



**DIE INITIALE**  
Starten. Gründen. Wachsen.

**fimovi**  
financial modelling videos

**Die Erstellung einer integrierten Finanzplanung**  
*„ ... dauert nicht länger als ein Spiel des BVB“*

**Dirk Gostomski**

Dipl. Ökonom

## Die Erstellung einer integrierten Finanzplanung

**1** Funktion des Finanzplans & Gewinnermittlungsarten

**2** Grundbegriffe - Integrierte Finanzplanung

**3** Struktur der Finanzplanung & Wege zum Ziel

**4** Schritt-für-Schritt Vorgehensweise

**5** Praktische Tipps & Fazit

**6** Fragen & Diskussion

## Unsere Kernkompetenz:

- Excel-Vorlagen und professionelle Video-Workshops zur Erstellung von Projektfinanzierungs- und Cashflow-Modellen sowie Finanz- und Unternehmensplanungen.
- Praxisorientierte, didaktische Aufbereitung aller Schulungsinhalte
- Erläuterung der genutzten Excel-Funktionen und auch der betriebswirtschaftlichen Hintergründe Schritt-für-Schritt

## Produkte:

- **Excel-Finanzplan-Tool** => einfach nutzbare Excel-Vorlage zur Erstellung integrierter Finanzpläne
- **Intensiv-Video-Workshop** „Financial Modelling am Beispiel einer Projektfinanzierung“ => komplettes Finanzierungsmodell Schritt-für-Schritt

[www.financial-modelling-videos.de](http://www.financial-modelling-videos.de)



## ***„Wer versagt zu planen, plant zu versagen!“***

### **1. Aufgaben eines Finanzplans:**

- Berechnen des Kapitalbedarfs
- Sicherstellen der Liquidität (Zahlungsfähigkeit)
- Festlegen der optimalen Finanzierung (Zusammensetzung)
- Ermittlung der Rentabilität (Wirtschaftlichkeit)

### **2. Funktion für Empfänger z.B. Kapitalgeber (Banken/Investoren/Fördermittelgeber):**

- Lohnt es sich, den Gründern/Unternehmern Geld anzuvertrauen?
- Bekomme „ich“ das investierte Geld wieder zurück?
- Erziele „ich“ einen Gewinn? Wann?
- Reicht das Kapital bis zur Erreichung der Gewinnschwelle, oder muss in Kürze nachfinanziert werden?
- Wurde gewissenhaft geplant, sind die Gründer/Unternehmer vertrauenswürdig?

## Wie wird der Gewinn ermittelt?

- Die Planungsrechnung für Businesspläne bzw. Finanzpläne ist gesetzlich nicht normiert.
- Die Planung wird in der Regel an den steuerlichen bzw. handelsrechtlichen Gewinnermittlungsmethoden orientiert.
- Zunächst ist deshalb die Gewinnermittlungsart zu benennen, die der Planung zugrunde gelegt wird.
- Mögliche Verfahren:
  1. Einnahmen-Überschuss-Rechnung
  2. Bilanzierung

## Einnahmen-Überschuss-Rechnung

- Gewinn = Betriebseinnahmen abzüglich Betriebsausgaben. Geschäftsvorfälle werden gemäß dem Zufluss- bzw. Abflussprinzip (im Hinblick auf Zahlungen) betrachtet.
- Zulässig für alle nicht buchführungspflichtigen Unternehmer: i.e. Freiberufler sowie Land- u. Forstwirte. Einzelunternehmer nur, sofern Jahresumsatz < T€ 500 und Gewinn < T€ 50
  - 👍 Ertrags- und Liquiditätsplanung weitgehend identisch und mit relativ wenig Aufwand erstellbar
  - 👍 Zeit- und Kostenaufwand (falls über StB) wesentlich geringer als bei Bilanzierung
  - 👎 Wegen fehlender Inventur kann tatsächlicher Wareneinsatz nicht konkret ermittelt werden
  - 👎 Betriebsvermögen wird nicht festgestellt (Banken fehlt die übliche Bewertungsgrundlage für eine Kreditentscheidung)

Vereinfachte Darstellung: Details sollten individuell mit einem Steuerberater besprochen werden

## Bilanzierung

- Gewinn = Ertrag abzüglich Aufwand. D.h. bestandsmäßige Veränderung in der Bilanz und in der dazugehörigen GuV unter Berücksichtigung einer periodengerechten (nicht zahlungsabhängigen) Abgrenzung.
- Grundsätzlich bilanzierungspflichtig sind alle Kapitalgesellschaften (UG, GmbH, AG). Personengesellschaften (GbR, oHG, PartG) und Einzelkaufleute nur, falls Jahresumsatz > T€ 500 oder Gewinn > T€ 50.
  - 👍 Mehr Bewertungswahlrechte
  - 👍 Erspart ggf. Umstellung EÜR bei Überschreiten obiger Grenzen
  - 👎 Komplexer, aufwendiger und teurer (falls über StB)

Vereinfachte Darstellung: Details sollten individuell mit einem Steuerberater besprochen werden

## Die Erstellung einer integrierten Finanzplanung

1 Funktion des Finanzplans & Gewinnermittlungsarten

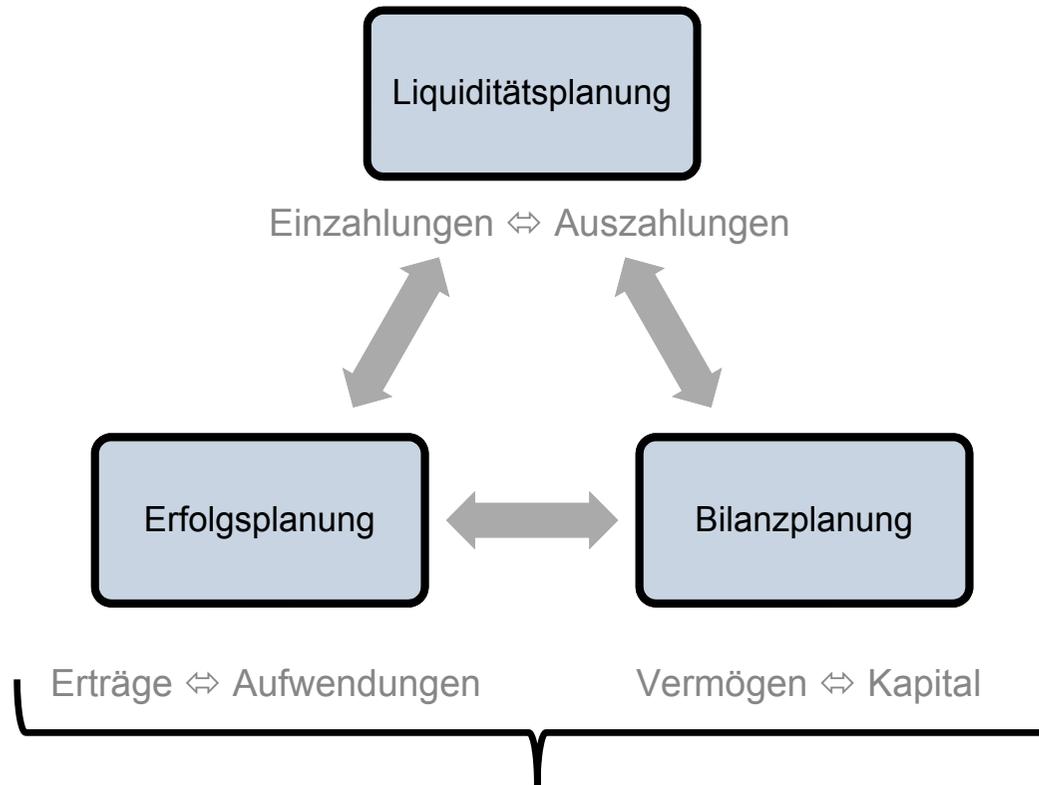
**2** Grundbegriffe - Integrierte Finanzplanung

3 Struktur der Finanzplanung & Wege zum Ziel

4 Schritt-für-Schritt Vorgehensweise

5 Praktische Tipps & Fazit

6 Fragen & Diskussion



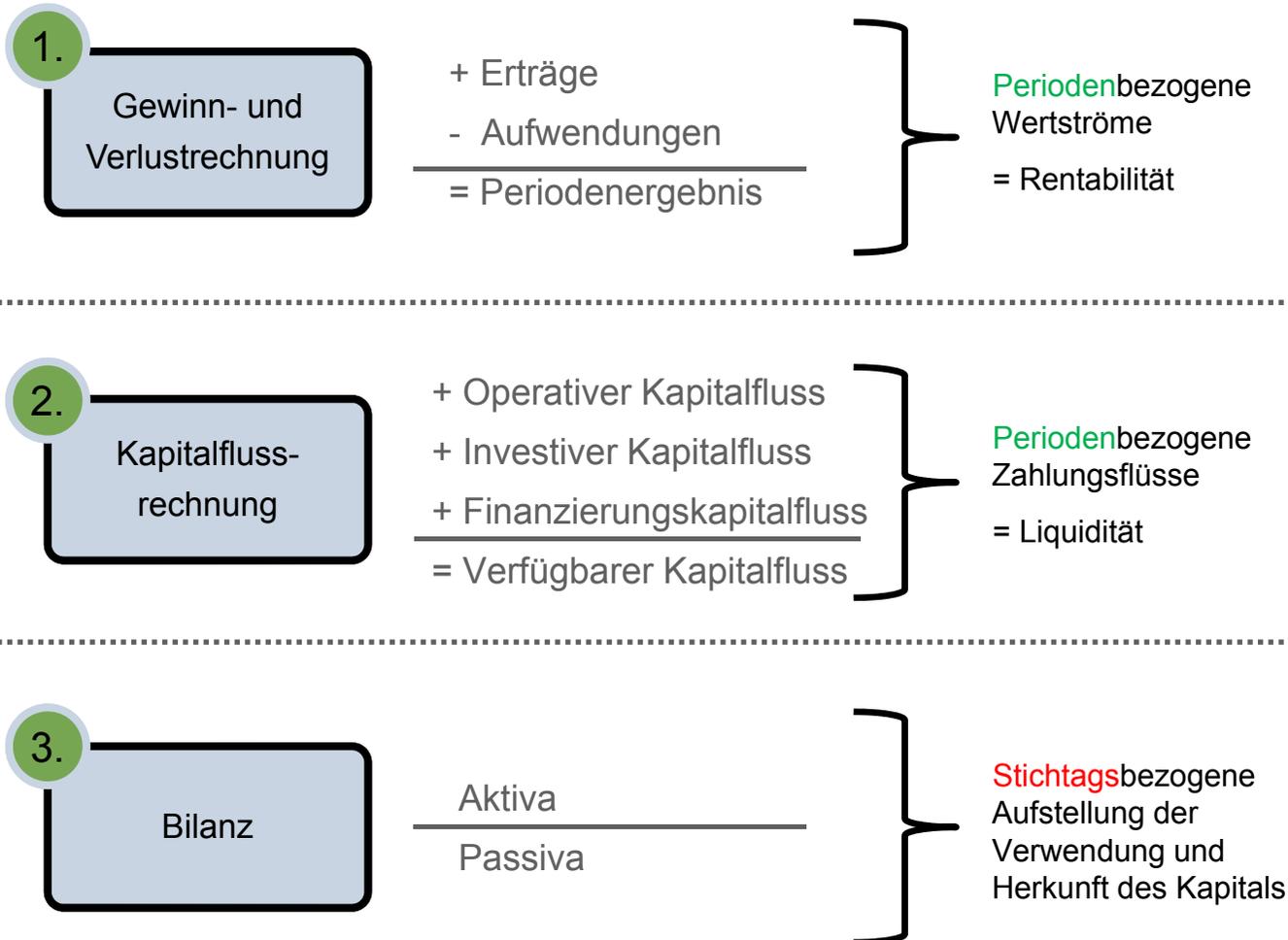
Integrierte Finanzplanung zur Sicherung der Unternehmensziele:

**Rentabilität**  
(erfolgswirtschaftliche Komponente)

*Bin ich profitabel?*

**Liquidität**  
(finanzwirtschaftliche Komponente)

*Kann ich meinen Zahlungsverpflichtungen jederzeit nachkommen?*



**Priorität**

- I Zunächst sollte die Geschäftsstrategie u. Wertschöpfung im Mittelpunkt stehen
- II Finanzierungs- und Kapitalaspekte erst anschließend optimieren

## 2 Plangewinn- u. Verlustrechnung

### Aufbau und Positionen

- |     |  |
|-----|--|
| 1.  | Umsatzerlöse   |
| 2.  | Erhöhung oder Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen  |
| 3.  | Andere aktivierte Eigenleistungen  |
| 4.  | Sonstige betriebliche Erträge  |
| 5.  | Materialaufwand <ul style="list-style-type: none"><li>- Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren</li><li>- Aufwendungen für bezogene Leistungen</li></ul> |
| 6.  | Personalaufwand <ul style="list-style-type: none"><li>- Löhne und Gehälter</li><li>- soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung</li></ul>               |
| 7.  | Abschreibungen   |
| 8.  | Sonstige betriebliche Aufwendungen <ul style="list-style-type: none"><li>- Miete</li><li>- Reisekosten</li><li>- Werbeaufwand</li><li>- Beraterhonorar</li></ul>                         |
| 9.  | Zinsaufwand  |
| 10. | <b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>  |
| 11. | Außerordentliche Erträge   |
| 12. | Außerordentliche Aufwendungen  |
| 13. | <b>Außerordentliches Ergebnis</b>  |
| 14. | Steuern vom Einkommen und vom Ertrag   |
| 15. | Sonstige Steuern   |
| 16. | <b>Jahresüberschuß/Jahresfehlbetrag</b>  |

## Aufbau und Positionen

### 1. Einzahlungen

Umsatzerlöse (Zahlungen)

Sonstige Einzahlungen

<b>Summe Einzahlungen</b>	<b>= 1</b>
---------------------------	------------

### 2. Auszahlungen

Material u. Waren

Fremdleistungen

Personal

Sonstiger betrieblicher Aufwand (Zahlungen)

Sonstige Auszahlungen

Steuerzahlungen

Investitionen

<b>Summe Auszahlungen</b>	<b>= 2</b>
---------------------------	------------

### 3. Finanzierung

Eigenkapital

Fremdkapital

<b>Summe Finanzierung</b>	<b>= 3</b>
---------------------------	------------

### 4. Stand und Veränderung der liquiden Mittel

Netto Cashflow	<b>= 1 minus 2 plus 3</b>
----------------	---------------------------

Flüssige Mittel am Periodenanfang	<b>= Stand Ende Vorperiode</b>
-----------------------------------	--------------------------------

Flüssige Mittel am Periodenende	<b>= Stand Periodenanfang + Netto-CF</b>
---------------------------------	--

### Aufbau und Positionen

<b>Aktiva (= Vermögen)</b>	<b>Passiva (= Kapital)</b>
<p><b>I Anlagevermögen</b></p> <p>Immaterielle Vermögensgegenstände (z.B. Marken u. Patente) Sachanlagen (z.B. Maschinen, Grundstücke) Finanzanlagen (z.B. Anteile an verbundenen Unternehmen, langfristig)</p> <p><b>II Umlaufvermögen</b></p> <p>Vorräte (z.B. Rohstoffe, Unfertige Erzeugnisse) Forderungen (z.B. ggüber Kunden) Wertpapiere (z.B. Aktien, die kurzfristig gehandelt werden) Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten</p>	<p><b>I Eigenkapital</b></p> <p>Gezeichnetes Kapital/Stammkapital Kapitaleinlage Einbehaltener Gewinn / (Verlustvortrag)</p> <p><b>II Fremdkapital</b></p> <p>Verbindlichkeiten ggüber Lieferanten Bankkredite / Darlehen</p>
<p><b>Summe Aktiva (= Mittelverwendung) &lt;= gleich =&gt; Summe Passiva (= Mittelherkunft)</b></p>	



## Den Zusammenhang zwischen Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Liquiditätsrechnung endlich einmal einfach erklärt !

Sequentielle Analyse von ausgewählten Geschäftsvorfällen im  
 “Financial Statements Impact Analyzer”

Gewinn- und Verlustrechnung				Bilanz				Kapitalflussrechnung			
Periode	1	2	3	Periode	1	2	3	Periode	1	2	3
Umsatzerlöse	1.000			<b>1. Umlaufvermögen</b>				Umsatzerlöse	1.000	-	-
Materialaufwand	(400)			Barmittel zu Periodenbeginn	-	-	331	Änd. Forderungen aus LuL	(500)	500	-
<b>Bruttoergebnis</b>	<b>600</b>	-	-	<b>Netto-Cashflow</b>	-	331	(83)	<b>Einzahlungen</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	-
Betrieblicher Aufwand				Barmittel		331	249	Materialaufwand	(400)	-	-
<b>EBITDA</b>	<b>600</b>	-	-	Forderungen aus LuL	500	-	-	Betrieblicher Aufwand	-	-	-
Abschreibungen	(20)	(20)	(20)	<b>Umlaufvermögen</b>	500	331	249	Änd. Verbindlichkeiten aus LuL	100	(100)	-
<b>EBIT</b>	<b>580</b>	<b>(20)</b>	<b>(20)</b>	<b>2. Anlagevermögen</b>				<b>Auszahlungen</b>	<b>(300)</b>	<b>(100)</b>	-
Zinsen	-	(15)	(8)	NBW Sachanlagen	180	160	140	Zinsen	-	(15,0)	(7,5)
<b>EBT</b>	<b>580</b>	<b>(35)</b>	<b>(28)</b>	<b>Anlagevermögen</b>	180	160	140	Zu-/Abzahlungen	-	(174)	-
Steuern	(174)	-	-	<b>Aktiva</b>	<b>680</b>	<b>491</b>	<b>389</b>	<b>1. Cashflow aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>200</b>	<b>211</b>	<b>(8)</b>
<b>Überschuss/Fehlbetrag (NPAT)</b>	<b>406</b>	<b>(35)</b>	<b>(28)</b>	<b>1. Eigenkapital</b>				Investitionen (z.B. Anlagen)	(200)	-	-
				Gezeichnetes Kapital	-	-	-	<b>2. Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>(200)</b>	-	-
				Gewinn-/Verlustvortrag	-	406	341	Aufnahme von Darlehen	-	150	-
				Dividenden	-	-	-	Rückzahlung von Darlehen	-	-	(75)
				<b>Überschuss/Fehlbetrag</b>	<b>406</b>	<b>(35)</b>	<b>314</b>	Erhöhung Eigenkapital	-	-	-
				Gewinn-/Verlustvortrag	406	341	314	Erhöhung Fremdkapital	-	-	-
				<b>Eigenkapital</b>	<b>406</b>	<b>341</b>	<b>314</b>	Dividenden an Kapitalgebern	-	(30)	-
				<b>2. Rückstellungen</b>				<b>3. Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-</b>	<b>120</b>	<b>(76)</b>
				Steuerrückstellungen	174	-	-	<b>Netto-Cashflow</b>	<b>-</b>	<b>331</b>	<b>(83)</b>
				<b>3. Verbindlichkeiten</b>							
				Verbindlichkeiten aus LuL	100	-	-				
				<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	100	-	-				
				Verbindl. gg. über Kreditinst.	-	150	75				
				<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>	-	150	75				
				<b>Verbindlichkeiten</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>75</b>				
				<b>Passiva</b>	<b>680</b>	<b>491</b>	<b>389</b>				
				Bilanzidentitätskontrolle:	Ok	Ok	Ok				

**“Live-Demo in Excel”**  
**“FSIA\_Folien.pdf”**

## Die Erstellung einer integrierten Finanzplanung

1 Funktion des Finanzplans & Gewinnermittlungsarten

2 Grundbegriffe - Integrierte Finanzplanung

**3** Struktur der Finanzplanung & Wege zum Ziel

4 Schritt-für-Schritt Vorgehensweise

5 Praktische Tipps & Fazit

6 Fragen & Diskussion



## Wie ?

### (+) Vorteile

### (-) Nachteile

1.

**Unternehmens-  
od. Steuerberater**

- + Vollständig u. fundiert
- + Wenig eigene Arbeit
- + Freiraum für andere Dinge

- Sehr teuer
- Abhängigkeit bei Änderungen
- Erläuterung bei Investoren/Banken

2.

**Finanzplanungs-  
Software**

- + Professionelles Aussehen
- + Investoren- u. Bankenkonform
- + Fehlerunanfällig

- Teuer
- Einarbeitungsaufwand
- Intransparent ("*Black Box*")

3.

**Excel-Vorlage**

- + Kostenlos bzw. günstig
- + Höchste Flexibilität/Anpassbarkeit
- + Transparent u. nachvollziehbar
- + Alle Excel-Funktionalitäten nutzbar

- Eigenes Verständnis erforderlich
- Fehleranfällig
- Zeitaufwendig

Wie ?

1.

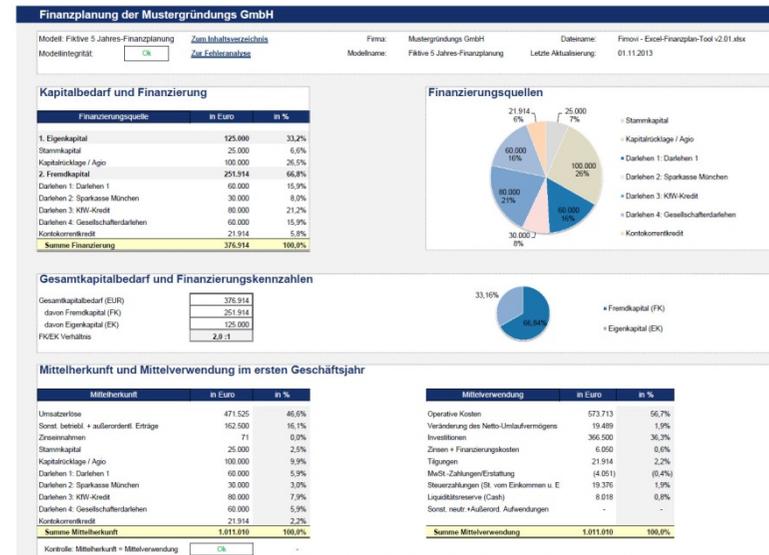
~~Unternehmens-  
oder Personalplan~~

2.

~~Finanzierungs-  
plan~~

3.

Excel-Vorlage



## Meine persönliche Empfehlung!

Vorteile behalten => Nachteile beseitigen:

- Eigenes Verständnis sinnvoll u. auf jeden Fall erforderlich
- Fehleranfälligkeit durch Kontrollen ("Checks") reduzieren
- Zeitaufwand durch Verwendung einer guten Vorlage minimieren
- Vollständigkeit durch definierte Reihenfolge sicherstellen

## Die Erstellung einer integrierten Finanzplanung

1 Funktion des Finanzplans & Gewinnermittlungsarten

2 Grundbegriffe - Integrierte Finanzplanung

3 Struktur der Finanzplanung & Wege zum Ziel

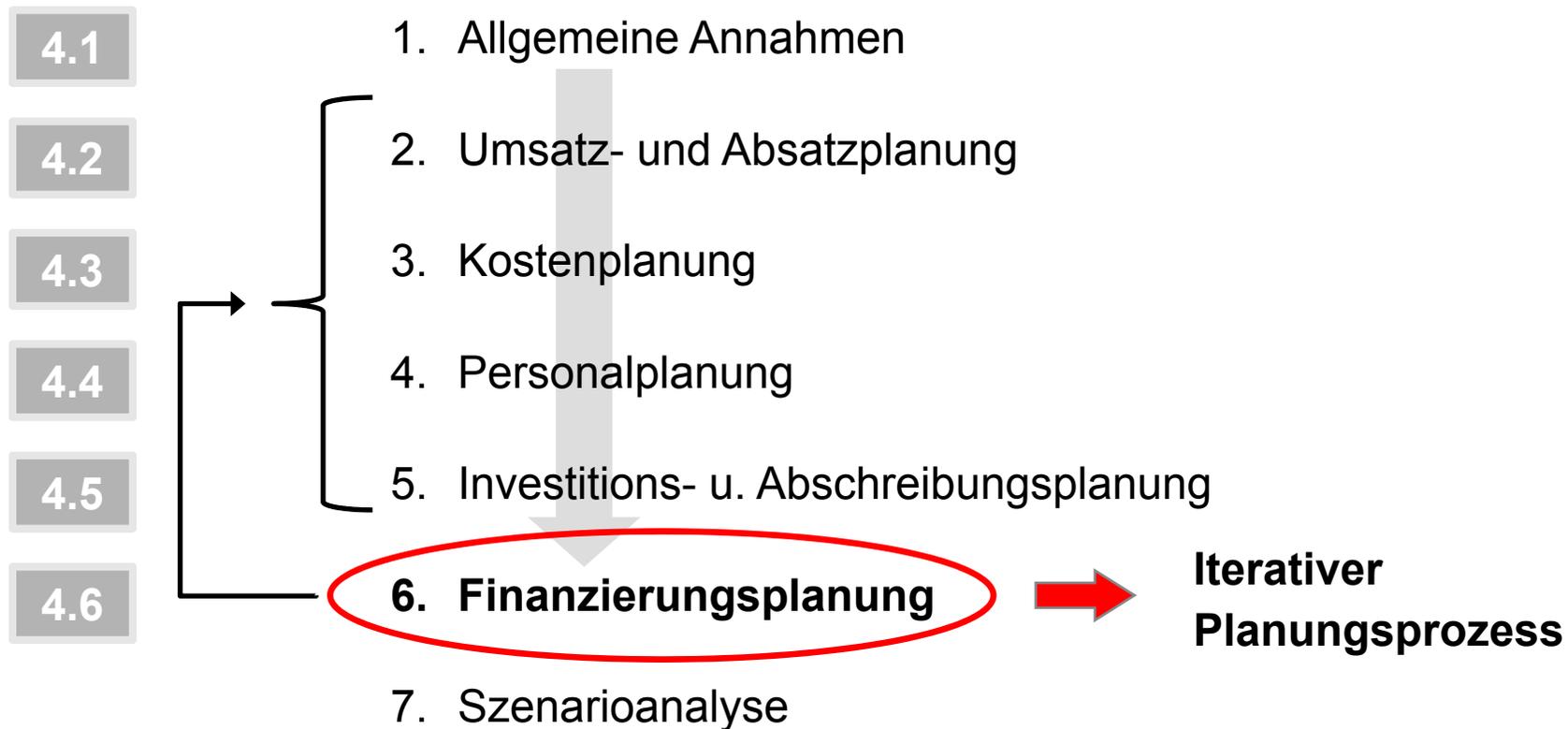
**4** Schritt-für-Schritt Vorgehensweise

5 Praktische Tipps & Fazit

6 Fragen & Diskussion

## 4 Wie und wo fange ich an?

### Empfohlene Schritt-für-Schritt Vorgehensweise:



# 4.1 Allgemeine Planungsannahmen



## Empfehlungen

1. Planungshorizont und Intervall (Periodizität)  
=> Aufbau u. Aggregation, Flexibilität
2. Alle allgemeinen Annahmen (Timing, Steuersätze, Zahlungsziele etc.) auf ein zentrales Blatt. Thematisch gruppieren u. eindeutig formatieren.
3. Wichtig: Sämtliche Eingabedaten im Finanzplan sollten konsistent in Bezug auf die Aussagen in ihrem Businessplan sein (bspw. zu Produkten/Dienstleistungen, Mengen, Preisen, Kosten etc.)

**Annahmen für die Finanzplanung der Mustergründungs GmbH**

Modell: [Fiktive 5 Jahres-Finanzplanung](#) [Zum Inhaltsverzeichnis](#)  
 Modellintegrität:  [Zur Fehleranalyse](#)

---

**Allgemeine Modellannahmen**

**Namen und Modellinformationen**

Namen	Name
Unternehmensname	Mustergründungs GmbH Name_Unternehmen
Modellname	Fiktive 5 Jahres-Finanzplanung Name_Modell
Dateiname	Excel-Finanzplan-Tool v2.01.xlsx Name_Datei
Autor des Modells	Hubert B. Stechlich Name_Autor
Letzte Aktualisierung	01.11.2013

**Planungshorizont für die Finanzplanung**

	Name
Startdatum für die Planung	Datum 01.07.2014 Startdatum
Dauer	Jahre 5 Jahr(e)
Ende des Planungszeitraums	Datum 30.06.2019 Enddatum

**Weitere Annahmen**

**Zahlungsziele Debitoren / Kreditoren**

Zahlungsziel der Debitoren (Durchschnitt)	wird angewendet auf:	
60,0%	direkt bei Verkauf	
30,0%	1 Monat nach Verkauf	
10,0%	2 Monate nach Verkauf	
	3 Monate nach Verkauf	
100%		<input type="button" value="Ok"/>

*Umsatzerlöse + Sonstige betriebliche Erträge*

Zahlungsziel gegenüber Kreditoren (Durchschnitt)	wird angewendet auf:	
50,0%	direkt bei Kauf	
50,0%	1 Monat nach Kauf	
0,0%	2 Monate nach Kauf	
0,0%	3 Monate nach Kauf	
100%		<input type="button" value="Ok"/>

*Materialkosten + Sonstiger betrieblicher Aufwand*

**Steuern**

**1. Steuern vom Einkommen u. Ertrag**

Pauschaler Steuersatz  %  
 Intervall für Steuer(voraus)zahlungen  Auswahl

**2. Umsatzsteuer (= MwSt.)**

**Mehrwertsteuersätze**

	%	Name
Ohne MwSt. (0%)	0,0%	MWSt_Satz_00
MWSt.-Satz 1	19,0%	MWSt_Satz_01
MWSt.-Satz 2	7,0%	MWSt_Satz_02
MWSt.-Satz 3	0,0%	MWSt_Satz_03

Dauerfristverlängerung wird in Anspruch genommen  Auswahl

**Anteil MwSt. an Erträgen und Aufwendungen**

	%		Auswahl
Anteil MwSt. an Umsatzerlösen	100%	verwendet wird	<input type="text" value="MWSt-Satz 1"/> <input type="text" value="19,0%"/>
Anteil MwSt. an Sonstigen betrieblichen Erträgen	80%	verwendet wird	<input type="text" value="MWSt-Satz 1"/> <input type="text" value="19,0%"/>
Anteil MwSt. an Materialaufwand	90%	verwendet wird	<input type="text" value="MWSt-Satz 1"/> <input type="text" value="19,0%"/>
Anteil MwSt. am sonstigen betrieblichen Aufwand	100%	verwendet wird	<input type="text" value="MWSt-Satz 1"/> <input type="text" value="19,0%"/>

MwSt. bei Investitionen wird individuell geplant (zur Info)

**Sonstige Annahmen**

Zinssatz Guthabenkonto (Cash)  % p.a.  % pro Monat

## I. Steuern vom Einkommen und Ertrag

- Dazu zählen Körperschaftsteuer (+ Soli) sowie Gewerbesteuer bei Kapitalgesellschaften bzw. Einkommensteuer bei Personengesellschaften u. Einzelunternehmern.
- Seit Unternehmenssteuerreform (2008) entfällt die Abzugsfähigkeit der Gewerbesteuer als Betriebsausgabe
- Planungsvereinfachung: Einen pauschalen, einstellbaren Steuersatz verwenden
- Höhe für Planungszwecke? => Näherungsrechnung:

Näherungsrechnung: Kapitalgesellschaft		Stadt Dortmund (2013)	
<i>(ohne Berücksichtigung Freibeträge)</i>			
Steuermeßzahl	3,5%	Gewinn vor Steuern	100,00 €
Hebesatz der Stadt/Gemeinde des Unternehmenssitzes	485%	GewSt.	16,98 €
Gewerbesteuersatz effektiv	16,98%	KSt.	15,00 €
Körperschaftsteuersatz	15,0%	SolZ	0,83 €
Solidaritätszuschlag	5,5%	<b>Gesamtsteuerbelastung</b>	<b>32,80 €</b>
		<b>bzw.</b>	<b>32,80%</b>

## II. Umsatzsteuer (USt.) = Mehrwertsteuer (MwSt.)

- Grundsätzlich: Alle Werte (Umsätze, Kosten, Investitionen etc.) netto, also ohne USt. planen
- Methodik der Mehrwertsteuer:
  - Auf Ausgangsrechnung des Unternehmers fällt USt. an, die im Folgemonat an das Finanzamt (FA) abzuführen ist (Ausnahmen: Auslandsumsätze, öffentliche Zuschüsse immer USt.-frei)
  - In Eingangsrechnungen des Unternehmers ist Vorsteuer enthalten (Keine Vorsteuer bei: Personalkosten, Zinsen, Gebühren + Versicherungen und Abschreibungen).
  - USt. und Vorsteuer werden verrechnet (saldiert) und im Folgemonat (Regelfall => Hinweis zu Dauerfristverlängerung) an FA gezahlt oder erstattet.
- Dabei fällt die USt. entweder a.) auf die Rechnungsbeträge (= Soll-Versteuerung (Regelfall)) oder b.) auf die gezahlten Beträge (Ist-Versteuerung => Bruttoumsatz < T€ 500 od. Freiberufler) an.
- Achtung: Im Fall a.) ggf. zusätzlicher Liquiditätsbedarf, falls Ø Zahlungsziele Debitoren > als 30 Tage u. hohe Rechnungsbeträge wg. Vorfinanzierung
- Kleinunternehmer-Regelung (optional): keine USt. falls Umsatz in Gründungsjahr < T€ 17,5 (bzw. < T€ 50 im Folgejahr)

### Allgemeine Hinweise

1. Individuellster Teil (neben Materialkosten) des Finanzplans (Handwerksbetrieb vs. Dienstleistungsunternehmen vs. Forschungsunternehmen vs. Handelsunternehmen vs. Internet-Unternehmen etc.)
2. Bei mehreren Geschäftsbereichen/Produkten sind Einzelplanungen für alle Bereiche/Produkte sinnvoll.
3. Planungsmethoden (häufige Standards):
  - I. Pauschale Umsatzeingabe (als Nettowerte)
  - II. Umsatzplanung als Preis (für Produkt bzw. DL) x Absatzmenge pro Periode
  - III. Tagesumsätze x Anzahl (abrechenbare Tage) pro Periode

### Umsetzungsmöglichkeiten der Umsatzplanung

#### 1. Methode: Pauschale Umsatzeingabe

Umsatz Bezeichnung 1	EUR
Umsatz Bezeichnung 2	EUR
Umsatz Bezeichnung 3	EUR
Umsatz Bezeichnung 4	EUR
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>EUR</b>

Werte ohne Umsatzsteuer eingeben !

	Monat 1	Monat 2 =>
5.522.586	5.000	35.000
-		
-		
-		
5.522.586	5.000	35.000

#### 2. Methode: Produkte (Preis x Menge)

Produkt A	
Absatzmenge	Stücke
Verkaufspreis (netto pro Stück)	EUR
Umsatz Produkt A	EUR

Werte ohne Umsatzsteuer eingeben !

	Monat 1	Monat 2 =>
600	10	10
1.920	32,0	32,0
19.200	320	320

#### 3. Methode: Tagesumsatz

Tagesumsatz	EUR
Anzahl Arbeitstage in Monat	#
Umsatzminderung während Anlaufzeit	%
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>EUR</b>

Werte ohne Umsatzsteuer eingeben !

	Monat 1	Monat 2 =>
	800	800
	20	20
	80%	90%
952.000	12.800	14.400

### Allgemeine Überlegungen und Materialkosten

#### 1. Allgemeine Vorüberlegung

Sind die Kosten von der Ausbringungsmenge abhängig?

- JA => variable Kosten = z.B. über %-Anteil vom Umsatz (Bsp. Material) od. best. €-Betrag mal Stückzahl (Bsp. Verpackungs- od. Logistikkosten)
- NEIN => fixe Kosten = unabhängig vom Umsatz/Stückzahl (Sonderform: Sprungfixe Kosten = Bsp. Personal ab best. Umsatzschwelle wird ein weiterer Mitarbeiter nötig)

#### 1. Materialkostenplanung

- Einfachste Planungsmethode: Über Materialanteil bezogen auf den Umsatz (%-tual)
- Falls mehrere Produkte: Individuelle, produktbezogene Materialeinsätze planen
- Falls Lieferung nicht „*Just in Time*“ möglich: Plausible Größe für Lageraufbau planen (Bsp. Lieferungen mit einem Ziel von 2 Monaten => Zwei Monatsbedarfe an Material in Lager)

### Planung sonstiger Kosten

#### 1. Allgemeine Hinweise

- Evt. über Branchenvergleiche Relationen zwischen Umsatz und Kosten ableiten.
- Sonstige Kosten werden i.d.R. als feste Beträge geplant (steigen in späteren Jahren deutlich geringer als Umsätze)

#### 2. Beispiele für Sonstige Kosten (Aufzählung nicht vollständig; häufige Planungsart):

- Miete/Raumkosten (Einzelplanung)
- Versicherungen (Einzelplanung)
- Kfz-Kosten (Pauschalplanung)
- Reisekosten (Pauschalplanung)
- Werbekosten (Pauschalplanung)
- Verwaltungskosten (Pauschal)
- Kommunikationskosten (Pauschalplanung)
- Steuer- und Rechtsberatung (Pauschalplanung)
- Patentierungskosten (Pauschalplanung)
- Leasingkosten etc. (Einzelplanung)
- Garantiekosten (Pauschalplanung)

### Allgemeine Hinweise

- Empfohlene Vorgehensweise für Planung: Flexible Stellenplanung in Tabellenform (ggf. funktional gegliedert)
- Ausgangsbasis: Brutto-Bezug Arbeitnehmer (ohne Arbeitgeberanteil der Sozialversicherungsbeiträge (KV, RV, AV, PV))
- Separate Ermittlung der Sozialversicherungsbeiträge entweder Vereinfachung, d.h. über pauschalen Satz (20 bis 40% von Brutto-Bezug) oder über individuelle Sätze (kompliziert wg. Beitragsbemessungsgrenzen, Unterschieden bei KK etc.)
- Nicht vergessen: Sonstige Personalkosten (z.B. für Personalbeschaffung, Fortbildungen, Berufsgenossenschaft, VWL, Sachbezüge Kfz, Weihnachts- od. Urlaubsgeld etc.)
- Unterschiedliche Eintrittszeitpunkte berücksichtigen (Personalbedarfsplanung auf Monatsbasis, FTE = Full Time Equivalent)
- Achtung: Löhne und Gehälter für Personal sind häufig der größte Auszahlungsposten. Deshalb erfolgt i.d.R. eine genaue Überprüfung ihrer Planungen durch Investoren (Passt Planung zum Umsatzwachstum? Verwaltung berücksichtigt?).

# 4.4 Personalplanung

## Beispiel

### Funktionaler Stellenplan

<b>Management</b>
Geschäftsführung (CEO)
Finanzen (CFO)
Technik (CTO)
Organisation (COO)
<b>Forschung &amp; Entwicklung</b>
Ingenieure
Techniker/innen
Assistent(inn)en
<b>Produktion &amp; Herstellung</b>
Beschaffung
Fertigung
Logistik
<b>Marketing &amp; Vertrieb</b>
Marketing
Verkauf
Service
<b>Verwaltung</b>
Buchhaltung
Personal
Sekretariat

Bsp. nur für Management

### Personalplanung

#### Anzahl Mitarbeiter

(Bezeichnungen bei Bedarf auf Blatt Annahmen anpassen, ggf. konkrete Personen mit Namen einsetzen, falls bekannt)

		AG Anteil	Monat 1	Monat 2	Monat 3
<b>Management</b>					
Geschäftsführung (CEO)	Zahl	Ja	1	1	1
Finanzen (CFO)	Zahl	Ja	-	-	-
Technik (CTO)	Zahl	Ja	-	-	-
Organisation (COO)	Zahl	Ja	1	1	1
<b>Zwischensumme</b>			<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

#### Gehalt Mitarbeiter

		Monat 1	Monat 2	Monat 3
<b>Management</b>				
Geschäftsführung (CEO)	EUR	7.500	7.500	7.500
Finanzen (CFO)	EUR	5.417	5.417	5.417
Technik (CTO)	EUR	4.583	4.583	4.583
Organisation (COO)	EUR	4.167	4.167	4.167

#### Personalaufwand

(Bruttolöhne u. -gehälter)

		Monat 1	Monat 2	Monat 3
<b>Management</b>				
Geschäftsführung (CEO)	EUR	460.918	7.500	7.500
Finanzen (CFO)	EUR	-	-	-
Technik (CTO)	EUR	-	-	-
Organisation (COO)	EUR	259.147	4.167	4.167
<b>Zwischensumme</b>		<b>720.065</b>	<b>11.667</b>	<b>11.667</b>

#### Soziale Abgaben (Lohnnebenkosten)

		Monat 1	Monat 2	Monat 3
<b>Management</b>				
Geschäftsführung (CEO)	EUR	59.834	997	997
Finanzen (CFO)	EUR	-	-	-
Technik (CTO)	EUR	-	-	-
Organisation (COO)	EUR	49.835	803	803
<b>Zwischensumme</b>		<b>109.670</b>	<b>1.800</b>	<b>1.800</b>

#### Sonstige Personalkosten

		Monat 1	Monat 2	Monat 3
Personalbeschaffung	EUR	900	3.600	-
Fortbildung	EUR	250	83	83
Berufsgenossenschaft	EUR	620	620	620
Fahrtgeldzuschuss	EUR	-	-	-
Sachbezug Kfz	EUR	-	-	-
VWL AG-Anteil	EUR	-	-	-
<b>Summe Sonstige Personalkosten</b>		<b>56.846</b>	<b>4.303</b>	<b>703</b>

### Grundprinzipien

1. Investition meint hier: Kauf von Wirtschaftsgütern (Anlagevermögen), die länger als 1 Jahr im Unternehmen genutzt werden (Bsp. Computer, Maschine, Gebäude, Patent etc.)
  - In der Liquiditätsrechnung sind die Auszahlungen für Investitionen voll zu berücksichtigen
  - In die Erfolgs-(Ertrags)rechnung werden nur die Abschreibungen (= Wertminderungen der Wirtschaftsgüter) eingestellt
  - Dazu werden die (Netto-)Anschaffungskosten anteilig auf die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer des Wirtschaftsgutes verteilt (Regelfall: lineare Verteilung; Nutzungsdauer siehe AfA-Tabellen vom BMF => Internet!)

Bsp.: Computeranlage: 3.600 € Netto, Nutzungsdauer 3J => AfA 1.200 € p.a. bzw. 100 € p.m.
2. Abschreibungen erfolgen immer *pro rata temporis*, d.h. bei Anschaffung im Juli kann im ersten Jahr nur 6/12 (= die Hälfte) der Jahresabschreibung geltend gemacht werden
3. Hinweis: Seit 2010 besteht für die Herstellungskosten von selbstgeschaffenen immateriellen Wirtschaftsgütern, die der Entwicklungsphase eindeutig zugeordnet werden können, ein Aktivierungswahlrecht nach §255 (2a) HGB

### Tipp für Finanzplanung (=> Vereinfachung)

**Hintergrund:** Seit 2010 verwirrende Regelungen/Wahlmöglichkeiten für geringwertige Wirtschaftsgüter (=GWG) mit Anschaffungskosten bis € 1.000 (z.B. Poolabschreibung (§ 6 Abs. 2a EStG), Sofortabzug (§ 6 Abs. 2 EStG))

#### Vereinfachung für ihre Planung

- Wirtschaftsgüter mit Netto-Anschaffungskosten < € 150 behandeln Sie als Aufwand (nicht als Investition), d.h. Planung bei den „Sonstigen Kosten“.
- Wirtschaftsgüter mit Netto-Anschaffungskosten > € 150 schreiben Sie gem. ihrer Nutzungsdauer linear ab.

#### Häufige Fehler in Planungen:

Summe der Abschreibungsbeträge > Anschaffungs-/Herstellungskosten => Kontrolle/Hinweis einbauen, Berechnungsformel sorgfältig prüfen.

Sachanlagen		AfA Tabelle							
Investitionen + AfA		MwSt.-Satz				(Netto-Anschaffungskosten)			
Anlagen der Fertigung und F&E		Nutzungsdauer	% p.m.	Typ	MwSt.-Satz				
Maschinen	EUR	MWSt.-Satz 1		I	19,0%	24.000	12.000		12.000
Abschreibungsbasis	EUR						-	12.000	12.000
Abschreibungen	EUR	120 Monate	0,83%	A		11.600	-	100	100
Werkzeuge	EUR	MWSt.-Satz 1		I	19,0%	35.000	15.000		
Abschreibungsbasis	EUR						15.000	15.000	15.000
Abschreibungen	EUR	60 Monate	1,67%	A		33.333	250	250	250

### Allgemeine Hinweise

1. Ermittlung des Kapitalbedarfs über Finanzierungskaskade (ähnlich Liquiditätsplanung) => erlaubt Automatisierung z.B. für Szenarioanalyse
2. Sicherheitsposition (Liquiditätsreserve) einplanen
3. Eigenkapital muss i.d.R. vorrangig zur Finanzierung verwendet werden
4. Kontokorrentkredit äußerst teuer (hoher Zinssatz) => deshalb schnellst möglich wieder abbauen (nur zur Verhinderung einer Illiquidität nutzen)

## 4.6 Finanzierungsplanung

Finanzierungs-  
quellen

Aufbau Finanzierungskaskade – Periode 1	
<b>Einzahlungen (E)</b>	
+ Operative Umsätze	
+/- Zu-/Abnahme Forderungen aus LuL	
+ USt.-Erstattungen vom FA	
+ Einzahlungen aus Sonst. Erträgen u. Außerordentl. Erträgen	
+ Zinseinnahmen	
+ Verfügbare Mittel auf Konto (Stand Ende Vorperiode)	
<b>Auszahlungen (A)</b>	
- Operative Kosten	
+/- Zu-/Abnahme Verbindlichkeiten aus LuL	
- Auszahlungen für Investitionen	
- USt.-Zahlungen an FA	
- Steuerzahlungen	
- Auszahlungen für Außerordentl. Aufwendungen	
- Zins- u. Tilgungszahlungen (ggf. einschl. Finanzierungskosten)	
<b>= Cash vor Finanzierung (E - A) =&gt; falls neg. = Kapitalbedarf</b>	
+ Eigenkapital	
+ Fremdkapital - Darlehen 1	
+ Fremdkapital - Darlehen 2	
+ Fremdkapital - Darlehen 3 etc.	
+ Nutzung Kontokorrentkredit	
<b>= Cash (Kontostand) nach Finanzierung (darf nie &lt; 0 sein)</b>	

analog für nächste  
Periode

## Praktische Umsetzung (Cash vor Finanzierung)

### 1. Cash vor Finanzierung

(alle Auszahlungen mit negativem Vorzeichen)

Umsatzerlöse	
Sonstige betriebl. + Außerordentliche Erträge	
MwSt.-Einzahlungen Umsatzerlöse + Sonst. betriebl. Erträge	
Materialkosten	
Personalkosten	
Sonstiger betriebl. Aufwand	
Sonst. neutraler Aufwand + Außerordentl. Aufwendungen	
Veränderung des Netto-Umlaufvermögens	
Investitionen	
MwSt.-Zahlungen für Investitionen	
MwSt.-Zahlungen für Materialkosten + Sonst. betriebl. Aufwand	
Zinsen (alle Darlehen)	
Finanzierungskosten (Darlehen 1)	
Zinseinnahmen (Bank-/Geschäftskonto)	
USt.-Zahlungen /-erstattungen (an/vom FA)	
Steuerzahlungen (St. vom Einkommen u. Ertrag)	
Tilgungen (Darlehen 1)	
Liquidität am Ende der Vorperiode (Kontostand)	
<b>Cash vor Finanzierung</b>	

Zinssatz p.a.	Zinssatz p.m.
1,50%	0,12%

Kontrolle Ust.

Ok

Gesamt	Jul. 14	Aug. 14
5.522.586	5.000	35.000
162.500	-	5.000
1.072.091	570	4.275
(1.941.139)	(2.100)	(14.700)
(2.178.877)	(23.734)	(20.134)
(346.880)	(13.165)	(7.432)
-	-	-
-	5.633	(9.067)
(326.000)	(97.000)	(62.000)
(33.440)	(18.430)	(2.280)
(397.842)	(1.430)	(3.393)
(28.132)	-	(267)
(625)	(625)	-
12.091	-	-
(640.809)	-	20.340
(352.165)	-	-
(13.211)	-	-
	-	-
	-	-
	(145.282)	(54.657)



Weiter auf nächster Folie



Weiter auf nächster Folie

# 4.6 Finanzierungsplanung

Finanzierungskaskade (alle Werte in EUR)		Jul. 14	Aug. 14
<b>1. Cash vor Finanzierung</b> (alle Auszahlungen mit negativem Vorzeichen)			
Cash vor Finanzierung		(145.282)	(54.657)
<b>2. Finanzierung</b>			
Zu finanzieren		(145.282)	(54.657)
<b>Finanzierungskaskade</b>			
EK	1. Stammkapital	25.000	-
	Zwischensaldo	(120.282)	(54.657)
	2. Kapitaleinlage	35.000	-
	Zwischensaldo	(85.282)	(54.657)
FK	3. Darlehen 1 (automat.): Darlehen 1	40.000	-
	Zwischensaldo	(45.282)	(54.657)
	4. Darlehen 2: Sparkasse München		
	Darlehensaufnahme	30.000	
	Tilgung	(30.000)	
	Zwischensaldo	(15.282)	(54.657)
	5. Darlehen 3: KfW-Kredit		
	Darlehensaufnahme	105.000	80.000
	Tilgung	(60.000)	
	Zwischensaldo	(15.282)	-
Cash vor Kontokorrent		(15.282)	25.343
7. Kontokorrentkredit (automat.)			
Eröffnungsbilanz		-	15.282
Inanspruchnahme		88.369	-
Rückführung / Tilgung		Maximum (88.369)	(15.282)
Schlussbilanz/Saldenvortrag		37.230	-
Noch nicht "gezogen"		40.000	24.718
Zinsen für Kontokorrentnutzung		2.523	156
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-right: 5px;">40.000</div> <div style="margin-left: 10px;">1,02% pro Monat</div> </div>			
<b>3. Cash nach Finanzierung (Kontostand)</b>			
Cash nach Finanzierung (am Periodenende)		-	10.061
Kontrolle: Finanzmittel ausreichend ?		Ok	

## Die Erstellung einer integrierten Finanzplanung

1 Funktion des Finanzplans & Gewinnermittlungsarten

2 Grundbegriffe - Integrierte Finanzplanung

3 Struktur der Finanzplanung & Wege zum Ziel

4 Schritt-für-Schritt Vorgehensweise

**5** Praktische Tipps & Fazit

6 Fragen & Diskussion

### Das “GiGo-Prinzip” - **G**arbage **I**n, **G**arbage **O**ut

- Gilt immer ! Auch für einen gut strukturierten, übersichtlichen und fehlerfreien Finanzplan
- Herleitung, Plausibilisierung u. Validierung der Inputdaten extrem wichtig
- Unbedingt die nötige Zeit für Recherchen und ggf. Gespräche mit verschiedenen Experten nehmen
- Außerdem: Konsistenz zw. Finanz- und Businessplan für alle Eingabedaten prüfen und sicherstellen

### **Viele Jahre Praxiserfahrung haben gezeigt:**

- Realistisch planen (Vorsichtsprinzip, ausreichend Reserven)
- Zahlungsfähigkeit/Liquidität muss immer sichergestellt sein (unterjährige Schwankungen (Saisongeschäft), Zahlungsziele und –ausfälle)
- Sämtliche Annahmen durch Businessplan unterlegen (noch aktuell?)
- Berücksichtigung verschiedener Finanzierungsquellen (richtige Mischung, Fristenkongruenz)
- Umsetzung Finanzplanung: Gute Vorlage nutzen (nicht bei Null anfangen)
- Prüfen: Unterstützung und Förderung für Gründer möglich ?

**Fördermittelexperten fragen !**

### Viele Jahre Praxiserfahrung haben gezeigt:

- Realistisch planen
- Zahlungsfähigkeit gewährleisten  
Schwankungen vermeiden
- Sämtliche Annahmen begründen
- Berücksichtigung der Liquidität  
Fristenkongruenz
- Umsetzung Finanzierungsplan
- Prüfen: Unterstützung/Förderung für Gründer möglich ?

#### Die wichtigsten Förderprogramme für Gründer

- Zuschüsse zur Gründungsberatung (vor der Gründung)
- Zuschüsse zur Unternehmensberatung (nach der Gründung)
- Gründercoaching Deutschland (nach der Gründung)
- ERP-Kapital für Gründung
- ERP-Gründerkredit - StartGeld
- ERP-Gründerkredit - Universell
- KfW-Unternehmerkredit (ab 2 bzw. 3 Jahre nach Gründung)
- Mikrokreditfonds Deutschland etc . . . .

**Fördermittelexperten fragen !**

### **Finanzplanung „ ... dauert nicht länger als ein Spiel des BVB“**

#### **Sofern ...**

- Klarheit besteht hinsichtlich des zu planenden Geschäftsmodells (Produkte/DL, Preise, Mengen, Kosten, Mitarbeiter und Investitionen). Der Businessplan sollte also bereits mehr oder weniger fertig gestellt sein!
- Eine durchdachte u. vollständige Vorlage für eine mehrjährige Finanzplanung genutzt wird. Diese sollte genügend Flexibilität bieten u. ihnen eigene Anpassungen u. Erweiterungen erlauben.
- Zeitsparende Techniken im Rahmen der Dateneingabe und Validierung in Excel angewendet werden.
- An den richtigen Stellen Planungsvereinfachungen gemacht werden (80:20 Regel)



**Vielen Dank  
für ihre Aufmerksamkeit !**

Mehr Infos zu unserem Excel-Finanzplan-Tool unter:

<http://www.financial-modelling-videos.de/excel-finanzplan-tool>



## **Financial Modelling Videos**

**Smart Cap GmbH  
Schulze-Delitzsch-Str. 2  
58455 Witten**

**Tel.: +49 (2302) 98 37 066  
Email: [fimovi@fimovi.de](mailto:fimovi@fimovi.de)**