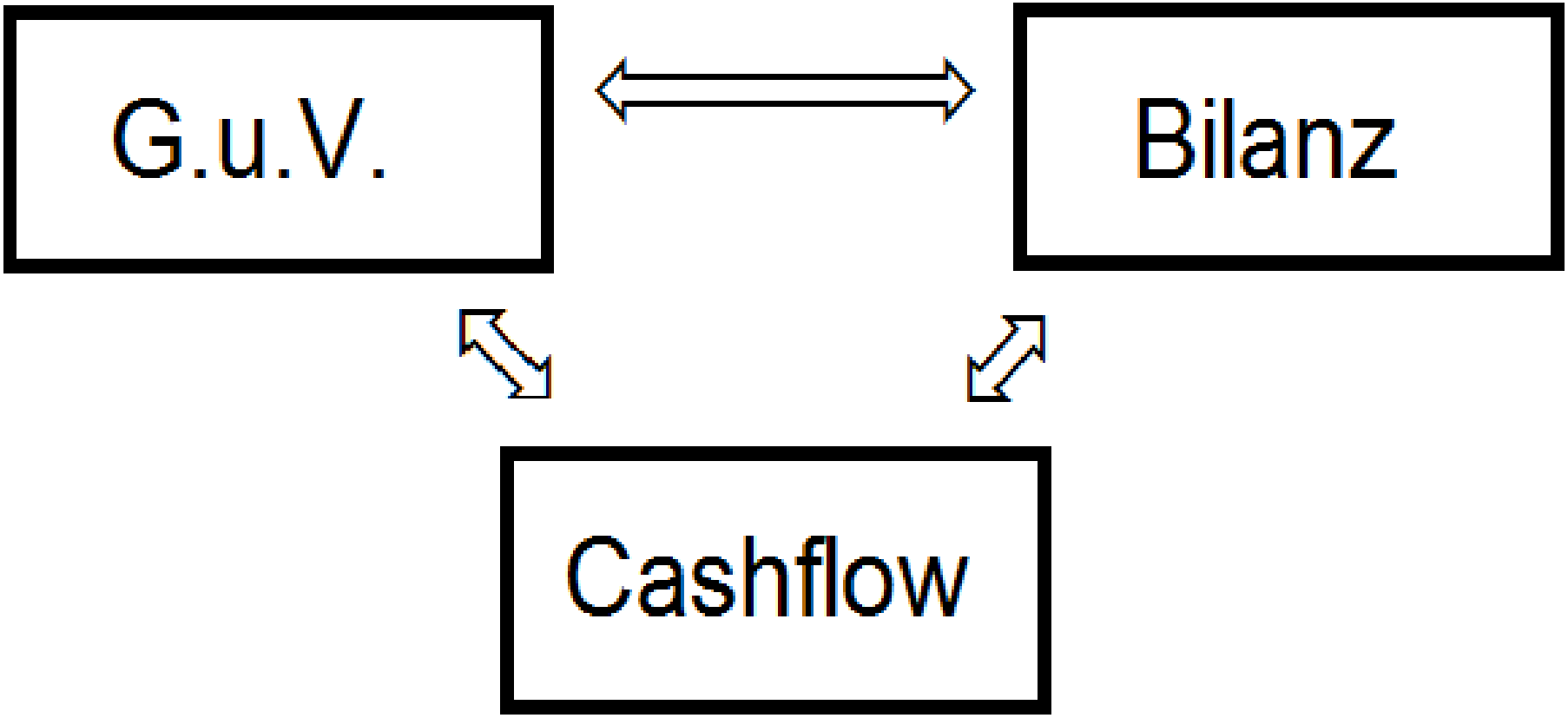
Methodenkombination

- strategische Finanzplanung:
  ausschließlich aus strateg. Erfolgsplanung
  => derivativ + indirekt
- Cashflow-Statement + operative Finanzplanung:
  => derivativ + indirekt oder
  => derivativ + direkt
- Cash Management:
  schnelle Ist-Daten aus Bankkonto
  => originät + direkt

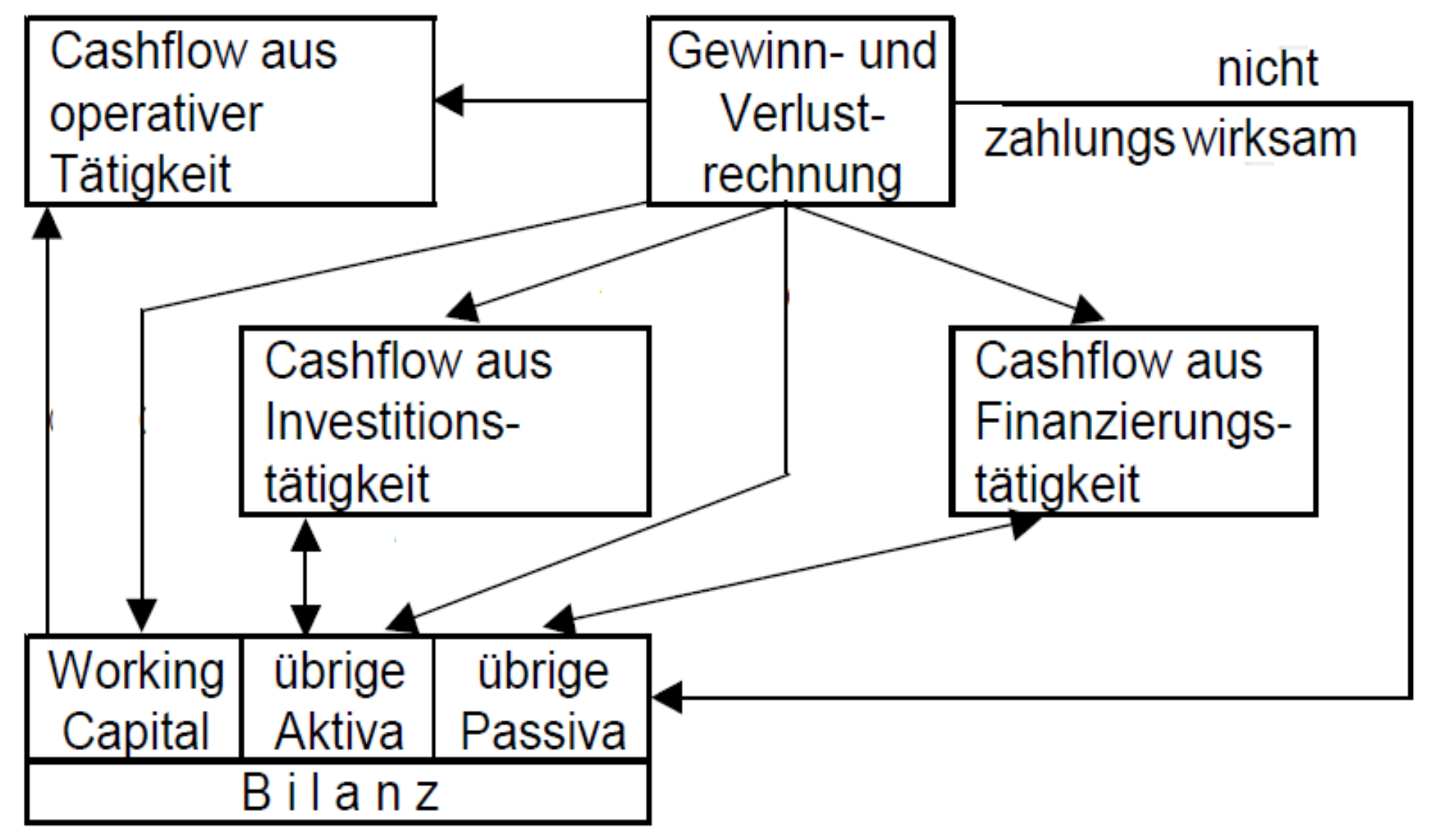
Integrierte Erfolgs- und Finanzplanung



derivativ: Buchungssatz-Dreieck



Dreieckslogik im Detail



Beispiel: Aktiva

	Geschäftsj.	Vorj.
Anlagevermög.	250	280
Vorräte	100	95
Forderung	100	105
Geld	50	20
Su. d. Aktiva	500	500

Beispiel Passiva

	Geschäftsj.	Vorj.
Eigenkapitel	100	95
Gewinn	35	28
Steuerrückst.	15	13
Darlehen	250	280
Verbindlk. L+L	95	80
USt-Verb*	5	4
Su. d. Passiva	500	500

Beispiel G.u.V.

	Geschäftsj.	Vorj.
Umsatz	1.000	900
Materialkosten	-250	-220
Personalkosten	-350	-330
Abschreibungen	-130	-120
Sachkosten	-200	-170
Zinsen	-20	-20
Steuer	-15	-12
Gewinn	35	28

Umsatzsteuer / Vorsteuer

	Geschäftsj.	Vorj.
• Umsatzsteuer	190	171
• Vorsteuer	-85	-74
• VSt. a. Invest.	-19	-17
• USt-Vorausz.	-85	-79
• Vorjahr	4	3
• USt-Verb*	5	4

indirekte Methode /operativer Cashflow

Gewinn vor Steuer
+ Abschreibung
+ Zinsaufwand
= CF vor Änder. des WC
Änderung Vorräte
Änderung Forderung
Änderung Verb. L+L
Änderung USt-Verb*
= Cashflow aus lfd. Geschäftstätigkeit
Steuerzahlungen
gesamt

direkte Methode / operativer Cashflow

Einzahlungen v. Kunden

Auszahl.. an Lieferanten

Auszahl. für Arbeitnehmer

Umsatzst.-Zahlungen

= Cashflow aus lfd. Geschäftstätigkeit

Ertragsteuerzahlungen

Investition und Finanzierung

Cashflow a. Investit.
Zugang zum Anl.verm.

Cashflow aus Finanzierung
Zinszahlungen
Darlehenstilgung
Gewinnausschüttung

gesamter Cashflow
+ AB Geld
= EB Geld

indirekte Methode /operativer Cashflow

a	Gewinn vor Steuer	50
b	+ Abschreibung	130
c	+ Zinsaufwand	20
	= CF vor Änder. des WC	200
d	Änderung Vorräte	-5
e	Änderung Forderung	5
f	Änderung Verb. L+L	15
g	Änderung USt-Verb*	1
	= Cashflow aus lfd. Geschäftstätigkeit	216
h	Steuerzahlungen	-13
	gesamt	203

Investition und Finanzierung

	Cashflow a. Investit.	
i	Zugang zum Anl.verm.	-100
	Cashflow aus Finanzierung	
j	Zinszahlungen	-20
k	Darlehenstilgung	-30
l	Gewinnausschüttung	-23
		-73
	gesamter Cashflow	30
	+ AB Geld	20
	= EB Geld	50

direkte Methode / operativer Cashflow

1	Einzahlungen v. Kunden	1.195
2	Auszahl.. an Lieferanten	-525
3	Auszahl. für Arbeitnehmer	-350
4	Umsatzst.-Zahlungen	-85
	= Cashflow aus lfd. Geschäftstätigkeit	235
5	Ertragsteuerzahlungen	-13
		222

Investition und Finanzieurng

	Cashflow aus Investitionen	
6	Zug. zum Anlageverm.	-119
	Cashflow aus Finanzierung	
7	Zinszahlungen	-20
8	Darlehenstilgung	-30
9	Gewinnausschüttung	-23
		-73
	gesamter Cashflow	30
	+ Anfangsbestand Geld	20
	= Endbestand Geld	50

Beispiel: Aktiva

	Geschäftsj.	Vorj.	Zuordn.
Anlagevermög.	250	280	6 i
Vorräte	100	95	2 d
Forderung	100	105	1 e
Geld	50	20	
Su. d. Aktiva	500	500	

Beispiel Passiva

	Geschäftsj.	Vorj.	Zuordn.
Eigenkapitel	100	95	9 l
Gewinn	35	28	9 l
Steuerrückst.	15	13	6 h
Darlehen	250	280	8 k
Verbindlk. L+L	95	80	2 f
USt-Verb*	5	4	g
Su. d. Passiva	500	500	

Beispiel G.u.V.

	Geschäftsj.	Vorj.	Zuordn.
Umsatz	1.000	900	1
Materialkosten	-250	-220	2
Personalkosten	-350	-330	3
Abschreibungen	-130	-120	6 b i
Sachkosten	-200	-170	2
Zinsen	-20	-20	7 c j
Steuer	-15	-12	5 a h
Gewinn	35	28	a

Umsatzsteuer / Vorsteuer

	Geschäftsj.	Vorj.	Zuordn.
• Umsatzsteuer	190	171	1
• Vorsteuer	-85	-74	2
• VSt. a. Invest.	-19	-17	6
• USt-Vorausz.	-85	-79	4
• Vorjahr	4	3	
• USt-Verb*	5	4	

zukünftigen Finanzbedarf ermitteln:

Finanzbedarf =

geplante Investitionen lt. Investitionsrechnung

+ fällige Darlehensrückzahlungen

– geplanter operativer Cashflow

Zukünftiger operativer Cashflow ist die zentrale Größe der Finanzplanung!

drei Planungsschritte:

1. Beträge abziehen, die in Zukunft wegfallen
2. Beträge addiert, die in der Planperiode zusätzlich entstehen
3. Effekte der erwarteten Preisänderungen berücksichtigen.

Planungsschema

	Menge	Preis	Betrag
Ist	Ist-Menge	Ist-Preis	Ist-Kosten
- entfällt	Ist-Menge	Ist-Preis	Ist-Kosten
= Rumpf	Ist-Menge	Ist-Preis	Ist-Kosten
+ zusätzlich	Plan-Menge	Ist-Preis	
= Basis	Plan-Menge	Ist-Preis	
+ Preise	Plan-Menge	Preisdiff.	
= Plan	Plan-Menge	Plan-Preis	Plankosten

Verknüpfung im operativen Cashflow:

- Direkte Methode wird unterstellt
- Erträge und Aufwendungen auf Erfolgplanung übernehmen
- Umsatzsteuer und Vorsteuer zusätzlich einbauen
- Working-Capital-Komponenten hinzufügen

Planungsbeispiel

A n n a h m e n :

- Absatz (verkaufte Menge) + 3 %
- Verkaufspreise + 1 %
- Materialkosten = variabel
- Rationalisierung bei Sachkosten - 2 %
- Einkaufspreise + 1,5 %
- Working Capital: Schwankung des Vorjahres geht jetzt in die Gegenrichtung

Planungsbeispiel – Working Capital

Salden d. WC:	Forder.	Vorräte	Verblk.
Vorjahr	105.000	95.000	80.000
Verändung	-5.000	5.000	15.000
Geschäftsjahr	100.000	100.000	95.000
Veränd. Entf.	5.000	-5.000	-15.000
Rest = Gesch.j.	100.000	100.000	95.000

Planungsbeispiel – Working Capital

Salden d. WC:	Forder.	Vorräte	Verblk.
Vorjahr	105.000	95.000	80.000
Verändung	-5.000	5.000	15.000
Geschäftsjahr	100.000	100.000	95.000
Veränd. Entf.	5.000	-5.000	-15.000
Rest = Gesch.j.	100.000	100.000	95.000
Schwankung			
Auslastung *			
Basiswerte			
Preisänderung			
Plan			

* =

Forderung: + 3 % Absatz = zusätzliche Forderung

Vorräte: mehr Produktion + Umsatz = 3 % zus. Reserven nötig

Verbindlichkeiten:

Verblk. Geschj. × Kosten Bas.

Kosten Ist

– Verbindlichkeiten Geschäftsjahr

Planungsbeispiel – Working Capital

Salden d. WC:	Forder.	Vorräte	Verblk.
Vorjahr	105.000	95.000	80.000
Verändung	-5.000	5.000	15.000
Geschäftsjahr	100.000	100.000	95.000
Veränd. Entf.	5.000	-5.000	-15.000
Rest = Gesch.j.	100.000	100.000	95.000
Schwankung			
Auslastung *			
Basiswerte			
Preisänderung			
Plan			

* =

Forderung: + 3 % Absatz = zusätzliche Forderung

Vorräte: mehr Produktion + Umsatz = 3 % zus. Reserven nötig

Verbindlichkeiten:

Verblk. Geschj. × Kosten Bas.

Kosten Ist

– Verbindlichkeiten Geschäftsjahr

mit konkreten Zahlen errechnen sich die Werte für die Auslastung wie folgt:

Forderungen + Vorräte:

$$\frac{100.000 \times 1.030}{1.000} - 100.000$$

Planungsbeispiel – Working Capital

Salden d. WC:	Forder.	Vorräte	Verblk.
Vorjahr	105.000	95.000	80.000
Veränderung	-5.000	5.000	15.000
Geschäftsjahr	100.000	100.000	95.000
Veränd. Entf.	5.000	-5.000	-15.000
Rest = Gesch.j.	100.000	100.000	95.000
Schwankung			
Auslastung *			
Basiswerte			
Preisänderung			
Plan			

* =

Forderung: + 3 % Absatz = zusätzliche Forderung

Vorräte: mehr Produktion + Umsatz = 3 % zus. Reserven nötig

Verbindlichkeiten:

Verblk. Geschj. × Kosten Bas.

Kosten Ist

– Verbindlichkeiten Geschäftsjahr

mit konkreten Zahlen errechnen sich die Werte für die Auslastung wie folgt:

Forderungen + Vorräte:

$$\frac{100.000 \times 1.030}{1.000} - 100.000$$

Verbindlichkeiten:

$$\frac{95 \times (257.500 + 196.000)}{250 + 200} - 95.000$$

Planungsbeispiel – Working Capital

Salden d. WC:	Forder.	Vorräte	Verblk.
Vorjahr	105.000	95.000	80.000
Veränderung	-5.000	5.000	15.000
Geschäftsjahr	100.000	100.000	95.000
Veränd. Entf.	5.000	-5.000	-15.000
Rest = Gesch.j.	100.000	100.000	95.000
Schwankung	5.000	-5.000	-15.000
Auslastung *	3.000	3.000	739
Basiswerte	108.000	98.000	80.739
Preisänderung			
Plan			

* =

Forderung: + 3 % Absatz = zusätzliche Forderung

Vorräte: mehr Produkttion + Umsatz = 3 % zus. Reserven nötig

Verbindlichkeiten:

Verblk. Geschj. × Kosten Bas.

Kosten Ist

– Verbindlichkeiten Geschäftsjahr

mit konkreten Zahlen errechnen sich die Werte für die Auslastung wie folgt:

Forderungen + Vorräte:

$$\frac{100.000 \times 1.030}{1.000} - 100.000$$

Verbindlichkeiten:

$$\frac{95 \times (257.500 + 196.000)}{250 + 200} - 95.000$$

Planungsbeispiel – Working Capital

Salden d. WC:	Forder.	Vorräte	Verblk.
Vorjahr	105.000	95.000	80.000
Veränderung	-5.000	5.000	15.000
Geschäftsjahr	100.000	100.000	95.000
Veränd. Entf.	5.000	-5.000	-15.000
Rest = Gesch.j.	100.000	100.000	95.000
Schwankung	5.000	-5.000	-15.000
Auslastung *	3.000	3.000	739
Basiswerte	108.000	98.000	80.739
Preisänderung	1.080	1.960	1.615
Plan	109.080	99.960	82.354

* =

Forderung: + 3 % Absatz = zusätzliche Forderung

Vorräte: mehr Produkttion + Umsatz = 3 % zus. Reserven nötig

Verbindlichkeiten:

Verblk. Geschj. × Kosten Bas.

Kosten Ist

– Verbindlichkeiten Geschäftsjahr

mit konkreten Zahlen errechnen sich die Werte für die Auslastung wie folgt:

Forderungen + Vorräte:

$$\frac{100.000 \times 1.030}{1.000} - 100.000$$

Verbindlichkeiten:

$$\frac{95 \times (257.500 + 196.000)}{250 + 200} - 95.000$$

Planungsbeispiel

Daraus ergibt ich folgende Planung als Verlängerung der Istwerte:

	Ist	entfällt	Rest	zusätzlich	Basis	Preise	Plan
Umsatz	1.000.000		1.000.000	30.000	1.030.000	10.300	1.040.300
Umsatzst.	190.000		190.000	5.700	195.700	1.957	197.657
Forderungen	5.000	-5.000	0	-8.000	-8.000	-1.080	-9.080
Zahlung	1.195.000	-5.000	1.190.000	27.700	1.217.700	11.177	1.228.877

Bei den Forderungen geht es um die Veränderungen und nicht um den Saldo.

Planungsbeispiel

	Ist	entfällt	Rest	zusätzlich	Basis	Preise	Plan
Materialko.	-250.000		-250.000	-7.500	-257.500	-5.150	-262.650
Sachkosten	-200.000	4.000	-196.000		-196.000	-3.920	-199.920
Vorsteuer.	-85.000	760	-84.240	-1.425	-85.665	-1.723	-87.388
Vorräte	-5.000	5.000	0	-2.000	-2.000	-1.960	-3.960
Verblk.	15.000	-15.000	0	-14.261	-14.261	1.615	-12.646
Zahlung	-525.000	-5.240	-530.240	-25.186	-555.426	-11.139	-566.565

Vorräte + Verbindlichkeiten wie Forderungen

Abweichungsanalyse

	Summe	Zeitfaktor	Mengenfaktor
Cashflow aus operativer Tätigkeit	= Differenz lt. Berichts-Wesen	zeitliche Abweichung = Rest, oder Abweichung des Working Capital gegenüber Plan	Erfolgsabweichung = Diff. im operativen Cashflow vor Änderung des Working Capital bei Anwendung der indirekten Methode
Cashflow aus Investitions-tätigkeit	= Differenz lt. Berichts-Wesen	zeitliche Abweichung = verschobene oder vorgezogene Projekte; Beträge lt. Investitionsplan	Planabweichung = gestrichene oder zusätzliche Investitionen Preisabweichung = geänderte Beträge
Cashflow aus Finanzierungs-tätigkeit	= Differenz lt. Berichts-Wesen	zeitliche Abweichung = Restbetrag (horizontal wie vertikal)	abweich. Finanzbedarf = minus mengenbedingte Abweichungen im operativen und investitven Cashflow
gesamter Cashflow	= Differenz lt. Berichtsw.	= Gesamtabweichung ist immer zeitlich	= 0

Planbilanz

- Bilanzanalyse für die Zukunft
  => viele Kennzahlen brauchen Daten der Bilanz
- Plausibilitätskontrolle der Planung
  => ist die Bilanz plausibel?
  => wenn nein, Planungsfehler suchen + korrigieren

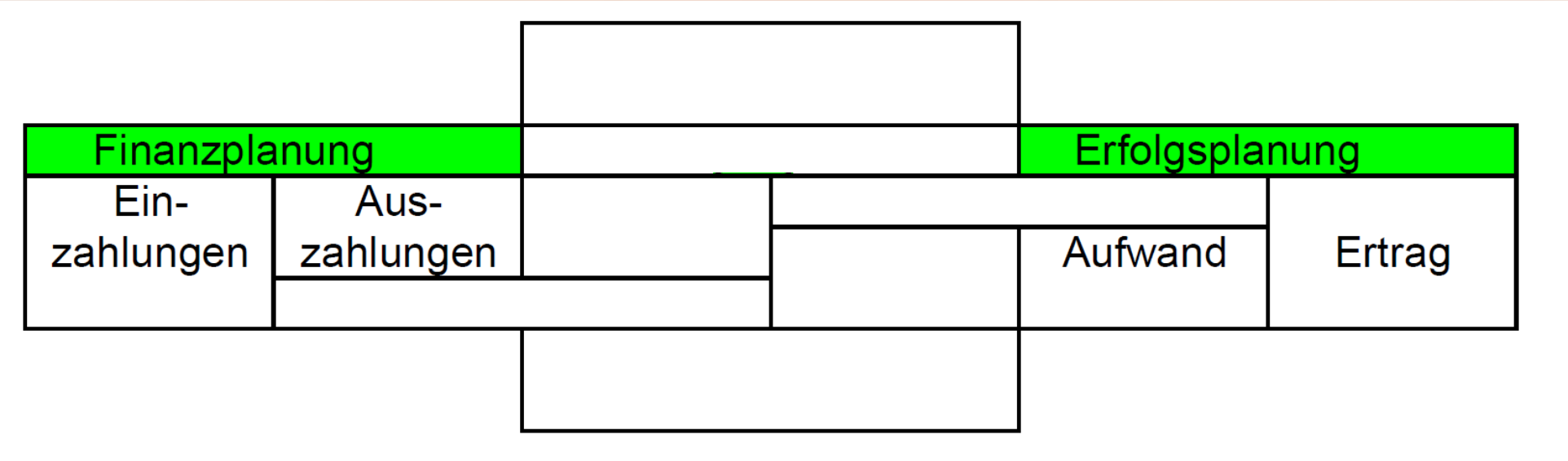
Logik der Planbilanz

- Cashflow-Logik unkehren
- Cashflow = GuV - Bilanz
- Bilanz = GuV - Cashflow
- Istwerte: Bilanz + GuV vorhanden, Cashflow gerechnet
- Planwerte: GuV + Cashflow geplant, Bilanz gerechnet
- Format: Triptychon

Logik der Planbilanz

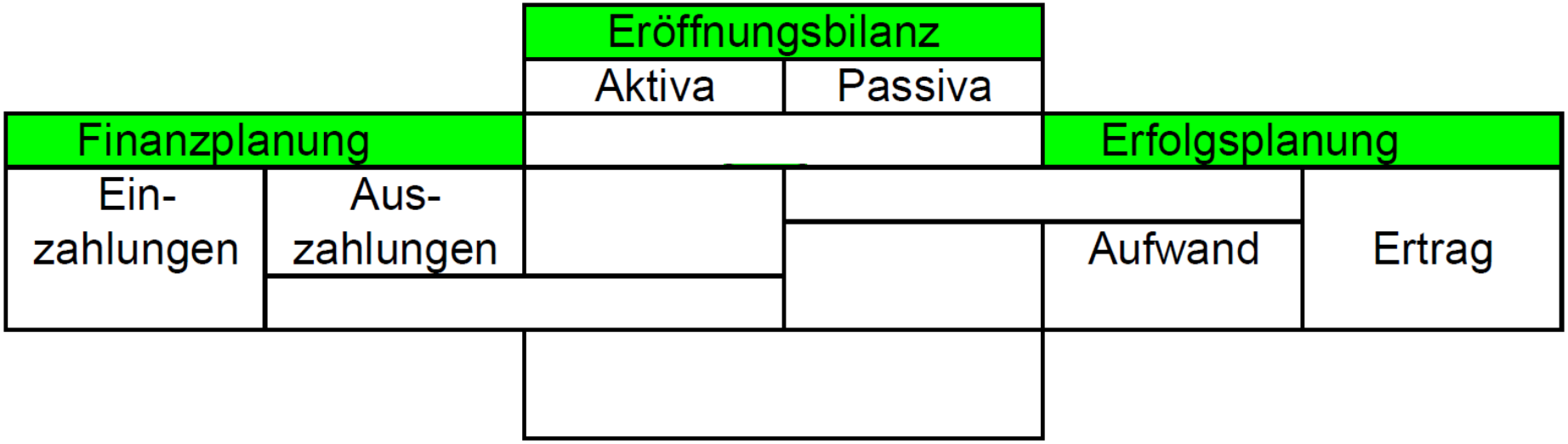
- Erfolgsplanung und Finanzplanung stehen zunächst unabhängig nebeneinander
- aus ihnen ergeben sich der geplante Gewinn und die geplante Veränderung der Geldbestände

Logik der Planbilanz



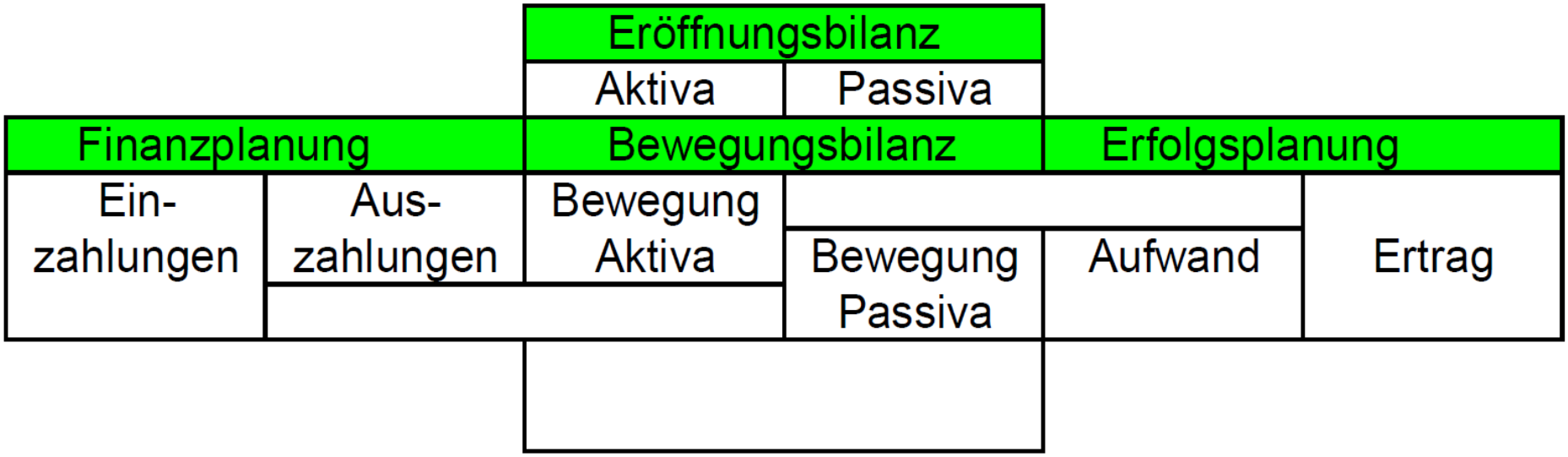
- Die Planbilanz verbindet beide Planungen.
- Die Bilanzentwicklung ergibt sich dann rechnerisch aus den anderen beiden Plänen.

Logik der Planbilanz



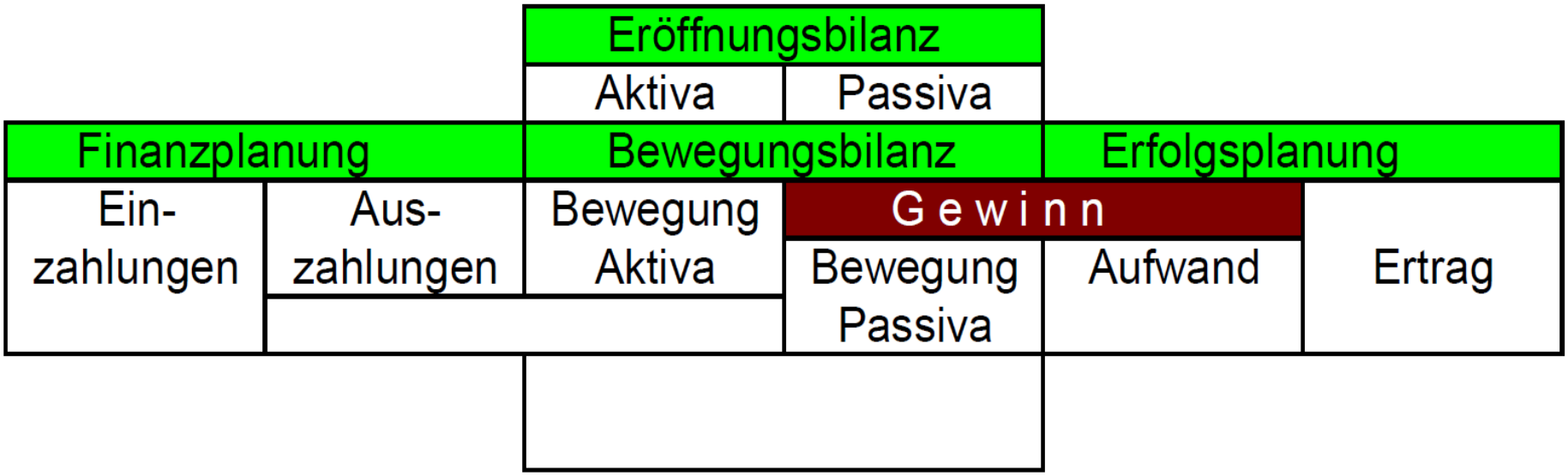
- Erfolgs- und Finanzplan befassen sich mit Zeit-räumen, während die Bilanz einen Zeitpunkt betrifft.
- Die Bilanzplanung beginnt dann mit der Bilanz des Vorjahres oder der letzten Planung als Eröffnungs-bilanz.

Logik der Planbilanz



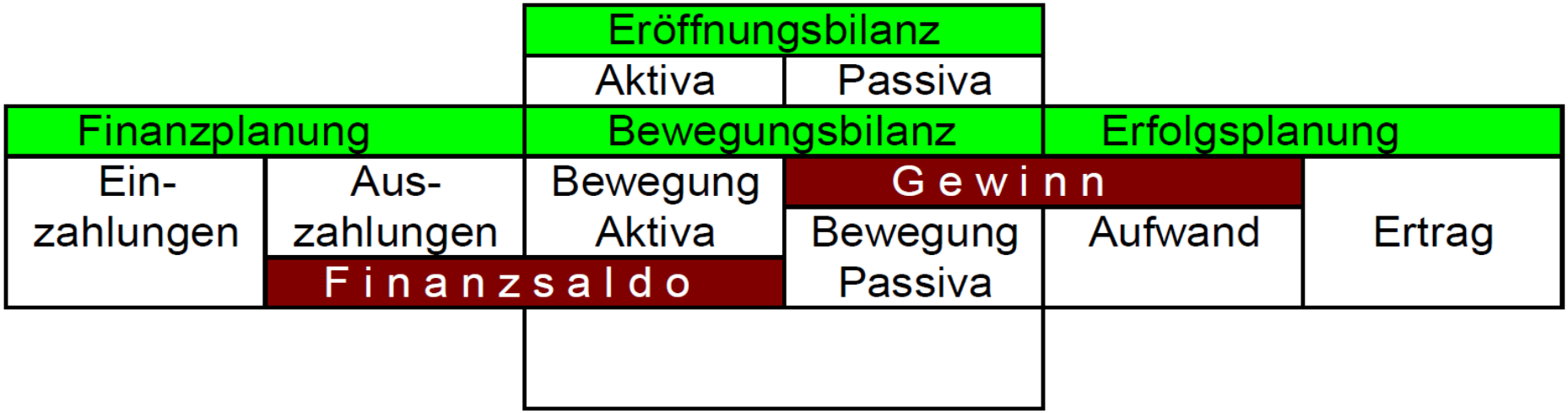
- Um mit den Plänen für die Zeiträume kompatibel zu sein, braucht man die Bewegungsbilanz als Summe der Bilanzänderungen im Planungszeitraum.
- Die Veränderungen ergeben sich als rechnerisches Bindeglied aus Erfolg und Zahlungen.

Logik der Planbilanz



- Aus der Erfolgsplanung ergibt sich der Gewinn, der gleichzeitig Teil des Eigenkapitals ist.

Logik der Planbilanz



- Aus der Erfolgsplanung ergibt sich der Gewinn, der gleichzeitig Teil des Eigenkapitals ist.
- Die Finanzplanung ermittelt die Veränderung der Geldbestände, die auch in die Bilanz eingeht.

Logik der Planbilanz

<table>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">Eröffnungsbilanz</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Aktiva</td><td>Passiva</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Finanzplanung</td><td colspan="2">Bewegungsbilanz</td><td colspan="2">Erfolgsplanung</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Ein-
zahlungen</td><td rowspan="2">Aus-
zahlungen</td><td rowspan="2">Bewegung
Aktiva</td><td colspan="3">G e w i n n</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Bewegung
Passiva</td><td rowspan="2">Aufwand</td><td rowspan="3">Ertrag</td></tr>
<tr><td colspan="2">F i n a n z s a l d o</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">Schluß- bzw. Planbilanz</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Aktiva</td><td>Passiva</td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

- Die Bilanzänderungen der Bewegungsbilanz werden mit den Positionen der Eröffnungsbilanz zur Schlussbilanz (Planbilanz) addiert.

Triptychon mit Umsatzsteuer

Vorgang	Finanz planung		Bewegungsbilanz				Erfolgsplanung	
	Einzahlung (Soll)	Auszahlung (Haben)	Vorsteuer (Soll)	Umsatzst. (Haben)	Aktiva (Soll)	Passiva (Haben)	Aufwand (Soll)	Ertrag (Haben)
geplante Geschäftsvorfälle	Einzahlung Einzahlung	Auszahlung Auszahlung	Vorsteuer Vorsteuer	Umsatzst.	Differenz Investition Abschreib.	Differenz Finanzier.	Aufwand Aufwand	Ertrag
Zwischensumme (12) ... USt.-Zahllast								
Summen (13) Salden			0	0				

- Estra-Spalten für Umsatzsteuer und Vorsteuer zur Entlastung der Passiva
- aus geplanter Umsatzsteuer, Vorsteuer und Vorauszahlung wird die USt-Schuld geplant

Triptychon mit Umsatzsteuer

Beispiel für Bewegungsbilanz:

Vorgang	Finanz planung		Bewegungsbilanz				Erfolgsplanung	
	Einzahlung (Soll)	Auszahlung (Haben)	Vorsteuer (Soll)	Umsatzst. (Haben)	Aktiva (Soll)	Passiva (Haben)	Aufwand (Soll)	Ertrag (Haben)
(1) Einzahl. von Kunden	1.160.000			*152.000*	*-58.000*			950.000
Auszahlungen für ...								
(2) ... Material		347.600	*45.600*			*-17.000*	285.000	
(3) ... Löhne + Gehälter		185.400					332.500	
(3) ... Sozialabgaben		130.400				*5.000*	66.500	
(3) ... Lohnsteuer		78.200						
(4) ... div. Sachkosten		104.200	*15.200*			*6.000*	95.000	
(5) ... Versicherungen		58.000			*1.000*		57.000	
(6) ... Zinsen		45.500				*2.000*	47.500	
(7) ... Steuern		12.250				*2.000*	14.250	
(8) ... Investitionen		230.260	*31.760*		*198.500*		-	
(9) ... Dividende		20.000				*-20.000*	-	
(10) Abschreibungen		-			*-28.500*		28.500	
(11) Bankdarlehen	100.000					*100.000*		-
Zwischensumme	1.260.000	1.211.810	*92.560*	*152.000*	*113.000*	*78.000*	926.250	950.000
(12) ... USt.-Zahllast		49.440	*-92.560*	*-152.000*		*10.000*		
Summen	1.260.000	1.261.250	*0*	*0*	*113.000*	*88.000*	926.250	950.000
(13) Salden		1.250			*25.000*			23.750