
Bilanzplanung und Bilanzgestaltung

Bernd Heesen

Bilanzplanung und Bilanzgestaltung

Fallorientierte Bilanzerstellung

3. Auflage

Bernd Heesen
Berchtesgaden, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4024-7
DOI 10.1007/978-3-8349-4025-4

ISBN 978-3-8349-4025-4 (eBook)

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

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2009, 2010, 2012

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Andreas Funk

Einbandentwurf: KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort

Nachdem in 2007 ein erster Band zum Thema Bilanzanalyse und -optimierung¹ erschienen ist, war die Idee zu einem Anschlussbuch zunächst gar nicht so offensichtlich, denn dieser erste Band zeigt bereits an sehr vielen Kennzahlen, wie man analytisch an die Gewinn- und Verlustrechnung sowie Bilanz herangehen kann, um Schwachstellen aufzudecken bzw. Optimierungspotenzial eindeutig zu identifizieren. Es ist in der Tat ein sehr umfangreiches Analysehandbuch am konkreten Beispiel.

Das Ziel dieses ersten Werkes war es, dem interessierten Leser ein Instrumentarium an die Hand zu geben, mit dem er sich an den beiden Zahlenwerken Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und Bilanz ‚austoben‘ kann. Aber, gerade weil die zur Verfügung gestellten Kennzahlen sehr umfangreich waren, kamen immer wieder Anfragen,

- welche denn die ganz wichtigen sind
- in welcher Reihenfolge man sie erarbeiten sollte
- und ob man antizipativ gestalterisch vorgehen kann?

Eine Antwort, dass es keine konkreten Regeln für die Bedeutung von Kennzahlen gibt, war für die meisten Leser eher unbefriedigend.

Somit wuchs nach und nach die Idee zu einer Überzeugung. Ein Anschlussband muss her!

Dieses weiterführende Buch sollte das Ziel verfolgen, **Gestaltungsrichtlinien** für die Zahlenwerke GuV und Bilanz sowie für die Darstellung von ausgesuchten Analysen aus verschiedenen Perspektiven innerhalb einer kürzeren Präsentation aufzuzeigen. Es sollte damit:

- direkt auf den Band I *Bilanzanalyse und Kennzahlen* aufbauen.
- Allerdings auch für diejenigen verständlich sein, die Band I nicht gelesen haben oder die bereits aufgrund Ausbildung und/oder beruflicher Praxis Erfahrung mit der Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. Bilanz haben.

¹ Heesen, Gruber, Bilanzanalyse – Kennzahlenorientierte Bilanzoptimierung, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007, mittlerweile in 2011 erschienen in der 3. Auflage.

- In einem Schritt mit wenigen Kennzahlen, wenn möglich einem Trichter gleich, Zahlenwerke aus verschiedenen Perspektiven ‚sezieren‘ können. Oben füllen wir Gesteinsbrocken ein, unten kommt nur noch klarer Sand heraus – die Inhalte und Analyseschritte sollten also in der Lage sein, vorgelegte Zahlenwerke zu ‚zermalmen‘ (so die Vision) und die gefundenen Sachverhalte auch grafisch aufzubereiten, so dass die Möglichkeit einer Präsentation der Ergebnisse zwangsläufig mit generiert wird.
- Neues erklären, ansonsten wäre es ja nur eine Komprimierung von Vorhandenem.
- Natürlich wieder auf Paragraphen, wann immer möglich, verzichten und das Aufgezeigte an einem MS Excel basierten Beispiel in einfachen Worten verdeutlichen oder für den/ die Leser(in) selbst nachvollziehbar werden lassen.
- Erneut ein komplettes Analysetool deskriptiv behandeln.

Tja, und genau dieses Werk halten Sie gerade jetzt in Händen. Die obigen Aufzählungen sind eigentlich ein ideales Inhaltsverzeichnis.

Dieses Buch wird Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten bei der Bilanzanalyse, Bilanzplanung und (legaler) Bilanzgestaltung deutlich erweitern, weil ein ‚Analysefahrplan‘ aus verschiedenen Blickwinkeln mit grafischen Präsentationsmöglichkeiten vorgestellt wird.

Wenn wir das Wort „Gestaltung“ hören, klingen auch immer in unserem Inneren Verweise auf Paragraphen mit. Auch in diesem Werk werden wir bewusst auf diese Paragrafenvielfalt verzichten und die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Bilanz aus (fast) mathematischem und logischem Verständnis heraus gestalten. Sie werden sehen, das ist auch ohne Kenntnis von Gesetzestexten möglich. Denn wir werden nicht über LIFO und FIFO² sprechen, sondern mathematische und damit logische Größenordnungen zueinander erarbeiten und definieren.

Allerdings werden wir in den Fußnoten von Zeit zu Zeit dennoch auf Paragraphen verweisen, denn mit dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG), dessen Regelungen überwiegend erstmals in 2009 anzuwenden waren, traten in manchen Punkten entscheidende Änderungen ein, die ich hier zumindest kurz, aber sicherlich nicht umfassend und abschließend, ansprechen werde. Sie müssen diese Fußnoten aber nicht unbedingt lesen oder im Detail verstehen (wollen). Sie werden sehen, Planungs- und Gestaltungsmöglichkeiten im Zahlenwerk eröffnen sich auch in diesem Band wieder ohne tiefes Paragrafenwissen.

Gestaltung ist legal, solange wir mit Logik an Sachverhalte herangehen und gesetzlich vorgegebene Bewertungsfragen und -vorgaben nicht antasten.

Es gibt allerdings auch legale Gestaltungsspielräume, die eher mit Kosmetik in Zusammenhang gebracht werden müssten. Ich spreche z. B. von der Veräußerung stiller Reserven. Solange die Verkehrswerte die Buchwerte von zuvor operativ genutzten Wirtschaftsgütern übersteigen und diese mit Gewinn auch verkauft werden können, ist dies ja noch akzeptabel. Ich spreche bei kosmetischer Gestaltung aber besonders von außerordentlichen Erträgen. Wenn zur Optimierung des periodischen Ergebnisses Wirtschaftsgüter veräußert

² LIFO – Last In First Out, FIFO – First In Last Out.

werden, die mit dem eigentlichen Geschäftsbetrieb nichts zu tun haben oder hatten und zudem abgeschrieben sind, aber dennoch hohe Verkehrswerte haben, dann ist das sicherlich Ergebnis steigernd, hat aber mit den Gestaltungsmöglichkeiten, die dieses Buch aufzeigt, nichts mehr zu tun. Der Verkauf von ‚Tafelsilber‘ ist sicherlich legal und auch ein Gestaltungsweg, aber diese Einmaleffekte gehen gegen die Substanz.

Dies ist damit nicht die Art von Gestaltung, die dieses Buch behandelt.

Planung und Gestaltung in meinem Sinn umfasst

- *Logik, im Zusammenhang mit einfacher Mathematik*
- *konzentriert auf das operative Geschäft mit*
- *revolvierendem Charakter*
- *und Weitblick*
- *zum Ausbau der betrieblichen Stabilität und*
- *zur Erreichung oder zum Erhalt einer bilanziellen Spitzensituation*

Die wichtigsten Begriffe hier lauten aber ‚Logik‘ und ‚einfache Mathematik‘.

Sie werden sehen: Es ist wieder durchaus komplex, aber verständlich und sicherlich auch humorvoll geschrieben! Das dazugehörige Excel Tool, einmal als Übungs- und einmal als fertige Version, können Sie wieder aus dem Internet kostenfrei heraus laden. Dazu klicken Sie entweder auf www.springer-gabler.de oder auf die Homepage www.ifak-bgl.com meiner Akademie.

Die Dateien zu diesem Werk sind jedoch um einiges umfangreicher und komplexer. Leser, die bereits das Buch ‚Bilanzanalyse mit Kennzahlen‘ gelesen oder besser sich erarbeitet haben, werden feststellen, dass bereits aufgezeigte Analysetechniken und Kennzahlen hier auch eingearbeitet sind, so dass eine Wiederholung möglich ist bzw. direkt auf bestehendes Wissen aufgebaut werden kann. Ich betone aber nochmals, dass man Band 1 nicht gelesen haben muss, um hier einzusteigen.

An wendet sich dieses Buch und die Übungen? An alle, die von Abschlussdaten begeistert sind, die sich damit professionell beschäftigen müssen oder ihr Wissen vertiefen wollen. Das Werk soll Mitarbeiter im Rechnungswesen, Geschäftsführer und Gesellschafter von Firmen, Studenten und Steuerberater bzw. Wirtschaftsprüfer gleichsam ansprechen. Es geht nicht um die GuV- bzw. Bilanzerstellung, sondern die optimierte Planung und Gestaltung der Zahlenwerke und deren Relationen und da ist nur allzu häufig vieles noch im Argen.

Schimpfen Sie nicht über die Experten, die dies doch alles wissen müssten oder deren Arbeitsfeld und/oder Dienstleistungsumfang dieses eigentlich umfassen müsste.

Steuerberater und Wirtschaftsprüfer erstellen bzw. prüfen in der Regel den Abschluss – weitergehende Tätigkeiten sind aufgrund der ausgehandelten Arbeitsumfänge und Honorare nicht Gegenstand des Auftrages und können damit auch nicht erwartet werden. Die Auswertung und Optimierung der Zahlenwerke ist erst recht nicht ihre Aufgabe, geschweige denn ihr Auftrag. Und einmal ehrlich, ohne den Kolleg(inn)en weh zu tun – sie machen es auch nur ungern, weil sie eigentlich immer auf der erstellenden oder prüfenden

Seite stehen. Ob Sie es glauben oder nicht, die Analytik und damit die Planung, Gestaltung und Optimierung sind komplett verschieden von der Erstellung und der Prüfung. „und was macht dann der SteuerBERATER? Er berät in Sachen STEUERN! Dies kann er aber bei einer Gesellschaft nur tun, wenn er die Basis dazu, die Gewinn- und Verlustrechnung und die Bilanz, hat.

Ich vertrete in dieser Hinsicht eine klare Meinung. Lassen Sie uns zunächst das Zahlenwerk optimieren oder optimal gestalten und dann können wir auch über steuerliche Gestaltung reden. Dies sind aber zunächst 2 verschiedene Sachen. Ist der Abschluss (handelsrechtlich) gut (gestaltet), dann kann auch die steuerliche Gestaltung optimal angegangen werden. Ein schlechter Abschluss lässt jedoch auch nur bedingt eine optimale steuerliche Gestaltung zu. Und bitte lassen Sie uns trennen zwischen Gestaltung des Abschlusses meiner/der Gesellschaft und meiner eigenen Steuererklärung.

Vor diesem Hintergrund ist dieses Buch auch wieder für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer von Interesse, zeigt es doch auf, wo sie Ansätze für optimale Mandantenberatung finden.

Die Mitarbeiter in den Rechnungswesenabteilungen können sicherlich Bilanzen lesen. Sie leiden aber unter einem anderen Problem. Der nächste Abschluss, die nächste Auswertung steht schon vor der Tür. Wenn ich mir im Internet Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen anschau, bin ich immer wieder überrascht, was dort zu lesen ist. Obwohl die Problematik der Bestände bekannt ist, stehen in den Bilanzen Größenordnungen, die wirklich nur Kopfschütteln auslösen können. Selbstverständlich sind diese richtig gebucht und von den Wertansätzen belastbar, aber von der Höhe her trotzdem nicht nachvollziehbar. Aber wo liegt dann das Problem?

Der Jahresabschluss der Vorperiode sollte noch vor dem Erscheinen des Abschlusses des 1. Quartals der Folgeperiode veröffentlicht werden. Teilweise werden dann neben Sonderauswertungen noch Monatsabschlüsse, wenngleich verkürzt, verlangt. Dies alles natürlich neben dem sonstigen Tagesgeschäft. Es gibt kein Ende und es gibt eigentlich keine Zeit mehr dafür, Größenordnungen logisch und nicht nur nach den gesetzlich zulässigen Wertansätzen zu hinterfragen. Hier soll das Buch Denkanstöße geben, gemeinsam mit einer Geschäftsführung einmal ex-ante planerisch und gestalterisch tätig zu werden und vorab Größenordnungen und Zusammenhänge zu definieren, sei es in Prozent, in Tagen, in Rotationsgeschwindigkeiten.

Unternehmer und besonders technisch ausgebildete Geschäftsführer und Verantwortliche, schaut in Eure Bilanzen. Der Blick in die GuV und hier besonders auf den Umsatz und das Ergebnis sind sicherlich interessant, aber selbst bei guten und steigenden Werten kann ein Problem bis hin zur Katastrophe ganz nah sein, denn diese stehen meist in der Bilanz bzw. ergeben sich aus den Strukturen in der Bilanz oder in Relation der GuV zur Bilanz. Hier soll dieses Buch helfen, Sachverhalte zu erkennen und dementsprechend gestalterisch tätig zu werden. Als Leitende und Unternehmer sind Sie es gewohnt, zu gestalten, ja es wird sogar von Ihnen erwartet. Dies schließt aber Ihr Zahlenwerk auch ein, selbst wenn Sie mit externen Steuerberatern zusammenarbeiten und/oder Wirtschaftsprüfer Ihr Zahlenwerk eingehend unter die Lupe nehmen.

Studenten lernen leider Vieles zum Thema Abschluss, sei es nach HGB, IFRS oder nach amerikanischem Recht. Selbst mit einer Vertiefung in Rechnungswesen werden aber nur die Wenigsten in der Lage sein, selbst einen Abschluss ohne entsprechende Software zu erstellen. Das Wissen um o. g. Strukturen und Zusammenhänge (Analytik, logische Zielgrößen, etc.) wird aber leider kaum gelehrt und somit sehen wir auch jeweils in der nächsten Generation wieder offensichtliche Fehlentwicklungen, die eigentlich nicht sein müssten.

Wir sprechen immer wieder von Verlusten bzw. Kapitalvernichtung, ausgelöst durch falsche Entscheidungen und/oder Spekulationen, die die Weltbörsen jeden Tag wieder präsentieren. Ich frage mich nur allzu häufig, wie viel davon schon bei näherer Betrachtung absehbar oder bei besserer ex-ante Planung und Gestaltung vermeidbar wäre. Diese Frage wird wohl immer offen bleiben, aber ich bin sicher, die Zahl ist sehr groß. Dieses Werk und die Excel basierten Übungen werden hoffentlich dazu beitragen, die junge Generation zu sensibilisieren und bei ihr wieder Freude im Umgang mit der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung auszulösen. Wir brauchen keine Zahlenknechte, sondern weitsichtige Gestalter.

Aber, Gestaltung dauert! Es ist nicht möglich, innerhalb Monats- oder Jahresfrist eine optimale Bilanz und oder GuV zu gestalten. Dies braucht Zeit. Es ist aber auch nicht notwendig, jede unternehmerische Entscheidung jeden Tag hinsichtlich der bilanziellen Auswirkungen auf analytische Aussagen zu betrachten. Wir müssen lernen, revolvierend unser Zahlenwerk zu betrachten und auf Basis des Zahlenverständnisses sukzessiv Fragen zu stellen, um gewisse Konstellationen in der GuV und Bilanz zu erreichen.

Lassen Sie uns aber auch ehrlich sein – Bilanzplanung und -gestaltung sind eine Folgemaßnahme. Die wichtigste und erste Maxime heißt, das Unternehmen erfolgreich zu machen und erfolgreich zu halten. Dies setzt damit in erster Linie auch Produkt- und Verkaufserfolge voraus. Schlechte unternehmerische Resultate lassen sich auch nicht durch weitsichtige Gestaltungsmaßnahmen kompensieren!

Ich wünsche Ihnen wieder viel Spaß und Begeisterung beim Verständnis, der Analytik und der Planung sowie. Gestaltung des Beispiel-Zahlenwerkes bzw. Ihrer eigenen Zahlen mit dem Wissen und den vorgestellten Analysen bzw. Gestaltungs- und Zielgrößen aus diesem Buch.

Inhalt

1	Ausgangssituation	1
1.1	Der Einstieg	1
1.1.1	Allgemeine Fragen und Definitionen	3
1.1.2	Fragen zu den Sonderposten mit Rücklageanteil (SOPOS)	4
1.1.3	Fragen zu Leasing und Kapitalisierung	8
1.1.4	Fragen zu Kostensteigerungen bei Anschlussinvestitionen	16
1.1.5	Fragen zur durchschnittlichen Abschreibungsdauer	18
1.1.6	Fragen zu Eigenkapital relevanten Zusammenhängen	19
1.2	Der erste Einblick	21
1.2.1	Die Gewinn- und Verlustrechnung der HTC	21
1.2.2	Die Bilanz der HTC – die Passiva	37
1.2.3	Die Bilanz der HTC – die Aktiva	41
2	Analytik, Planung und Gestaltung	53
2.1	Vorbemerkungen	53
2.2	Vermögenskennzahlen	54
2.2.1	Gesamtkapitalumschlag	58
2.2.2	Anlagenintensität	61
2.2.3	Anlagendeckung I	64
2.2.4	Eigenkapitalquote (HGB Definition)	66
2.2.5	Zusammenhang Anlagenintensität, -deckung und Eigenkapitalquote	68
2.2.6	Zusammenhang Umsatz zu Eigenkapitalquote und Anlagenintensität	70
2.2.7	Vorratsumschlag	72
2.2.8	Vorratsreichweite	76
2.2.9	Zusammenhang Bestände und Umsatzrendite	79
2.2.10	Debitoren und debitorisches Ziel	84
2.2.11	Exkurs Umsatzsteuervoranmeldung	86
2.2.12	Kreditoren und kreditorisches Ziel	89
2.2.13	„Cash“ Zyklus	92
2.2.14	Skonti und Berechnung	98

2.2.15	Umschlagsdauer des Umlaufvermögens.....	98
2.2.16	Zusammenfassung.....	102
2.3	Kapital(struktur)kennzahlen.....	103
2.3.1	Eigenkapitalquote.....	105
2.3.2	Fremdkapitalquote.....	114
2.3.3	Der ‚Leverage‘.....	115
2.3.4	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen als Quote des gesamten Fremdkapitals.....	117
2.3.5	Exkurs Liquidität 2. Grades.....	121
2.4	Einstieg in die erweiterte grafische Bilanzgestaltung.....	136
2.4.1	Die erweiterten Basis-Zielgrößen.....	136
2.4.2	Die Ziel-Bilanz in einer ersten kompletten prozentualen Darstellung.....	138
2.4.3	Die Ziel-Bilanz in einer ersten kompletten absoluten Darstellung.....	138
2.4.4	Die nächsten Schritte zur Ziel-GuV.....	140
2.5	Kennzahlen zur Liquidität und zur Finanzierung.....	141
2.5.1	Liquiditäten.....	143
2.5.2	Cash Flow zu Gesamtkapital.....	150
2.5.3	Cash Flow Marge bzw. Cash Flow Umsatzrate.....	152
2.5.4	Ziel-Cash Flow.....	154
2.5.5	Ziel-Ergebnis als Funktion der Abschreibungen.....	156
2.5.6	Tilgungsfähigkeit und Finanzierungsdauer als Funktion der Abschreibungen.....	157
2.5.7	Die ersten prozentualen Bausteine der Ziel-GuV.....	158
2.5.8	Die ersten absoluten Bausteine der Ziel-GuV.....	159
2.5.9	Der Ziel-Einzahlungsüberschuss EBITD.....	161
2.5.10	Auszahlungen.....	161
2.5.11	Material und bezogene Leistungen (Einstandskosten).....	162
2.5.12	Anlagendeckung.....	163
2.5.13	Dynamische Verschuldung.....	168
2.5.14	Investitionsquoten.....	171
2.5.15	Selbstfinanzierungsquote operatives Sachanlagevermögen.....	179
2.5.16	Zusammenfassung.....	183
2.6	Kennzahlen zur Erfolgsstruktur.....	185
2.6.1	Bruttoertragsquote.....	190
2.6.2	Einstandskostenquote.....	191
2.6.3	Personalkostenintensität.....	192
2.6.4	Abschreibungsintensität.....	195
2.6.5	Mietaufwandsquote.....	198
2.6.6	Zinsintensität.....	199
2.6.7	Rückstellungsintensität.....	205

2.6.8	Zins tragendes Fremdkapital	213
2.6.9	Zinsintensität	213
2.6.10	Erweiterte prozentuale Struktur der Ziel-GuV	216
2.6.11	Erweiterte absolute Struktur der Ziel-GuV	218
2.6.12	Operative Auszahlungen	221
2.6.13	Exkurs: Systemische (Excel) Betrachtungen	223
2.6.14	Zins- und Mietintensität	224
2.6.15	Zinsdeckungsquote	226
2.6.16	Die finale Struktur der Ziel-GuV	228
2.6.17	Zusammenfassung	231
2.7	Rentabilitätskennzahlen	233
2.7.1	Umsatzrentabilität	235
2.7.2	Gesamtkapitalrentabilitäten	240
2.7.3	Eigenkapitalrentabilität	251
2.7.4	Nach-Steuer Eigenkapitalrentabilität	255
2.7.5	Eigenkapitalumschlag	257
2.7.6	Betriebsergebnis zu Betriebskapital	261
2.7.7	Fremdkapitalrentabilität	265
2.7.8	Zusammenfassung	267
3	„Todsünden“ in der Bilanz und GuV	269
3.1	Der Saunaeffekt	269
3.1.1	Reinvestitionsquote	269
3.1.2	Die 3 Größen des ‚DuPont‘ Baums	272
3.2	Der Saunaeffekt mit Dackelsyndrom	275
3.3	Der Saunaeffekt mit Dackelsyndrom und Strick	275
3.4	Der Saunaeffekt mit Dackelsyndrom, Strick und Augenklappen	276
3.5	Zusammenfassung	276
4	Die komprimierte Analyse und Gestaltung (Trichteranalyse bzw. – planung)	279
4.1	Der 1. Trichterblock: Vermögen und Kapitalstruktur	283
4.1.1	(Gesamt)Kapitalumschlag (1. Kennzahl)	283
4.1.2	Anlagenintensität (2. Kennzahl)	285
4.1.3	Eigenkapitalquote (3. Kennzahl)	286
4.1.4	Kreditorenquote – zu gesamten Fremdkapital (4. Kennzahl)	288
4.2	Der 2. Trichterblock: Liquidität und Finanzierung	290
4.2.1	Liquidität II. Grades (5. Kennzahl)	291
4.2.2	Liquidität III. Grades (6. Kennzahl)	293
4.2.3	Cash Flow Umsatzrate (7. Kennzahl)	296
4.3	Der 3. Trichterblock: Erfolg und Rendite	298
4.3.1	Zins- und Mietintensität (8. Kennzahl)	298
4.3.2	Personalkostenintensität I (9. Kennzahl)	300

4.3.3	Umsatzrendite bzw. -rentabilität (10. Kennzahl)	302
4.3.4	Kapitalrendite bzw. -rentabilität (11. Kennzahl)	303
4.4	Operative Stärke	305
4.4.1	Zinsdeckungsquote (12. Kennzahl)	305
4.4.2	Dynamische Verschuldung (13. Kennzahl)	306
4.4.3	Reinvestitionsquote (14. Kennzahl)	308
4.5	GuV bezogene Trichter Kennzahlen für Analyse, Planung und Gestaltung	311
4.6	Bilanz bezogene Trichter Kennzahlen für Analyse, Planung und Gestaltung	311
4.7	Misch Trichter Kennzahlen – Bilanz und GuV bezogene Kennzahlen für Analyse, Planung und Gestaltung	312
4.8	Zusammenfassung	313
5	Die komprimierte Planung und Zielgestaltung	317
5.1	Planungsparameter	318
5.2	Die Planung der Aktiva	320
5.3	Die Planung der Passiva	324
5.4	Die Planung der GuV	327
5.5	Die mehrperiodische Kurzplanung	336
5.6	Die Analyse der Planungsergebnisse	342
5.6.1	Kapitalumschlag	346
5.6.2	Anlagenintensität	346
5.6.3	Eigenkapitalquote	346
5.6.4	Kreditorenquote	347
5.6.5	Liquidität II. Grades	348
5.6.6	Liquidität III. Grades	349
5.6.7	Cash Flow Umsatzrate	350
5.6.8	Zins- und Mietintensität	352
5.6.9	Personalkostenintensität	352
5.6.10	Umsatzrentabilität	352
5.6.11	Kapitalrentabilität	353
5.6.12	Zinsdeckungsquote	354
5.6.13	Dynamische Verschuldung/Kredittilgungsdauer	355
5.6.14	(Re)Investitionsquote III.	356
5.7	Zusammenfassungen	357
6	Gesamtdarstellung und Präsentation	361
7	Zusammenhänge zum Nachdenken und Gestalten	373
7.1	Leasing und Sale-and-Lease-Back	373
7.2	Gesamtkapitalumschlag	374
7.3	Eigenkapital und -quote	374
7.4	Anlagenintensität	375

7.5	Basis Bilanz- und GuV Strukturen (Beziehungsrahmen)	376
7.6	Vorratumschlag und Reichweite	377
7.7	Kapital- und Vorratumschlag	378
7.8	Debitoren und debitorisches Ziel	379
7.9	Debitorisches und kreditorisches Ziel.	379
7.10	Skonti	380
7.11	Unterschiedliche Eigenkapitaldefinitionen	380
7.12	Kurzfristige Verbindlichkeiten	382
7.13	Cash Flow, Kreditgestaltung und Tilgungen bzw. Abschreibungen.	383
7.14	Dynamische Verschuldung	384
7.15	Zinsdeckungsquote.	385
7.16	Bilanz- und Vermögensstruktur	386
	Sachverzeichnis	387