

# Erstellung einer integrierten Finanz- und Liquiditätsplanung mit Excel

Ein praxisorientierter Leitfaden mit Schritt-für-Schritt Anleitung

Mit Beispiel-Dateien kompatibel mit Excel für Windows und Mac



**Erstellung einer integrierten Finanz- und Liquiditätsplanung mit Excel**

*Ein praxisorientierter Leitfaden mit Schritt-für-Schritt Anleitung*

**Dirk Gostomski**

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

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Alle Angaben in diesem Buch wurden vom Autor mit größter Sorgfalt erarbeitet bzw. zusammengestellt und unter Einschaltung wirksamer Kontrollmaßnahmen reproduziert. Trotzdem sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Der Autor sieht sich deshalb gezwungen, darauf hinzuweisen, dass er weder eine Garantie noch die juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für Folgen, die auf fehlerhafte Angaben zurückgehen, übernehmen kann. Für die Mitteilung etwaiger Fehler im Buch oder auch den zugehörigen Download-Materialien ist der Autor jederzeit dankbar. Internetadressen oder Versionsnummern stellen den bei Redaktionsschluss verfügbaren Informationsstand dar. Der Autor übernimmt keinerlei Verantwortung oder Haftung für Veränderungen, die sich aus nicht von ihm zu vertretenden Umständen ergeben. Evt. beigefügte oder zum Download angebotene Dateien und Informationen dienen ausschließlich der nicht gewerblichen Nutzung. Eine gewerbliche Nutzung ist nur mit Zustimmung des Lizenzinhabers möglich.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Das Erstellen und Verbreiten von Kopien auf Papier, auf Datenträgern oder im Internet, insbesondere als PDF, ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Autors gestattet und wird widrigenfalls strafrechtlich verfolgt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Hardware- und Softwarebezeichnungen 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.

1. Auflage 2015

**ISBN 978-3-00-050814-1**

© 2015 Financial Modelling Videos  
Schulze-Delitzsch-Str. 2, 58455 Witten  
Internet: [www.financial-modelling-videos.de](http://www.financial-modelling-videos.de)  
Email: [fimovi@fimovi.de](mailto:fimovi@fimovi.de)  
Satz: Die Lektorei, Kassel

# Schritt-für-Schritt zur integrierten Finanzplanung

*Auch der längste Marsch beginnt mit dem ersten Schritt.*

*Laozi, Chinesischer Philosoph (6. Jh. v. Chr.)*

In diesem Kapitel werden die verschiedenen Schritte zur Erstellung einer integrierten mehrjährigen Finanzplanung der Reihe nach ausführlich erläutert. Die Reihenfolge orientiert sich dabei an der inhaltlichen Logik und folgt dem in Kap. 2.6 vorgestellten Aufbau der Finanzplanung. Um Redundanzen zu verhindern wird die Verwendung von speziellen Formatierungen bzw. Zellenformatvorlagen nur dann ausführlicher erläutert, wenn diese nicht bereits Gegenstand der vorangegangenen Kapitel waren. Insofern wird das Kapitel 3.4 mit seinen Unterkapiteln beim Leser als bekannt vorausgesetzt.

Weiterhin wurde für die einzelnen Teilschritte, dort wo sinnvoll, eine Aufteilung in einen theoretischen, betriebswirtschaftlichen Teil und einen praktischen Excel-Teil vorgenommen. Im letzteren wird Schritt-für-Schritt auf die Umsetzung in Excel abgestellt, während in den einleitenden Teilen kaufmännisch-rechtliche Hintergründe thematisiert werden. Diese Abschnitte können ggf. von betriebswirtschaftlich kundigen Lesern übersprungen werden.

## 4.1 Allgemeine Grundannahmen

### 4.1.1 Allgemeine Modellinformationen

Hintergrundinformationen zum Modell sowie sämtliche allgemeinen Annahmen die für alle Tabellenblätter gültig sind, werden i.d.R. auf einem zentralen Blatt zusammengefasst. Diese Bündelung auf einem einzigen Blatt (hier mit dem Blattregisternamen „Annahmen“) erspart dem Anwender später eine aufwendige Suche nach Eingabezellen innerhalb des Modells und ermöglicht auch eine einfache Dokumentation und Aufbereitung (bei Bedarf auch Ausdruck) für externe Empfänger der Finanzplanung.

Zu den allgemeinen Modellannahmen zählen bspw. der Unternehmensname, eine Bezeichnung für die vorliegende Planung, der Name der Datei sowie Autor bzw. Planungsverantwortliche für evt. Rückfragen (vgl. Abb. 4.1). Darüber hinaus sollte auch das Datum der letzten Aktualisierung vermerkt und gepflegt werden, damit später in der Kommunikation z.B. mit potentiellen Investoren immer über die gleiche Version diskutiert werden kann.

| Annahmen für die Finanzplanung der Mustergründungs GmbH |               |                                |  |
|---|---------------|--------------------------------|--|
| Allgemeine Modellannahmen                               |               |                                |  |
| Namen und Modellinformationen                           |               |                                |  |
| Namen   |               |                                | Excel-Namen  |
| Unternehmensname (Firma)                                | Text          | Mustergründungs GmbH           | Name_Unternehmen   |
| Planbezeichnung   | Text          | Fiktive 5 Jahres-Finanzplanung | Name_Modell  |
| Dateiname   |               | 01_Timing.xlsx                 | Name_Datei   |
| Planungsverantwortlicher                                | Text          | Adam Riese                     | Name_Autor   |
| Letzte Aktualisierung                                   | Datum         | 01.01.2015                     |  |
| Währung   | ISO 4217 Code | EUR                            | Waehrung   |
| Werteinheit (z.B. EUR oder EUR '000)                    | 1 oder 1.000  | 1                              | Werteinheit  |
| Resultierende Währungsbezeichnung (Einheit)             |               | EUR                            | =WENN(Werteinheit=1;Waehrung;TEXT(Waehrung;\"""&\" 000\")) |

**Abb. 4.1: Allgemeine Modellannahmen**

Die zugehörige Excel-Datei finden Sie auch im Download-Angebot zu diesem Buch („4.1 - Allg. Modellannahmen u. Timing.xlsx“).

Der Dateiname (Zelle F10) kann mit einer relativ langen Formel eigenständig ermittelt werden. Diese lautet:

```
=TEIL(ZELLE („Dateiname“);SUCHEN („ [, ; ZELLE („Dateiname“) )+1;SUCHEN („ [ ; ZELLE („Dateiname“) )-SUCHEN („ [, ; ZELLE („Dateiname“) )-1)
```

Wird in dieser Formel die Bezeichnung „Dateiname“ durch die englische Bezeichnung „Filename“ ersetzt, kann die Datei sowohl in deutschsprachigen, wie in englischsprachigen Excel-Versionen ohne Probleme verwendet werden.

Für die allgemeinen Angaben wurden „sprechende“ Namen in der Excel-Tabelle vergeben (z.B. Name\_Unternehmen, Name\_Modell etc.). Dies ist zwar nicht zwingend nötig, erleichtert aber die Referenzierung später auf einer Übersichtsseite oder in Überschriften (siehe Bsp. in Überschrift: Zelle C1). Die Bezeichnungen beginnen bewusst mit „Namen\_“, da sie dann später bei der Auswahl alle direkt untereinander stehen und schneller gefunden und ausgewählt werden können.

#### 4.1.2 Währung und Werteinheit

Um die Finanzplanung möglichst universell einsetzen zu können ist es ratsam, sowohl die Währungseinheit, wie auch die Werteinheit in der später geplant werden soll, flexibel zu halten. Es bietet sich an, die Währungsbezeichnung im sogenannten ISO 4217 Code einzugeben, also bspw. EUR, CHF, USD, GBP etc.

Eine Übersicht aller Währungsabkürzungen nach diesem Code finden Sie bspw. unter dem Link: [http://de.wikipedia.org/wiki/ISO\\_4217](http://de.wikipedia.org/wiki/ISO_4217)

Für die Werteinheit macht es Sinn, mindestens die beiden Optionen 1 und 1.000 vorzusehen. Dies bietet ihnen die Möglichkeit bei größeren Umsätzen/Unternehmen nicht mit unnötig langen und damit unübersichtlichen Zahlen arbeiten zu müssen, sondern z.B. in EUR'000 (oder beliebigen anderen Währungen) planen zu können. Die Auswahlmöglichkeit für diese Eingabezelle sollte über die Funktionalität Datenüberprüfung begrenzt werden. Wählen Sie im Feld „Zulassen:“ **Liste** und geben im Feld „Quelle:“ **1 ; 1000** ein.

Der eigentliche Clou liegt in der Verknüpfung dieser beiden Vorgaben, um auf diese Weise die finale Währungsbezeichnung zu erhalten. Dazu kann folgende WENN-Funktion verwendet werden:

```
=WENN(Werteinheit=1;Waehrung;TEXT(Waehrung;"") & " ,000")
```

Die Zelle selber bekommt bei uns im Excel-Modell den Namen „*Currency\_Unit*“ und kann auf diese Weise später sehr bequem und flexibel für die Einheiten genutzt bzw. verlinkt werden.

**Wichtiger Hinweis:** Wird später die Währung verändert, findet keine Umrechnung im Modell statt, sondern es werden lediglich alle Bezeichnungen und Beschriftungen entsprechend angepasst. Aus diesem Grunde ist die Währungsauswahl unbedingt vor Beginn der eigentlichen Planung festzulegen. Das gleiche gilt für die Werteinheit.

### 4.1.3 Flexibles Modell-Timing

Als nächstes schauen wir uns die Vorgaben für den Planungshorizont der Finanzplanung an. Auch hier ist Flexibilität wieder oberstes Gebot, um später bspw. häufig in der Realität vorkommende Verzögerungen schnell und einfach in der Planung berücksichtigen zu können.

Es ist generell empfehlenswert, die kompletten Berechnungen und Planungen auf Monatsbasis für alle Jahre durchzuführen. Das bedeutet aber nicht gleichzeitig, dass am Ende auch alle Ergebnisse auf Monatsbasis ausgedruckt bzw. präsentiert werden sollten. Damit ginge jegliche Übersicht verloren und man würde externe Empfänger überfrachten und verwirren. Vielmehr werden die monatlichen Berechnungen später intelligent bspw. zu Quartalen oder Halbjahren aggregiert und verdichtet (vgl. Kap. 5.2).

Die Planung auf Monatsbasis bietet neben einer hohen Flexibilität zahlreiche weitere Vorteile:

- Alle Formeln können schnell und einfach jeweils durch eine komplette Zeile kopiert werden (unabhängig von der Laufzeit der Planung (= Anzahl der Spalten)).
- Saisonale Effekte bei den Umsätzen aber auch bei den Kosten können genauestens abgebildet werden, wodurch die Aussagekraft der Liquiditätsvorschau erheblich zunimmt.
- Zeitliche Verschiebungen können ganz einfach und mit wenig Aufwand berücksichtigt werden.
- Im Rahmen der Finanzierung können auch ausgefallene Zins- und Tilgungsstrukturen bzw. -Intervalle einfach abgebildet werden.
- Seit Excel 2007 sticht auch die begrenzte Anzahl möglicher Spalten auf einem Tabellenblatt nicht mehr als Gegenargument.<sup>38</sup>

Bei den Annahmen benötigen wir zunächst ein Startdatum für die Planung (Name der Zelle in Excel: „*Startdatum*“). Wir beschränken die Eingabemöglichkeiten, so dass nur jeweils der erste Tag eines Monats eingegeben werden kann, um auf diese Weise spätere Fehler auszuschließen. Auch hier kommt wieder die Funktionalität Datenüberprüfung zum Zuge. Wählen Sie dazu im Feld „*Zulassen:*“ **Benutzerdefiniert** und geben in das Feld „*Formel:*“ **=TAG(Startdatum)=1** ein. Gegebenenfalls können Sie zusätzlich eine entsprechende Hinweis- oder Fehlermeldung für den Nutzer im Rahmen der Datenüberprüfung eingeben (sehen Sie sich dazu die Beispieldatei an und versuchen dort einen anderen Tag als den 1. einzugeben).

.....  
38 Seit Excel 2007 kann ein Tabellenblatt 1.048.576 Zeilen und 16.384 Spalten (A bis XFD), also 17.179.869.184 Zellen umfassen.

|    | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 17 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 18 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 19 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 20 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 21 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

  

| Planungshorizont für die Finanzplanung              |               | Vorgaben für das Geschäftsjahr |                                   |
|---|---------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| Startdatum für die Planung                          | Datum         | 01.04.2016                     | Letzter Monat des Geschäftsjahres |
| Planjahre: Rumpfgeschäftsjahr + x weitere Planjahre | weitere Jahre | 4 Jahr(e)                      | 12                                |
| Ende des Planungszeitraums                          | Datum         | 31.12.2020                     | 1. Geschäftsjahr in Übersicht     |
|   |               |                                | Rumpfgeschäftsjahr vorhanden      |
|   |               |                                | Ja                                |

**Abb. 4.2: Planungshorizont für die Planung**

Die zweite erforderliche Vorgabe ist die Planungsdauer. Damit später das Modell immer am 31.12. endet, beschränken wir diese Eingabe auf ganze Zahlen zwischen 1 und 4 Jahren (ebenfalls über Datenüberprüfung). Wenn Sie Modelle mit längeren Laufzeiten als 5 Jahre erstellen wollen, müssen Sie diese Beschränkung selbstverständlich entsprechend anpassen.

Sofern das Startdatum nicht der 1. Januar eines Jahres ist, liegt im Jahr ein sogenanntes Rumpfgeschäftsjahr vor (= weniger als 12 Monate). Aus diesem Grund sind noch einige Hilfsrechnungen nötig, mit denen Start- und Enddatum für das erste Geschäftsjahr ermittelt werden. Das erste Geschäftsjahr soll dabei annahmegemäß immer am 31.12. enden. Die entsprechenden Formeln sind in Abb. 4.2 vermerkt.

Schließlich lässt sich das Ende des Planungszeitraumes noch mit einer entsprechenden MONATSENDE-Funktion berechnen (vgl. Abb. 4.2). Dieser Zelle geben wir den Namen „Enddatum“.

## EXKURS - MONATSENDE-Funktion

Die MONATSENDE-Funktion gibt das Datum des letzten Tages des Monats zurück, der eine bestimmte Anzahl von Monaten vor bzw. nach dem Ausgangsdatum liegt.

**Syntax:** =Monatsende (Ausgangsdatum; Monate)

Eng verwandt damit ist die EDATUM-Funktion. Im Unterschied zur MONATSENDE-Funktion gibt EDATUM das Datum zurück, welches eine bestimmte Anzahl von Monaten vor bzw. nach dem angegebenen Datum (Ausgangsdatum) liegt. Mit EDATUM lassen sich z.B. Rückzahlungs- oder Fälligkeitstermine berechnen, die auf denselben Tag eines Monats fallen wie das jeweilige Ausgangsdatum.

**Syntax:** =EDATUM (Ausgangsdatum; Monate)

|   | A | B          | C               | D          | E                  | F          | G              |
|---|---|------------|-----------------|------------|--------------------|------------|----------------|
| 1 |   |            |                 |            |                    |            |                |
| 2 |   | Inputdatum | Argument Monate | MONATSENDE | Formel/Syntax      | EDATUM     | Formel/Syntax  |
| 3 |   | 01.01.2014 | 3               | 30.04.2014 | =MONATSENDE(B3;C3) | 01.04.2014 | =EDATUM(B3;C3) |
| 4 |   | 15.01.2014 | 3               | 30.04.2014 | =MONATSENDE(B4;C4) | 15.04.2014 | =EDATUM(B4;C4) |
| 5 |   | 31.01.2014 | 3               | 30.04.2014 | =MONATSENDE(B5;C5) | 30.04.2014 | =EDATUM(B5;C5) |

Abb. 4.3: Unterschied MONATSENDE- und EDATUM-Funktion in Excel

Abb. 4.3 zeigt ausgewählte Beispiele zur Illustration der Unterschiede zwischen der MONATSENDE- und EDATUM-Funktion. Dabei wurde für das zweite Funktionsargument jeweils die Zahl 3 (= Monate) gewählt.

Im nächsten Schritt legen wir ein neues Tabellenblatt mit dem Namen „Timing“ an. Dort werden wir neben der flexiblen Zeitskala für die Finanzplanung auch verschiedene Schalter und Zähler integrieren, die später für verschiedenste Berechnungen auf anderen Blättern benötigt werden (vgl. Abb. 4.4).

Dieses Blatt dient im weiteren Verlauf der Finanzplanung als Master. Auf allen Berechnungsblättern werden später jeweils oben diese Timing-Zeilen erscheinen. Diese werden aber dort nicht erneut berechnet, sondern nur noch zum Masterblatt verlinkt (gem. dem Financial Modeling Grundsatz: Jede Berechnung nur einmal durchführen). Das gleiche gilt für die Schalter und Zähler, wobei aber später nur die Schalter und Zähler vom Master übernommen werden, die auch tatsächlich auf dem jeweiligen Blatt für Berechnungen benötigt werden.

|    | A  | B           | C           | D              | E           | FGH                                | I   | J          | K           | L           | M          | N     | O | P |
|----|--|-------------|-------------|----------------|-------------|------------------------------------|---|------------|-------------|-------------|------------|-------|---|---|
| 1  | Timing - Masterblatt                     |             |             |                |             |                                    |   |            |             |             |            |       |   |   |
| 2  |  |             |             |                |             |                                    |   |            |             |             |            |       |   |   |
| 3  |  |             |             |                |             |                                    |   |            |             |             |            |       |   |   |
| 4  | Start der Periode                        |             |             | =Startdatum-1  | 1. Apr. 16  | 1. Mai. 16                         | =J5+1 16  | 1. Jul. 16 | 1. Aug. 16  | 1. Sep. 16  | 1. Okt. 16 |       |   |   |
| 5  | Ende der Periode                         | Start       | Ende        | 31. Mrz. 16    | 30. Apr. 16 | 31. Mai. 16                        | =MONATSENDE(K4;0)                               | Aug. 16    | 30. Sep. 16 | 31. Okt. 16 |            |       |   |   |
| 6  | Planungszeitraum                         | 1. Apr. 16  | 31. Dez. 20 | 57             |             |                                    | =WENN(UND(K\$4>=Startdatum;K\$5<=Enddatum);1;0) |            |             |             |            |       |   |   |
| 7  |  | =Startdatum | =Enddatum   | =SUMME(J6:BU6) |             |                                    |   |            |             |             |            |       |   |   |
| 8  | <b>Schalter &amp; Zähler</b>             |             |             |                |             |                                    |   |            |             |             |            |       |   |   |
| 9  | Tage in Periode                          | Tage        |             | 30             | 31          | =K5-K4+1                           | 31  | 31         | 30          | 31          |            |       |   |   |
| 10 | Kalenderjahr                             | Jahr        |             | 2016           | 2016        | =JAHR(K5)                          | 2016  | 2016       | 2016        | 2016        |            |       |   |   |
| 11 | Zähler Kalenderjahr in Planungszeitraum  | Zahl        |             | 1              | 1           | =K10-JAHR(\$J\$4)+1                | 1   | 1          | 1           | 1           |            |       |   |   |
| 12 | Laufender Monat ab Planungsbeginn        | Zahl        |             |                |             | =J12+1                             | 4   | 5          | 6           | 7           |            |       |   |   |
| 13 | Zähler Planungsjahre in Planungszeitraum | Zahl        |             | 1              | 1           | =AUFRUNDEN(K12/(Monate_Jahr);0)*K6 |   |            |             |             |            |       |   |   |
| 14 | Quartal Kalenderjahr (KJ)                | Zahl        |             |                |             | =AUFRUNDEN(MONAT(K4)/3;0)          | Q-2   | Q-2        |             | Q-3         | Q-4        |       |   |   |
| 15 | Halbjahr Kalenderjahr (KJ)               | Zahl        |             |                |             | =WENN(MONAT(K4)>6;2;1)             | 1. HJ   | 1. HJ      |             | HJ          | 2. HJ      | 2. HJ |   |   |

Abb. 4.4: Timing Masterblatt mit Schaltern und Zählern

Ein Blick auf die in Abb. 4.4 verwendeten Formeln zeigt schnell, wie hilfreich es für die Übersicht und das Verständnis ist, dass bspw. die Zellen benannt wurden, in denen auf dem Blatt „Annahmen“ das Start- bzw. Enddatum steht. Andernfalls müsste man zur Prüfung der Formel zunächst aufwendig auf das Blatt „Annahmen“ wechseln, um dort dann zu ermitteln, auf welchen Wert genau Bezug genommen wurde.

Die benutzten Formeln sind kurz und unspektakulär. Zelle I12 muss leer bleiben, da die Formel in Zelle J12 darauf referenziert. Dementsprechend wurde hier die Zellenformatvorlage „Leere\_Zelle“ verwendet. Zur besseren Übersicht wurde den Zellen mit den Start- und Enddaten jeder Periode mit Hilfe einer bedingten Formatierung eine blaue Färbung zugewiesen (Kriterium: Zeile 6 gleich 1 => Flag). Dadurch sieht man auch optisch sofort, wenn bzw. wann die Modelllaufzeit zu Ende ist (nicht im Screenshot sichtbar).

Die Zeilen 14 und 15 enthalten - ebenfalls zur besseren Übersicht - bedingte Formatierungen und benutzerdefinierte Zahlenformate. Dies führt dazu, dass Zellen mit jeweils geraden Quartalen bzw. Halbjahren grün bzw. grau gefärbt werden.

#### **Bedingte Formatierungen über Formel:**

Zeile 14:  $=\text{REST}(J14; 2)=0$  und Zeile 15:  $=\text{REST}(J15; 2)=0$

#### **Benutzerdefinierte Zahlenformate:**

Zeile 14: „Q-“0 und Zeile 15: 0“ . HJ“

*Tipp!*

#### **Fertiges Tabellenblatt „Timing“ als Vorlage für neue Blätter**

Wir werden im weiteren Verlauf der Finanzplanerstellung immer wieder neue Berechnungsblätter anlegen (bspw. für die Umsatzplanung, Kostenplanung, Personal etc.). Dabei lässt sich viel Zeit sparen, wenn man ein fertig verlinktes Timing-Template-Blatt erstellt, welches dann immer wieder kopiert werden kann.

#### **Gehen Sie dazu wie folgt vor:**

1. Fügen Sie ein neues Tabellenblatt ein (z.B. mit **[Shift]+[F11]**) und nennen dieses bspw. „*Ti-Tmpl*“ für Timing Template (= Vorlage).
2. Gehen Sie auf das fertige Blatt „*Timing*“, markieren dieses vollständig durch Klicken in die linke obere Ecke (zwischen Spaltenbuchstabe A und Zeilennummer 1) und kopieren das Blatt (**[Strg]+[C]**).
3. Wechseln Sie wieder auf das neue, noch leere Blatt „*Ti-Tmpl*“, markieren dort ebenfalls alles durch Klick in die linke obere Ecke und fügen den Inhalt der Zwischenablage mit **[Strg]+[V]** ein.

4. Als nächstes löschen Sie zunächst alle Zeilen ab Zeile 8 (diese werden nicht benötigt) und blenden die Spalten nach Modellende (im Beispiel ab Spalte BV) aus. Markieren Sie dazu die Spalte BV durch Klicken auf BV oder **[Strg]+[Leertaste]**, drücken dann **[Shift]+[Strg]+[Pfeil rechts]** um alle Spalten bis zum Ende zu markieren, machen dann einen Rechtsklick auf einen der Spaltenbuchstaben und wählen dort „ausblenden“ (oder nutzen den Tastenbefehl **[Strg]+[8]**).
5. Im letzten Schritt ersetzen Sie alle Formeln mit entsprechenden Links in die identischen Zellen auf dem Blatt „*Timing*“ (z.B. in Zelle J4: =Timing!J4)

Schritt 4 erlaubt uns das einfache und schnelle Durchkopieren von Formeln bis zum Ende des Finanzmodells. Mit welchen Tastenbefehlen dies genau geht, wird im Tipp in Kap. 3.3.5.4 beschrieben.

Ab sofort können Sie dieses Blatt „*Ti-Tmpl*“ einfach in ein neues Blatt kopieren und müssen nur noch die Überschrift anpassen. Anschließend kann direkt mit der Erstellung der eigentlichen Berechnungen auf dem neuen Blatt fortgefahren werden.

## 4.2 Absatz- und Umsatzplanung

### 4.2.1 Betriebswirtschaftliche Grundlagen

Die Absatz- und Umsatzplanung zielt auf die Ermittlung der Höhe der Umsatzerlöse für die Erfolgs- bzw. Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Unter dem Posten Umsatzerlöse sind dort all jene Erlöse auszuweisen, die sich typisch für den Geschäftszweig des Unternehmens bzw. der Verfolgung des eigentlichen Unternehmenszweckes ergeben, also aus der sogenannten „gewöhnlichen Geschäftstätigkeit“.

Dabei gilt es zu beachten, dass für Unternehmen die eine GuV erstellen (sogenannte Bilanzierer, vgl. Kap. 2.3) gilt, dass ein Umsatz mit dem Zeitpunkt der Rechnungserstellung gebucht werden muss, unabhängig von einem möglichen späteren Zahlungseingang.

Die Erfassung der Umsatzerlöse hat dabei abzüglich etwaiger Erlösminderungen (wie bspw. Skonti, Rabatte, Boni etc.) sowie ohne Umsatz- bzw. Mehrwertsteuer - also netto - zu erfolgen.

Der Absatz- und Umsatzplanung kommt im Rahmen der Finanzplanung eine besondere Bedeutung zu. Sie ist i.d.R. der individuellste Teil und kann sich je nach Art und Geschäftstätigkeit des betrachteten Unternehmens stark unterscheiden. Es ist offensichtlich, dass sich in diesem Bereich die Planungen für z.B. Dienstleistungsunternehmen erheblich von denen für bspw. Forschungsunternehmen, Handelsunternehmen, Internetunternehmen oder auch von denen für Handwerksbetriebe unterscheiden.

Die Erlösplanung ist häufig die „Achillesferse“ jeder Finanzplanung. Sie setzt die Festsetzung von Preisen und Absatzmengen der eigenen Produkte und Dienstleistungen voraus ( $\text{Umsatz} = \text{Menge} \times \text{Preis}$ ). Dabei fällt insbesondere eine realistische Vorhersage der Mengenkomponekte vielen Unternehmen bzw. Unternehmern schwer.

Sowohl hinsichtlich der Festsetzung der eigenen Preise, wie auch bezüglich der Absatzmengenprognose sollten vor Planungsbeginn ausreichend valide Analysen und Einschätzungen durchgeführt werden. An dieser Stelle kann nicht auf preispolitische Überlegungen eingegangen werden, für die Ermittlung bzw. Schätzung der Absatzmengen seien aber zumindest einige Ansatzpunkte aufgeführt.

Dazu gehören:

- Gespräche mit Pilot- und Testkunden
- Eigene Befragungen potentieller Kunden (relevante Zielgruppe!)
- Plausible und nachvollziehbare Marktrecherchen
- Partnerschaftsgespräche
- Daten aus Markt- u. Wettbewerbsanalysen, Branchenberichten oder Trendforschung

Kommen wir auf die eigentliche Finanzplanung zurück, so sollten im Fall mehrerer Produkte bzw. Dienstleistungen (DL) Einzelplanungen für alle Bereiche/Produkte/DL durchgeführt werden.

Dies setzt voraus, dass zunächst eine genaue Definition der eigenen Produkte/DL stattfinden muss und anschließend die jeweiligen Verkaufspreise für die einzelnen Produkte/DL festzulegen sind (ggf. im Zeitverlauf variierend). Im letzten Schritt erfolgt dann die Planung des Absatzes, d.h. der Mengen pro Zeiteinheit (z.B. Stücke pro Monat, kg pro Kunde, Tage pro Monat etc.). Auf diese Weise lassen sich nicht nur die zugehörigen Umsatzerlöse ermitteln, sondern die Empfänger der Finanzplanung werden auch transparent über die jeweiligen Preise und Mengen informiert, die Planungsgrundlage sind.