

Seminararbeit



Thema: Anforderungen und Durchführung einer
Liquiditätsplanung im Unternehmen

Name:	Alexander Wildt
Fachbereich:	Wirtschaft
Studiengang:	Betriebswirtschaftslehre
Studienfach:	Controlling
Betreuer:	Prof. Dr. Hubertus Sievers

I. Inhaltsverzeichnis

I.	Inhaltsverzeichnis	1
II.	Abbildungsverzeichnis	2
III.	Tabellenverzeichnis	2
IV.	Abkürzungsverzeichnis	2
1.	Einleitung	3
2.	Begriff der Liquidität	4
3.	Die Liquiditätsplanung	4
3.1	strukturelle Liquiditätssicherung	4
3.2	Laufende Liquiditätssicherung	5
4	Instrumente zur Liquiditätssicherung	6
4.1	Langfristige Instrumente	6
4.1.1	Plan-Bilanzen und Plan-Bewegungsbilanzen	6
4.1.2	Kapitalflussrechnung	10
4.2	Kurzfristige Instrumente	13
4.2.1	Finanzplan	13
5	Kombination der Instrumente zu einem Gesamtkonzept	18
6	Zusammenfassung	20
V.	Anhang	21
VI.	Literaturverzeichnis	23

II. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Beispiel Bilanzen.....	9
Abb. 2 Beispiel Beständedifferenzenbilanz und Bewegungsbilanz.....	10
Abb. 3 indirekte und direkte Berechnung	12
Abb. 4 kurzfristiger Finanzplan.....	15
Abb. 5 Einnahmen aus Umsatzplanung	16
Abb. 6 Ausgaben für die Materialplanung	17
Abb. 7 Ausgaben für Personal.....	18
Abb. 8 Sonstige Ausgaben	18

III. Tabellenverzeichnis

Tab. 1 geplante Investitionen	7
Tab. 2 geplante Finanzierung.....	7
Tab. 3 Voraussichtliche Über- / Unterdeckung.....	8

IV. Abkürzungsverzeichnis

CF-Pläne	Cash-Flow-Pläne
Evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fort folgende
Ist-GuV	Ist-Gewinn- und Verlustrechnung
Plan-GuV	Plan-Gewinn und Verlustrechnung
Vgl.	Vergleich

1. Einleitung

Diese Arbeit soll dem Leser die Anforderungen und Durchführung einer Liquiditätsplanung darlegen. Dafür wird im ersten Teil der Begriff der Liquidität und der Liquiditätsplanung erläutert.

Der Hauptteil der Arbeit wird ausgewählte Instrumente der Liquiditätsplanung vorstellen. Dabei werden auf die Anforderungen und die Umsetzung der einzelnen Instrumente im Unternehmen eingegangen.

Aufgrund der Globalisierung müssen Unternehmen effizient und flexibel arbeiten. Dabei führt die Globalisierung zu einem hohen Wettbewerbsdruck, welcher die Unternehmen zwingt permanent Innovationen hervorzubringen und diese zu finanzieren. Zu dem werden stetig steigende Gewinne erwartet. Dabei ist es von größter Bedeutung, dass die Liquidität gesichert ist, da Illiquidität einer der häufigsten Insolvenzgründe ist. Somit ist die Liquiditätssicherung „als strenge Nebenbedingung des Rentabilitätsstreben anzusehen“¹. Um dieses Ziel zu erreichen wird eine Liquiditätsplanung benötigt, welche durch das Finanzcontrolling umgesetzt wird.

¹ Reichmann T. (2006), Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 245

2. Begriff der Liquidität

Die Liquidität stellt die Zahlungsfähigkeit von Unternehmen dar. Zahlungsfähigkeit bedeutet, dass jede Verbindlichkeit zum richtigen Zeitpunkt gezahlt werden kann. Wenn dies nicht der Fall ist, droht dem Unternehmen Illiquidität, welche zu Insolvenz und somit zum Untergang des Unternehmens führen kann. Daher sollte die Liquidität das wichtigste Ziel der Unternehmensführung sein.² Um dieses Ziel zu erreichen werden entsprechende Liquiditätsplanungen benötigt.

3. Die Liquiditätsplanung

Die Liquiditätsplanung, welche den operativen Finanzrechnungen angehört, stellt alle Maßnahmen dar, welche benötigt werden um die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Das Ziel dieser Berechnungen ist die Unterstützung der Steuerung, Kontrolle und Planung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens³. Hierbei wird zwischen einer strukturellen und laufenden Liquiditätssicherung unterschieden⁴.

3.1 strukturelle Liquiditätssicherung

Die strukturelle Liquiditätssicherung befasst sich mit der langfristigen Liquiditätssicherung in einem Unternehmen. Dabei wird im Wesentlichen auf Bilanzstrukturen oder Finanzierungsregeln geachtet. Zu den Bilanzstrukturen gehören Kennzahlen, welche bestimmte Verhältnisse zwischen Fremd- und Eigenkapital in einem Unternehmen darstellen. Mit diesen Werten kann die eigene Finanzierungskraft dargestellt werden und somit der Fortbestand des Unternehmens gesichert werden. Das grundsätzliche Instrument ist dabei die mehrjährige Finanzplanung⁵. Zu den Finanzierungsregeln gehören Kennzahlen wie zum Beispiel

² Vgl. Jung H. (2004), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 689

³ Vgl. Horváth P. (2006), Controlling, S. 409

⁴ Vgl. Reichmann T. (2006), Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 254

⁵ Vgl. Schönebeck H. (1994), Finanzmanagement auf Basis von Expertensystemen, S. 182

die ausgewogene Kapitalstruktur oder die goldene Bilanzregel. Die ausgewogene Kapitalstruktur stellt das Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital dar. Im Allgemeinen kann dabei ein Zielwert von eins angenommen werden⁶. Die goldene Bilanzregel zeigt im engsten Sinne ihrer Auslegung das Verhältnis von Eigenkapital und Anlagevermögen hierbei wird ebenfalls in der Regel ein Zielwert von eins angenommen⁷.

3.2 Laufende Liquiditätssicherung

Die laufende Liquiditätssicherung wird auch situative Liquiditätssicherung genannt und befasst sich mit der Sicherung der aktuellen Liquidität. Dabei werden ein- oder unterjährige Finanzpläne als grundsätzliches Instrument genutzt. Dafür werden alle Zahlungsströme zu einem Gesamtplan zusammengefasst. Die dafür benötigten Werte stammen aus Systemen wie zum Beispiel der Erfolgs- und Kostenplanung⁸.

⁶ Vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Kennzahlen/Ausgewogene-Kapitalstruktur.html> 02.04.2008

⁷ Vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Kennzahlen/Goldene-Bilanzregel.html> 02.04.2008

⁸ Vgl. Schönebeck H. (1994), Finanzmanagement auf Basis von Expertensystemen, S. 184

4 Instrumente zur Liquiditätssicherung

Das Instrumentarium zur Liquiditätssicherung ist sehr umfangreich. Aus diesem Grund wird im Allgemeinen in lang- und kurzfristige Instrumente unterschieden, welche je nach Planungshorizont eingesetzt werden. Alternativ zu dieser Einteilung kann ebenfalls ein dritter zusätzlicher Planungshorizont eingeführt werden, welcher als mittelfristiger Planungszeitraum von eins bis drei Jahren angesehen wird⁹. Im Folgenden werden nur Instrumente des lang- und kurzfristigen Horizonts betrachtet.

4.1 Langfristige Instrumente

Zu den Instrumenten im langfristigen Bereich gehören unter anderen Plan-Bilanzen und Plan-Bewegungsbilanzen, Plan-Kapitalflussrechnungen, CF-Pläne sowie mehrjährige Vermögens- und Kapitalstrukturplanungen. Diese Instrumente werden genutzt um einen Zeitraum von ein bis fünf Jahren abzubilden, dabei steigt die Ungenauigkeit mit der Weite des Planungshorizonts. Daher liegt der Schwerpunkt dieser Instrumente im strukturpolitischen Bereich, Beispielsweise der Sicherung der Kapitalstruktur¹⁰.

4.1.1 Plan-Bilanzen und Plan-Bewegungsbilanzen

Plan-Bilanzen stellen eine mögliche zukünftige Bilanz dar und werden durch verschiedene Teilpläne des Unternehmens beeinflusst. Zum Beispiel können Forschungs- und Entwicklungspläne, Absatzpläne oder Produktionspläne mit einfließen¹¹. Im folgenden Beispiel wird nur der Investitionsplan bei der Erstellung einer Plan-Bilanz mit einbezogen, dieser dient der Ermittlung des Kapitalbedarfs. Dafür werden in einem Plan alle benötigten Investitionen erfasst um das Gesamtinvestitionsvolumen zu ermitteln.

⁹ Vgl. Reichmann T. (2006), Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 257

¹⁰ Vgl. Reichmann T. (2006), Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 257f.

¹¹ Vgl. Reichmann T. (2006), Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 81

Folgende Tabelle zeigt einen Investitionsplan für die Jahre 2008 bis 2010.

		2008	2009	2010
1	Zugänge Sachanlagen	65	84	57
2	+ Zugänge Finanzanlagen	10	5	8
3	= Bewilligte Investitionen	75	89	65
4	+ noch nicht bewilligte Investitionen	15	21	5
5	= Gesamtinvestitions- volumen	90	110	70

Tab. 1 geplante Investitionen¹²

In diesem Plan sind alle geplanten Zugänge der Sachanlagen und der Finanzanlagen vermerkt, weiterhin wurden nicht bewilligte Investitionen mit eingerechnet. Im Anschluss erfolgt eine Finanzierungsplanung. Hierbei werden Wertminderungen des Anlagevermögens zum Beispiel durch Abschreibungen erfasst, zu dem werden die Änderungen der Passivseite errechnet. Hierbei wird der Sonderposten mit Rücklageanteil zu je 50% zum Eigenkapital zugerechnet und zu 50% zum Fremdkapital.

In diesem Beispiel wird folgender in Tabelle 2 gezeigter Finanzierungsplan angenommen.

		2008	2009	2010
1	Abschreibungen auf Sachanlagen	7	11	23
2	+ Abschreibungen auf Finanzanlagen	1	6	3
3	+ Abgänge von Sachanlagen	14	13	16
4	= Minderung des Anlagevermögens	22	30	42
5	Erhöhung des Eigenkapital	36	40	10
6	+ Netto-Erhöhung langfristiger Rückstellungen	21	20	7
7	+ Netto-Veränderung langfristiger Kredite	8	23	43
8	= Veränderung des langfristigen Kapital	65	83	60
9	4 + 8 = langfristiges Gesamt-Finanzierungsvolumen	87	113	102

Tab. 2 geplante Finanzierung¹³

¹² Nach der Abbildung von Reichmann T. (2006), Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 259

Im Anschluss wird die Differenz des Gesamtinvestitionsvolumen und des langfristigen Gesamtfinanzierungsvolumen der einzelnen Jahre oder der Summe der Jahre gebildet, diese Differenzen zeigen Über- oder Unterdeckungen in der Planung auf. Auf diese Abweichungen muss das Finanzcontrolling reagieren, dabei können Überschüsse angelegt werden und Unterdeckungen sollten finanziert werden. Falls die Abweichung bei der Unterdeckung zu erheblich ist um sie kurzfristig zu finanzieren muss evtl. eine Planrevision vorgenommen werden.

Die Abweichungen des Beispiels werden in Tab. 3 dargestellt.

	2008	2009	2010
Gesamt-Investitionsvolumen	90	110	70
Langfr. Gesamt-Finanzierungsvolumen	87	113	102
Über- / Unterdeckung	-3	+3	+32

Tab. 3 Voraussichtliche Über- / Unterdeckung¹⁴

Im Anschluss wird die Ist-Bilanz und Ist-GuV mit den Werten der Investitionsplanung und Finanzierungsplanung sowie der daraus resultierenden Veränderungen des Umlaufvermögens und der kurzfristigen Verbindlichkeiten zu einer Plan-Bilanz und Plan-GuV zusammengefasst¹⁵.

Die Bewegungsbilanz stellt, statt aktiven und passiven Bestandskonten, die Veränderungen der Mittelverwendung und Mittelherkunft dar. Hierfür können zwei Bilanzen, welche stark vereinfacht in der Abbildung 1 dargestellt sind, verwendet werden. Dabei müssen zunächst die Differenzen der beiden Bilanzen ermittelt werden.

¹³ Nach der Abbildung von Reichmann T. (2006), Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 257ff.

¹⁴ ebenda

¹⁵ Vgl. Reichmann T. (2006), Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 257ff.

Aktiva	Bilanz 08		Passiva
Anlagevermögen	90	Eigenkapital	100
Sachanlagen	60		
Finanzanlagen	30	langfr. Fremdkapital	80
		Kredite	70
Umlaufvermögen	150	Rückstellungen	10
		kurzfr. Fremdkapital	60
	240		240

Aktiva	Bilanz 09		Passiva
Anlagevermögen	179	Eigenkapital	140
Sachanlagen	144		
Finanzanlagen	35	langfr. Fremdkapital	123
		Kredite	93
Umlaufvermögen	140	Rückstellungen	30
		kurzfr. Fremdkapital	56
	319		319

Abb. 1 Beispiel Bilanzen

Wobei positive Differenzbeträge eine Bestandmehrung und negative Differenzbeträge eine Bestandminderung darstellen. Die daraus entstehende Bilanz wird Beständedifferenzenbilanz genannt. Anschließend wird diese Bilanz in eine Veränderungsbilanz überführt, dafür werden die negativen Differenzen auf die jeweils andere Bilanzseite verschoben. Die entstehende Veränderungsbilanz entspricht der Bewegungsbilanz, mit dem Unterschied, dass Aktivzunahmen und Passivabnahmen der Mittelverwendung und Aktivabnahmen und Passivzunahmen der Mittelherkunft zu geordnet werden. In Abb. 2 werden die Veränderungsbilanz und die Bewegungsbilanz dargestellt. Die Bewegungsbilanz dient ebenfalls nur einer lang- bis mittelfristigen Planung, da für die Erstellung zwei Bilanzen benötigt werden was einen relativ hohen Aufwand darstellt¹⁶.

¹⁶ Vgl. Horváth P. (2006), Controlling, S. 417ff.

Aktiva	Beständedifferenzenbilanz		Passiva
Anlagevermögen	89	Eigenkapital	40
Sachanlagen	84		
Finanzanlagen	5	langfr. Fremdkapital	43
		Kredite	23
Umlaufvermögen	-10	Rückstellungen	20
		kurzfr. Fremdkapital	-4
	79		79

Mittelverwendung	Bewegungsbilanz		Mittelherkunft
Aktivzunahmen	89	Aktivabnahmen	10
Sachanlagen	84	Umlaufvermögen	10
Finanzanlagen	5		
		Passivzunahmen	83
Passivabnahmen	4	Eigenkapital	40
kurzfr. Fremdkapital	4	Kredite	23
		Rückstellungen	20
	93		93

Abb. 2 Beispiel Beständedifferenzenbilanz und Bewegungsbilanz

4.1.2 Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung soll die Informationen der Bewegungsbilanz detailliert hervorheben, wobei die Mittelherkunft und Mittelverwendung stark in den Vordergrund gestellt werden sollen¹⁷. Im Allgemeinen wird dabei in drei Stufen des Cash-Flows unterschieden, den Cash-Flow aus operativer Tätigkeit, Cash-Flow aus Investitionstätigkeit und Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeit. Um diese Cash-Flows zu errechnen werden alle Einzahlungen und Auszahlungen einer Periode betrachtet und ihrer Wirkung nach entsprechend zu geordnet¹⁸. Dafür werden eine Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz sowie weitere Informationen von Planungen wie zum Beispiel der Investitionsplanung benötigt. Da zahlungswirksame Veränderungen hierbei durch eine Gewinn- und Verlustrechnung abgeleitet werden, dient diese Methode der lang- bis mittelfristigen Planung¹⁹.

Für die Berechnung des Kapitalflusses gibt es zwei Methoden, die indirekte und die direkte Methode. In der Praxis findet die indirekte Methode am häufigsten

¹⁷ Vgl. Horváth P. (2006), Controlling, S. 420

¹⁸ Vgl. <http://www.iwp.uni-sb.de/fileadmin/downloads/pub/kueting/2004/bbk2004cashflow.pdf>
05.04.2008

¹⁹ Vgl. Eschenbach R. (1995), Controlling, S. 409

Anwendung, da bei dieser Methode die Cash-Flows aus dem Jahresüberschuss der Gewinn- und Verlustrechnung ermittelt werden können. Im Folgenden werden beide Berechnungen vorgestellt.

Die indirekte Methode verwendet den Jahresüberschuss und korrigiert diesen durch hinzufügen der nicht zahlungswirksamen Aufwendungen wie zum Beispiel Abschreibungen oder Einstellungen in die Rückstellungen. Zu dem werden zahlungsunwirksame Erträge heraus gerechnet wie zum Beispiel Zuschreibungen oder Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen. Daraus ergibt sich der Cash-Flow der laufenden Geschäftstätigkeit. Im Anschluss wird der Cash-Flow der Investitionstätigkeit gebildet, dafür werden Einzahlungen aus dem Abgang von Anlagevermögen ermittelt und werden um Auszahlungen für den Erwerb von Anlagevermögen reduziert. Im Anschluss daran wird der Cash-Flow der Finanzierungstätigkeit errechnet, dabei werden Einzahlungen in das Grundkapital oder Einzahlungen aus der Kreditaufnahme zusammengefasst und reduziert um Auszahlungen an Gesellschafter oder Kredittilgungen. Um den Finanzmittelbestand der betrachteten Periode zu ermitteln, werden die gebildeten Cash-Flows addiert und um Wechselkursbedingte Wertveränderungen bereinigt. Die Summe daraus wird mit dem Anfangsbestand der Periode addiert und ergibt somit den Finanzmittelbestand am Ende der Periode.

Die direkte Methode berechnet die Cash-Flows nicht über den Jahresüberschuss der Gewinn und Verlustrechnung sondern betrachtet Veränderungen aus internen Ein- und Auszahlungen, welche nur bedingt aus dem Jahresabschluss hervorgehen. Dafür werden die Einzahlungen von Kunden aufgrund von Erzeugnisverkäufen mit sonstigen, nicht der Investition und Finanzierung zuzuordnenden, Einzahlungen addiert und um entsprechende Auszahlungen, wie zum Beispiel die Bezahlung von Lieferanten reduziert. Daraus ergibt sich der Cash-Flow der laufenden Geschäftstätigkeit. Im Anschluss wird der Cash-Flow der Investitionstätigkeit gebildet, dafür werden, wie bei der indirekten Berechnung, die Einzahlungen aus dem Abgang von Anlagevermögen um Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen reduziert. Der Cash-Flow der Finanzierungstätigkeit wird in der direkten und indirekten Methode gleich berechnet. Der Finanzmittelbestand ergibt sich, dann ebenfalls wie bei der indirekten Methode, aus der Summe der Cash-Flows

addiert um den Anfangsbestand und korrigiert um Wechselkursbedingte Wertveränderungen.

Die Abb. 3 zeigt die indirekte und direkte Berechnung des Kapitalflusses, zu dem werden die Unterschiede der beiden Cash-Flows im Vergleich dargestellt.

1. + Jahresüberschuss / -fehlbetrag	1. + Einzahlungen von Kunden (Warenverkäufe)
2. +/- Abschreibungen / Zuschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens	2. - Auszahlungen an Lieferanten und Beschäftigte
3. +/- Zunahme / Abnahme von Rückstellungen	3. + sonstige Einzahlungen (keine Investitions- und Finanzierungstätigkeiten)
4. +/- Sonstige zahlungswirksame Aufwendungen / Erträge	4. - sonstige Auszahlungen (keine Investitions- und Finanzierungstätigkeiten)
5. +/- Gewinn / Verlust aus Anlagenabgängen	5. = CF aus laufender Geschäftstätigkeit
6. +/- Zunahme / Abnahme der Vorräte, Forderungen und sonstigen Aktiva	6. + Einzahlungen aus Abgängen des Anlagevermögens
7. +/- Zunahme / Abnahme der Verbindlichkeiten und sonstigen Passiva	7. - Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen
8. = CF aus laufender Geschäftstätigkeit	8. = CF der Investitionstätigkeit
9. + Einzahlungen korrigiert um Gewinn und Verlust aus Anlagenabgang	9. + Einzahlungen aus Kapitalerhöhungen und Zuschüsse der Gesellschafter
10. - Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen	10. - Auszahlungen an Gesellschafter z.B. Dividenden
11. = CF der Investitionstätigkeit	11. + Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten
12. + Einzahlungen aus Kapitalerhöhungen und Zuschüsse der Gesellschafter	12. - Auszahlungen für die Tilgung von Krediten
13. - Auszahlungen an Gesellschafter z.B. Dividenden	13. = CF der Finanzierungstätigkeit
14. + Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten	14. + zahlungswirksame Veränderungen der Finanzmittelbestände (8 + 11 + 16)
15. - Auszahlungen für die Tilgung von Krediten	15. +/- Wechselkursbedingte und sonstige Wertänderungen des Finanzmittelbestandes
16. = CF der Finanzierungstätigkeit	16. + Finanzmittelbestand am Anfang der Periode
17. + zahlungswirksame Veränderungen der Finanzmittelbestände (8 + 11 + 16)	17. = Finanzmittelbestand am Ende der Periode
18. +/- Wechselkursbedingte und sonstige Wertänderungen des Finanzmittelbestandes	
19. + Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	
20. = Finanzmittelbestand am Ende der Periode	

Abb. 3 indirekte und direkte Berechnung²⁰

²⁰ Vgl. Hrsg. BDU (2000), Controlling, S. 102 f.

4.2 *Kurzfristige Instrumente*

Die kurzfristigen Instrumente bildet unter anderen der Finanzplan. Dieser wird im Folgenden nur betrachtet, da er das wesentlichste Element ist. Dieses Instrument soll einen möglichst detaillierten Plan von der Liquidität erstellen und ist deshalb auf einen Zeitraum von einem Jahr beschränkt. Dabei werden die einzelnen Monate des Planungshorizonts betrachtet. Die Zwölfmonatsplanung kann dabei in zwei Varianten durchgeführt werden, eine statische oder eine rollierende oder rollende Planung. Dabei hat die statische Methode nur geringen Einfluss, da diese immer nur einen bestimmten Zeitraum betrachtet und nicht fortläuft. Im Gegensatz dazu hat die rollende Planung eine Fortsetzung in den Planungszeitraum. Sobald eine Planungsperiode, zum Beispiel der Monat April abgelaufen ist, wird eine Periode in diesen Fall der Monat April wieder an das Ende der Planung angehängen und mit evtl. zu revidierenden Planzahlen korrigiert oder fortgeführt²¹. Andere Verfahren und Instrumente sind Checklisten, die zur Bildung, Auswahl oder Kombination von Alternativen dienen oder Prioritätslisten.

4.2.1 **Finanzplan**

Der Finanzplan stellt die Detailplanung der Liquidität dar, dafür wird dieser in sehr kurzen Perioden aufgestellt. Die hierbei gängigen Zeiträume sind Monats- oder Quartalsweise²². Der Finanzplan stellt alle geplanten Zahlungsflüsse auf, die in einer Periode entstehen können. Die benötigten Werte werden aus allen Teilplanungen bezogen und zu einem kompakten Plan zusammengefasst²³. Er dient als Bericht über die Folgen der unternehmenspolitischen Entscheidungen und zugleich bildet er den Ausgangspunkt für neue Plandaten. Um diese Funktionen zu erfüllen muss er bestimmte Grundsätze erfüllen.

Der Grundsatz der Vollständigkeit schreibt vor, dass alle Zahlungsströme erfasst werden müssen, die in der Planungsperiode anfallen. Dies ist erforderlich damit eine

²¹ Vgl. Reichmann T. (2006), Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 257ff.

²² Vgl. Schönebeck H. (1994), Finanzmanagement auf Basis von Expertensystemen, S. 198

²³ Vgl. Hrsg. BDU (2000), Controlling, S. 96

korrekte Aussage über die zukünftige Liquiditätslage des Unternehmens getroffen werden kann.

Der Grundsatz der Zeitpunktsgenauigkeit beschreibt, dass alle Zahlungsströme ausreichend genau geschätzt werden können. Daraus entsteht die Bedingung, dass die Perioden möglichst kurz zu wählen sind, da längere Zeiträume immer ungenauer werden und somit keine zuverlässige Planung mehr gegeben ist.

Der Grundsatz der Betrachtungsgenauigkeit schreibt vor, dass die geplanten Zahlungsströme möglichst genau ermittelt werden, da ansonsten die Aussagekraft der Planung nicht mehr gegeben ist²⁴.

Zu dem müssen weitere Anforderungen für den Finanzplan erfüllt werden, hierbei wird in formale und inhaltliche Anforderungen unterschieden. Die grundlegende formale Anforderung ist dabei die Übersichtlichkeit eines Finanzplans, das bedeutet, dass der Plan zweckmäßig gegliedert wird und somit dem Nutzer eine konkrete und schnelle Übersicht bietet. Eine mögliche Gliederung wäre die Einteilung in Sektoren, wobei ein einzelner Sektor einen Planungsbereich widerspiegelt. Mögliche Planungsbereiche sind unter anderem die Investitions-, Absatz-, Kapazitäts- oder Ausschüttungsplanungen. Eine andere Anforderung wäre das Bruttoprinzip, welches vorschreibt, dass keine Saldierungen von Ein- und Auszahlungen vorgenommen werden darf, insbesondere wenn diese zeitlich getrennt liegen. Durch Saldierungen würde es zu Verzerrungen in der Planung kommen, welche ebenfalls die Aussagekraft reduzieren. Zu den inhaltlichen Anforderungen gehört unter anderem die Abstimmung mit den Planbereichen, da die Liquiditätsplanung nicht nur im Finanzbereich stattfindet, sondern für das ganze Unternehmen. Somit wirken die Ein- und Auszahlungen der einzelnen Sektoren mit in den Finanzplan ein. Zu dem wirkt der Finanzplan ebenfalls auf die anderen Pläne mit ein²⁵.

Je nach Größe des Unternehmens wird der Finanzplan entsprechend komplex ausfallen. Im Folgenden wird die Erstellung eines Finanzplans dargestellt, dessen Aufbau und Beispielwerte sich nach dem Buch Controlling herausgeben durch den BDU richtet. In diesem Plan werden die Einnahmen nicht weiter aufgeschlüsselt

²⁴ Vgl. Jung H. (2004), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 696

²⁵ Vgl. Reichmann T. (2006), Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 274f.

sondern als Summe der Einnahmen aus der Umsatzplanung übernommen. Anschließend erfolgt die Auflistung der Ausgaben nach einzelnen Planbereichen. Daraus ergibt sich der Überschuss bzw. das Defizit für den entsprechenden Monat, dieses entspricht dem Cash-Flow der laufenden Geschäftstätigkeit. Anschließend werden Finanzierungstätigkeiten, in Form von Kreditaufnahmen und –tilgungen sowie Festgeld – Anlagen und Kündigungen, dargestellt. Als weitere kurzfristige Finanzierungsmöglichkeit ist das Kontokorrent zu nennen. Der folgende Zahlungssaldo stellt den Überschuss / Defizit summiert mit den Posten der Finanzierungstätigkeit dar. Im Anschluss erfolgt die Darstellung der Kreditlinie, welche kurzfristig aufgenommen werden kann. Der Zahlungssaldo wird mit der Kreditlinie addiert und bildet die geplante Liquidität des jeweiligen Monats. Der gezeigte Finanzplan enthält nur einen Ausschnitt von sechs Monaten, der vollständige Plan kann im Anhang eingesehen werden.

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun
Einnahmen	91175	161800	194000	232800	283725	281300
Ausgaben für						
Material	78750	89250	110250	136500	115500	63000
Personal	50490	50490	50490	50490	51500	54200
Sonstige	13750	15200	26250	20000	22750	15000
Investitionen				250000		
Überschüß / Defizit	-51815	6860	7010	-224190	93975	149100
Kreditaufnahme				200000		
Kredittilgung						
Festgeld - Anlage					-50000	-50000
Festgeld - Künd.						
Kontokorrent zum 1.1.	40000					
Zahlungssaldo	-11815	-4955	2055	-22135	21840	120940
Kreditlinie	50000	50000	50000	50000	50000	50000
Liquidität	38185	45045	52055	27865	71840	170940

Abb. 4 kurzfristiger Finanzplan²⁶

Um den Plan zu erstellen werden die Einzelplanungen der Sektoren benötigt, diese Planungen enthalten die Werte, welche in den zusammengefassten Positionen des Finanzplans eingetragen werden. Im Folgenden werden Ausschnitte der jeweiligen Pläne gezeigt, dabei werden aus Gründen der Übersichtlichkeit ebenfalls die ersten sechs Monate dargestellt.

²⁶ Ausschnitt der Abbildung 2.3-6: kurzfristiger Finanzplan, Hrsg. BDU (2000), Controlling, S. 100

Die Einnahmen stammen aus der Umsatzplanung, die Umsätze des jeweiligen Monats werden ermittelt aus den angegebenen Anteil des Jahresumsatzes abzüglich einer Ausfallwahrscheinlichkeit. Da nicht alle Einzahlungen der Umsätze in einen Monat erfolgen, werden die entsprechenden Teilzahlungen in den nächsten Monat vorgetragen. Diese Verteilung kann auf Erfahrungswerten oder Vorjahreswerten basieren. Die Summen der Einnahmen des jeweiligen Monats bilden den Ausgangswert für die Einnahmen des Finanzplans.

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun
%-Umsatzverteilung	7	8	9	12	14	8
Umsatzanteil	175000	200000	225000	300000	350000	200000
%-Umsatzausfälle	3	3	3	3	3	3
eff. Umsatz	169750	194000	218250	291000	339500	194000
Einnahmen aus						
Vorjahr	40250	35750				
Januar	50925	67900	50925			
Februar		58200	77600	58200		
März			65475	87300	65475	
April				87300	116400	87300
Mai					101850	135800
Juni						58200
Juli						
August						
September						
Oktober						
November						
Dezember						
Gesamt	91175	161850	194000	232800	283725	281300

Abb. 5 Einnahmen aus Umsatzplanung²⁷

Die nächste Grafik zeigt die Materialplanung. In diesen Plan wird unterstellt, dass der Materialeinsatz bei 42% und die Verteilung der Materialkosten bei 50% des aktuellen Monats und 50% des vorangegangenen Monats liegt. Aus dieser Verteilung entstehen die Summen welche in den Finanzplan übernommen werden.

²⁷ Ausschnitt der Abbildung 2.3-2: Einnahmen aus der Umsatzplanung, Hrsg. BDU (2000), Controlling, S. 97

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun
%-Umsatzverteilung	7	8	9	12	14	8
Umsatzanteil	175000	200000	225000	300000	350000	200000
%-Materialeinsatz	42	42	42	42	42	42
Materialeinsatz	73500	84000	94500	126000	147000	84000
Ausgaben im						
Januar	42000					
	36750					
Februar		36750				
		47250				
März			47250			
			63000			
April				63000		
				73500		
Mai					73500	
					42000	
Juni						42000
						21000
Juli						
August						
September						
Oktober						
November						
Dezember						
Gesamt	78750	84000	110250	136500	115500	63000

Abb. 6 Ausgaben für die Materialplanung²⁸

In den folgenden Grafiken wird die Personal- und sonstige Ausgabenplanung dargestellt. In der Personalplanung werden die Gehälter und Bonuszahlungen ermittelt und summiert.

In den sonstigen Kosten werden weitere Positionen genannt die Auszahlungswirksam sind, welche ebenfalls summiert und in den Finanzplan übernommen werden.

²⁸ Ausschnitt der Abbildung 2.3-3: Ausgaben für die Materialplanung, Hrsg. BDU (2000), Controlling, S. 98

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun
Anzahl Mitarbeiter	9	9	9	9	9	9
Monatgehalt	5610	5610	5610	5610	5610	5610
%-Gehaltssteigerung					2	2
Gehalt	50490	50490	50490	50490	50490	50490
Gehaltssteigerung	0	0	0	0	1010	1010
Urlaubsgeld						2700
Weihnachtsgeld						
Gesamt	50490	50490	50490	50490	51500	54200

Abb. 7 Ausgaben für Personal²⁹

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun
Vertrieb - 5%	8750	10000	11250	15000	17500	10000
Werbung			10000			
Ertragssteuern		250			250	
Sonst. Ausgaben	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Gesamt	13750	15250	26250	20000	22750	15000

Abb. 8 Sonstige Ausgaben³⁰

5 Kombination der Instrumente zu einem Gesamtkonzept

Es ist wichtig sicher zu stellen, dass ein Unternehmen sowohl lang- als auch kurzfristig liquide ist. Dies soll durch die vorgestellten Instrumente gewährleistet werden, dabei ist zu beachten, dass die Instrumente aufeinander abgestimmt sein müssen. Hierzu sollten die strategischen Ziele des Unternehmens in Planbilanzen und Plan-GuV's umgesetzt werden. Damit wird gewährleistet, dass die langfristige Planung an der Strategie des Unternehmens ausgerichtet wird. Durch die Erstellungen von Plan-Bewegungsbilanzen und Plan-Kapitalflussrechnungen werden die allgemeinen Plan-Bilanzen und Plan-GuV's auf mittelfristige Zeithorizonte herunter gebrochen. Durch diese Konkretisierungen können erste Abweichungen bzw. Probleme in der Liquiditätsplanung sichtbar gemacht werden. Wenn diese Abweichungen wesentliche Auswirkungen auf die Liquiditätslage haben, muss das Controlling entsprechende Anpassungen vornehmen bzw. eine Planrevision bei der Unternehmensführung anregen. Der Finanzplan als kurzfristiges Planungsinstrument zeigt die konkrete Planung der Liquidität. Abweichungen in diesen Plan, welche nicht

²⁹ Ausschnitt der Abbildung 2.3-4: Ausgaben für Personal, Hrsg. BDU (2000), Controlling, S. 99

³⁰ Ausschnitt der Abbildung 2.3-5: Sonstige Ausgaben, Hrsg. BDU (2000), Controlling, S. 99

durch kurzfristige Maßnahmen behoben werden können, müssen zu einer Planrevision führen. Im Zweifelsfall muss die strategische Planung des Unternehmens angepasst werden. Die Verbindung zwischen Finanzplan und Kapitalflussrechnung wird über den Bestand der liquiden Mittel erstellt, dabei führen die beiden Berechnung zu jeweils den gleichen Mittelbestand.

Die Zusammenführung der Instrumente zu einen einheitlichen Gesamtkonzept ist besonders wichtig, weil dadurch gewährleistet wird, dass alle Wirkungen auf die einzelnen kurz- und langfristigen Ziele dargestellt werden. Somit kann sichergestellt werden, dass Zielkonflikte erkannt und behoben werden können.

6 Zusammenfassung

Die Finanzierungskraft und Liquidität ist für ein Unternehmen das wichtigste Ziel neben den Rentabilitätszielen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer genauen Planung dieser Ziele um den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

Das Controlling muss hierbei die Einzelplanungen der Unternehmensbereiche mit den langfristigen Zielen des Unternehmens verbinden. Dafür wird eine ständige Kontrolle und Steuerung der Informationen benötigt. Die dafür angewendeten Instrumente müssen die langfristigen Ziele mit den kurzfristigen Zielbedingungen verbinden. Durch das Instrumentarium wird gewährleistet, dass das Controlling Handlungsalternativen bei Abweichungen vorschlagen beziehungsweise einleiten kann. Diese Arbeit verdeutlicht zu dem wie komplex die Sicherung der Liquidität ist. Da ohne eine vollständige und detaillierte Planung das Unternehmen nicht einschätzen kann wie die zukünftige Finanzierungs- und Liquiditätslage sein wird.

V. Anhang

Quelle: Hrsg. BDU (2000), Controlling, S. 99ff.

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Einnahmen	91175	161800	194000	232800	283725	281300	208550	140650	152775	210975	223100	184300
Ausgaben für												
Material	78750	89250	110250	136500	115500	63000	52500	78750	105000	94500	63000	63000
Personal	50490	50490	50490	50490	51500	54200	57222	57222	57222	57222	114444	57222
Sonstige	13750	15200	26250	20000	22750	15000	10000	17750	16250	18750	14000	11250
Investitionen				250000					100000			
Überschuß / Defizit	-51815	6860	7010	-224190	93975	149100	88828	-13072	-125697	40503	31656	52828
Kreditaufnahme				200000								
Kredittilgung							-200000					
Festgeld - Anlage					-50000	-50000						
Festgeld - Kündigung									100000			
Kontokorrent zum 1.1.	40000											
Zahlungssaldo	-11815	-4955	2055	-22135	21840	120940	9768	-3304	-29001	11502	3158	986
Kreditlinie	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000
Liquidität	38185	45045	52055	27865	71840	170940	59768	46696	20999	61502	53158	50968

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jahr
%-Umsatzverteilung	7	8	9	12	14	8	4	6	9	11	7	5	100
Umsatzanteil	175000	200000	225000	300000	350000	200000	100000	150000	225000	275000	175000	125000	2500000
%-Umsatzausfälle	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
eff. Umsatz	169750	194000	218250	291000	339500	194000	97000	145500	218250	266750	169750	121250	2425000
Einnahmen aus													
Vorjahr	40250	35750											76000
Januar	50925	67900	50925										169750
Februar		58200	77600	58200									194000
März			65475	87300	65475								218250
April				87300	116400	87300							291000
Mai					101850	135800	101850						339500
Juni						58200	77600	58200					194000
Juli							29100	38800	29100				97000
August								43650	58200	43650			145500
September									65475	87300	65475		218250
Oktober										80025	106700	80025	266750
November											50925	67900	118825
Dezember												36375	36375
Gesamt	91175	161850	194000	232800	283725	281300	208550	140650	152775	210975	223100	184300	2365200

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jahr
%-Umsatzverteilung	7	8	9	12	14	8	4	6	9	11	7	5	100
Umsatzanteil	175000	200000	225000	300000	350000	200000	100000	150000	225000	275000	175000	125000	2500000
%-Materialeinsatz	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Materialeinsatz	73500	84000	94500	126000	147000	84000	42000	63000	94500	115500	73500	52500	1050000
Ausgaben im													
Januar	42000												42000
Februar	36750												36750
März		36750											36750
April		47250											47250
Mai			47250										47250
Jun			63000										63000
Juli				63000									63000
Aug				73500									73500
Sep					73500								73500
Ok					42000								42000
Nov						42000							42000
Dez							21000						21000
Jahr								21000					21000
Jan								31500					31500
Feb									31500				31500
März										31500			31500
Apr											31500		31500
Mai												31500	31500
Jun													42000
Jul													42000
Aug													21000
Sep													21000
Ok													31500
Nov													31500
Dez													47250
Jahr													47250
Jan													47250
Feb													57750
März													57750
Apr													36750
Mai													36750
Jun													26250
Jul													26250
Aug													36750
Sep													36750
Ok													26250
Nov													26250
Dez													36750
Jahr													36750
Jan													78750
Feb													84000
März													110250
Apr													136500
Mai													115500
Jun													63000
Jul													52500
Aug													78750
Sep													105000
Ok													94500
Nov													63000
Dez													63000
Jahr													63000

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jahr
Anzahl Mitarbeiter	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	
Monatsgehalt	5610	5610	5610	5610	5610	5610	5610	5610	5610	5610	5610	5610	5610
%-Gehaltssteigerung						2	2	2	2	2	2	2	2
Gehalt	50490	50490	50490	50490	50490	50490	56100	56100	56100	56100	56100	56100	56100
Gehaltssteigerung	0	0	0	0	1010	1010	1122	1122	1122	1122	1122	1122	1122
Urlaubsgeld						2700							
Weihnachtsgeld											57222		
Gesamt	50490	50490	50490	50490	51500	54200	57222	57222	57222	57222	114444	57222	708214

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jahr
Vertrieb - 5%	8750	10000	11250	15000	17500	10000	5000	7500	11250	13750	8750	6250	125000
Werbung			10000					5000					15000
Ertragssteuern			250		250			250			250		1000
Sonst. Ausgaben	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000
Gesamt	13750	15250	26250	20000	22750	15000	10000	17750	16250	18750	14000	11250	201000

VI. Literaturverzeichnis

Fachbücher

BDU (Herausgeber) (2000): Controlling. Berlin: Erich Schmidt Verlag

Bea, F. X.; Friedl, B.; Schweitzer M. (2004): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Band 1. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft

Eschenbach, Rolf (Herausgeber) (1994): Controlling. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Horváth, Péter (2006): Controlling. München: Verlag Franz Vahlen

Jung, Hans (2004): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Kruschwitz, Lutz; Decker, Rolf O.A.; Möbius, Christian (1993): Investitions und Finanzplanung. Wiesbaden: Gabler Verlag

Reichmann, Thomas (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools. München: Verlag Franz Vahlen

Schönebeck, Harald (1994): Finanzmanagement auf Basis von Expertensystemen. Ludwigslust – Berlin: Verlag Wissenschaft und Praxis

Süchtling, Joachim (1995): Finanzmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag

Wall, Friederike (1999): Planungs- und Kontrollsysteme. Wiesbaden: Gabler Verlag

URL

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Kennzahlen/Ausgewogene-Kapitalstruktur.html> 02.04.2008

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Kennzahlen/Goldene-Bilanzregel.html> 02.04.2008

Karlheinz Küting; Michael Reuter (2004): Cash-Flow und Kapitalflussrechnung
<http://www.iwp.uni-sb.de/fileadmin/downloads/pub/kueting/2004/bbk2004cashflow.pdf> 05.04.2008