

# Der Finanzplan – zwingendes Instrument zur betrieblichen Liquiditätsplanung

Martin Zeilbeck

**Für Unternehmen zählen Liquiditätsengpässe und die daraus resultierenden Zahlungsschwierigkeiten zu den größten Bedrohungen. Denn nicht selten beantragt ein Gläubiger ein Insolvenzverfahren, nachdem schon Lastschriften und Schecks geplatzt waren. Häufige Ursache solcher Entwicklungen sind oft nicht marktgerechte und daher nicht absetzbare Produkte. Jedoch scheitern auch viele Unternehmen am mangelhaften Umgang mit dem betriebswirtschaftlichen Grundwerkzeug, einer soliden Liquiditätsplanung mit Hilfe eines Finanzplans.**

8

## Argumente für eine Finanzplanung

Ein in die Zukunft gerichteter Finanzplan dient zwar auch dazu, Gläubiger zufrieden zu stellen, macht jedoch aus ureigenstem betriebswirtschaftlichem Interesse Sinn. Ein Unternehmen, das seinen aktuell fälligen Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen kann, ist vom Aus bedroht, selbst wenn es wenige Wochen später mit hohen Zahlungseingängen rechnet. Der Finanzplan liefert beispielsweise wichtige Antworten auf folgende Fragen:

- Welchen Kapitalbedarf lösen geplante Investitionen aus und wie ist dieser zu decken?
- Wie kann das Unternehmenswachstum langfristig solide finanziert werden?
- Wie kann die Vermögens- und Kapitalstruktur des Unternehmens langfristig verbessert werden?
- Wie können künftige Aufwands- und Ertragsstrukturen des Unternehmens erkannt und gestaltet werden?
- Wie kann ein zukünftig auftretender Liquiditätsüberschuss oder Kreditbedarf rechtzeitig erkannt werden? Wie kann das Unternehmen seine Zahlungen so einrichten, dass die (Kontokorrent-)Kreditlinien jederzeit eingehalten werden?
- Wie kann das Unternehmen seine Zahlungen so gestalten, dass günstige Geldanlagemöglichkeiten genutzt werden und teure Kreditinanspruchnahmen vermieden werden?

## Wie sieht ein Finanzplan aus?

Oft wird die Liquiditätsplanung als die Krönung des betrieblichen Planungsprozesses bezeichnet. In ihr münden alle Detailpläne (z.B. Absatzplan, Investitionsplan) des Unternehmens. Ein Finanzplan umfasst alle zukünftigen Ein- und Auszahlungen eines Unternehmens, d.h. ausschließlich die Liquidität steht im Vordergrund und keine handelsrechtlichen G+V-Größen oder Zahlen aus der Kostenrechnung, wenngleich die zukünftige Liquidität häufig daraus abgeleitet wird. Der Zeithorizont beläuft sich dabei auf ein bis zu drei Jahren. Der Detaillierungsgrad liegt je nach Unternehmensgröße von einem Tag bis zu einem Monat. So wird eine Versicherungsgesellschaft oder ein großes Industrieunternehmen natürlich wesentlich genauer in seinen Planungen sein können, als ein kleines mittelständisches Unternehmen.

Ein Finanzplan enthält z.B. den Zufluss von Umsatzerlösen, den Eingang von Forderungen, Lohn- und Gehaltszahlungen, fällige Verbindlichkeiten an Lieferanten, Kredittilgungen und Zinszahlungen. Die Auszahlungen sind dabei die am besten voraussagbare Größe, die Einnahmen bleiben unsicher und basieren auf (hoffentlich) realitätsnahen Hochrechnungen.

Die Vielzahl der Liquiditätsströme kann nur durch einen Finanzplan transparent gemacht werden. Die Informationen für einen Finanzplan stammen dabei aus dem betrieblichen Rechnungswesen.

Viele erstklassige und auch preiswerte EDV-Programme decken die Thematik Finanzplan(ung) sehr gut ab. Auf Excel-Basis lässt sich ein Finanzplan auch einfach selber stricken. Das Thema Liquidität bleibt aber trotz vieler Hilfsmittel originäres Aufgabenfeld der Geschäftsleitung.

Ein Finanzmittelbedarf ergibt sich, wenn die Auszahlungen die Einzahlungen übersteigen, eine Finanzmittelfreisetzung bedeutet, dass mehr Einzahlungen als Auszahlungen im Planmonat vorliegen. Bei einem Finanzmittelbedarf muss sich das Unternehmen Gedanken über die Deckung der Unterliquidität machen. Langfristige Investitionen sollten dann auch mit langfristigen Mitteln (z.B. Darlehen) gedeckt werden, kurzfristige Liquiditätsengpässe können über einen Kontokorrentkredit abgedeckt werden. Bei einer Finanzmittelfreisetzung bieten sich Festgeldanlagen oder Kreditsondertilgungen an.

## Anforderungen an einen Finanzplan

Ziel des Finanzplanes ist es, drohende Illiquidität bzw. Zahlungsunfähigkeit oder sich abzeichnende Liquiditätsüberschüsse rechtzeitig erkennbar zu machen. Daher sind die Ein- und Auszahlungen lückenlos, überschneidungsfrei und zeitlich präzise (u. U. taggenau) zu erfassen. Dann gelingt es, die Zahlungsströme nach den Kriterien Liquidität und Rentabilität zu

steuern. Gelingt diese Steuerung, folgt daraus meistens die Erfüllung der sogenannten »Goldenen Bilanzregel«. Langfristige Investitionen sind mit langfristig zur Verfügung stehendem Kapital, kurzfristige Aktivpositionen (Warenbestand, Forderungen, usw.) sind mit kurzfristigen Mitteln (z.B. Kontokorrentkredit) zu finanzieren.

### Liquiditätskennzahlen und Cashflow

Liquidität und Liquiditätsprobleme spiegeln sich auch in den statischen Liquiditätskennzahlen 1 bis 3 wieder. Grundsätzlich ist Liquidität das Verhältnis von flüssigen Mitteln zu fälligen (kurzfristigen) Verbindlichkeiten. Und auch die Cashflow-Kennziffer trifft eine Aussage über die Liquidität. All diese Kennzahlen treffen leider nur eine statische Liquiditätsaussage zum Bilanzstichtag (meistens 31.12.). Aber selbst wenn zu diesem Stichtag rechnerisch die Kennzahlen zufrieden stimmen, ist keine Aussage getroffen, ob sie nicht unterjährig drastisch über- oder unterschritten wurden, mit dementsprechender Auswirkung auf die Rentabilität oder Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Was bleibt also? Nur die dynamische Erfassung und Messung der Liquidität mit Hilfe eines Finanzplans stellt die Liquidität und die Anforderungen des Unternehmens und die der Kreditgeber sicher.

### Liquiditätsschwierigkeiten – was nun?

Achtung! Kreditinstitute interpretieren Liquiditätsengpässe oft als Managementfehler. Somit schaden Liquiditätsprobleme dem Ruf des kreditwürdigen Unternehmens. Investitionen ins Anlagevermögen (z.B. Gebäude, Maschinen) sollten nicht zu Lasten der laufenden Liquidität gehen, also nie über einem Kontokorrentkredit finanziert werden. Bei unerwarteten Verzögerungen von Zahlungseingängen steht dann nämlich diese Finanzierungsquelle nicht mehr zur Verfügung. Und was dann?

Sollten Liquiditätsengpässe auftreten, sind z.B. Leasing und Factoring geeignete Finanzierungsalternativen. Meistens genügt es aber schon, dass die Kunden

Finanzplan	Januar	Februar	März	...	November	Dezember	Summe
<b>01.01. – 31.12.</b>							
Einzahlungen aus							
- der Vorperiode							
- der lfd. Periode							
- Forderungen							
- Barumsatzerlösen							
- Einlagen							
- ...							
Summe							
Auszahlungen für							
- die Vorperiode							
- das lfd. Geschäft							
- Wareneinkauf							
- Löhne und Gehälter							
- Mieten							
- Versicherungen							
- Zinsen							
- Kredittilgung							
- Sonstiges							
- Steuern							
- Investitionszwecke							
• Gebäude							
• Pkw							
• ...							
- Entnahmen							
- ...							
Summe							
Finanzmittelbedarf							
Finanzmittelfreisetzung							
Finanzmittelaufbringung							
- Langfristiges Darlehen							
- Kontokorrentkredit							
- ...							
Anfangsbestand liquide Mittel							
Endbestand liquide Mittel							
Finanzmittelanlage							

Abbildung: Finanzplan

das Unternehmen nicht als Kreditinstitut (Liquiditätslieferanten) missbrauchen und rechtzeitig ihre Forderungen aus Lieferungen und Leistungen begleichen. Bei Liquiditätsschwierigkeiten bieten sich viele weitere Möglichkeiten zur kurzfristigen Liquiditätsverbesserung an. Der Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögen, die Vereinbarung von längeren Zahlungszielen mit Lieferanten oder die Einbringung einer Bareinlage ins Unternehmen sind erste sinnvolle Alternativen.

**Quellen:**

- Wöhe G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Auflage
- Schierenbeck H., Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. Auflage
- Eichholz E., Finanzwirtschaft, 5. Auflage
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Gründerzeiten Nr. 31: Liquidität