

# Nachhaltig die langfristigen Überlebenschancen sichern

## Teil 2

*Nach dem ersten Bericht „Die hausgemachte Krise“ in der ZWL 3/05, in dem es um die Gründe für fehlende Liquidität ging, beschäftigt sich dieser Artikel damit, wie Liquiditätsengpässe vermieden werden können.*

▶ **Attila Flöricke**

Hier gehen wir auf das System der „rollierenden Finanzplanung“ ein, das einzige Instrument, die Liquidität in einem Unternehmen kurz- und mittelfristig, d.h. für einen Planungshorizont von bis zu einem Jahr oder länger vernünftig zu planen. Die meisten Chefs planen ihre Liquidität über einen Zeitraum von nur einem Monat – dies ist eindeutig zu wenig. Der Erfolg eines Unternehmens hängt heute mehr denn je von einer systematischen Finanz- und Liquiditätsplanung ab, das gilt nicht nur in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Deshalb ist es wichtig, dass die Planung nicht statisch, sondern laufend aktualisiert wird. Drei Horizonte sind es, welche die Finanzstrategie prägen: die kurzfristige Finanzplanung (auf ein Jahr ausgerichtet), die mittelfristige (für einen Zeithorizont von zwei bis vier Jahren) sowie die langfristige Finanzplanung (für mehr als vier Jahre). Verknüpft man diese kurz- und mittelfristigen Planungen besser miteinander, vermeidet man ein unkoordiniertes Nebeneinander der verschiedenen Planungshorizonte.

Dann erfolgt eine Überprüfung, ob und welche wichtigen Parameter sich für das Unternehmen verändert haben. Diese werden der neuen Situation angepasst und die Planung entsprechend korrigiert. Der große Vorteil gegenüber einer statischen Planung: die Daten werden regelmäßig auf den aktuellen Stand gebracht, wodurch unternehmerische Entscheidungen zeitnaher und situationsgerechter möglich sind. Damit ist der Firma bereits im Vorfeld bekannt, wann liquide Mittel benötigt werden, um den finanziellen Verpflichtungen nachzukommen. Der Unternehmer wird somit in die Lage versetzt, agieren zu können, statt auf überraschende Situationen reagieren zu müssen.

Eine gute Liquiditätsplanung sichert nachhaltig die langfristigen Überlebenschancen des Unternehmens, da man eine bevorstehende Unternehmenskrise frühzeitig erkennen kann.

In dem nebenstehenden Praxisbeispiel kann man sehr schön die Auswirkungen zwischen der G+V Planung, der Bilanzplanung und der Liquiditätsplanung ersehen. Hier wird zum einen der Verlauf der Ist-Zahlen bis Juli und die geplanten Ergebnisse für den Rest des Jahres dargestellt. Auf einem Blick kann festgestellt werden, wie sich das betriebswirtschaftliche Ergebnis auf Grund der prognostizierten Annahmen gestalten wird. Des Weiteren wird die direkte Auswirkung auf den Liquiditätsverlauf der nächsten Monate dargestellt. Im Praxisbeispiel sehen wir im September eine Liquiditätslücke von



### **kontakt:**

**Attila Flöricke**  
Prokurist

MANAGESS AG  
Zentrale Erfurt  
Bergstromweg 4  
99094 Erfurt

Tel.: 03 61/65 36 33-0

Fax: 03 61/65 36 33-22

E-Mail: floericke@managess.de

### **Zeitnahe Rechnungsführung**

*Im Prinzip funktioniert die rollierende Finanzplanung ganz einfach:*

Die Planungsperiode wird unterjährig nach dem Ende einer Teilperiode laufend um denselben abgelaufenen Zeitabschnitt verlängert. Üblich sind dabei – abhängig von der Unternehmensgröße oder der Notwendigkeit – einmonatige oder quartalsmäßige Teilperioden.

WZL 05 2005  
© WS 04/05 Prof. Dr. Grottel

Erfolgs- und Vermögensrechnung		Wirtschaftsjahr Monatswerte 2004												Total	Veränd.	
		Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Juli	Aug	Sept	Ok	Nov	Dez	Jan-Juli	Jan-Juli	
nr	Bezeichnung	ist	Ist											Verrechnung	ist	
1	Erträge	100	8	11	20	19	20	25	14	14	19	19	19	19	110	200
2	+ variable Kosten	100	1	3	5	2	7	3	1	4	5	5	5	5	24	48
3	= Deckungsbeitrag	100	4	8	15	17	17	22	13	11	14	14	14	14	86	152
4	+ Personalkosten	100	7	7	8	12	8	8	8	8	8	8	8	8	88	100
5	+ Sachkosten	100	3	4	5	6	7	4	4	5	5	5	5	5	35	58
6	= operatives Ergebnis	100	4	7	12	11	11	7	1	2	6	6	6	6	58	36
7	+ Abschreibungen	100								1	1	1	1	1	5	3
8	+ Zinsen kurzfristig	100														
9	+ Zinsen langfristig	100														
10	= finanzielles Ergebnis	100	4	7	12	11	11	7	1	2	6	6	6	6	63	39
11	+ andere Aufwendungen	100														
12	= andere Erträge	100								1	1	1	1	1	4	4
13	= Ergebnis vor Steuern	100	4	7	12	11	11	7	1	3	7	7	7	7	67	43
14	+/- Ertragsteuern	100	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-10	-10
15	= Ergebnis nach Steuern	100	2	6	11	10	10	6	0	2	6	6	6	6	57	33
16	+/- Investition	100	2	1						24					27	27
17	= Eigenkapitalveränderungen	100													27	27
18	= Anfangsvermögen	100	13	10	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	38
19	+/- Verträge	100														
20	+/- Kundenkreditungen	100	8	12	22	17	4	38	17	14	22	19	19	19	117	119
21	+ sonstige Forderungen	100	1	1	3	4	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7
22	+ liquide Mittel	100	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	= Umlaufvermögen	100	13	17	26	29	15	41	39	26	34	31	31	31	26	31
24	+ Lieferantenvorschüssen	100	18	22	22	22	25	28	16	19	17	21	22	22	16	22
25	+ sonstige Verbindlichkeiten	100	36	35	40	43	40	49	40	49	49	47	45	44	46	44
26	+/- Steuerlichforderungen	100	2	-5	-3	-4	-5	-2	8	-3	-3	-2	-2	-2	-2	-2
27	+ sonstige Rückstellungen	100														
28	= Umlaufvermögen	100	48	53	59	62	70	79	93	61	62	65	65	64	63	64
29	= Bilanzsumme (Bil. 2004)	100	31	33	31	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
30	+/- Eigenkapital	100	-21	-23	-22	-24	-25	-21	-21	-22	-22	-21	-21	-21	-21	-21
31	+/- Darlehen	100								24	24	23	23	23	23	23
32	+/- Bankkredit	100	1		4	1	-10			7						
33	= Bilanzsumme (Bil. 2005)	100	25	30	42	39	26	54	43	63	70	67	66	66	41	66

Erfolgs-, Vermögens- und Liquiditätsrechnung Jahresvergleich mit alternativen Monatswerten  
Seite 1 von 3

WZL 05 2005  
© WS 04/05 Prof. Dr. Grottel

Liquiditätsrechnung		Wirtschaftsjahr Monatswerte 2004												Total	Veränd.	
		Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Juli	Aug	Sept	Ok	Nov	Dez	Jan-Juli	Jan-Juli	
nr	Bezeichnung	ist	Ist											Verrechnung	ist	
1	Erträge	100	8	11	20	19	20	25	14	14	19	19	19	19	110	200
2	+/- Kundenkreditungen	100	3	4	18	-5	-15	29	-12	2	6	5	5	5	13	14
3	+/- andere Erträge	100								1	1	1	1	1	4	4
4	= Erträge insgesamt	100	3	7	18	25	30	13	26	18	22	23	23	23	91	108
5	Ausgaben	100	1	3	3	2	7	3	1	4	5	5	5	5	24	48
6	+/- variable Kosten	100	1	3	3	2	7	3	1	4	5	5	5	5	24	48
7	+/- Verträge	100	-1	4	-1		4	2	-13	1	5	1				
8	+/- Lieferantenvorschüssen	100	5	1	4	2	3	3	19	4	4	4	5	5	29	48
9	+ Personalkosten	100	7	7	8	12	8	8	8	8	8	8	8	8	88	100
10	+ Sachkosten	100	3	4	5	6	7	4	4	5	5	5	5	5	35	58
11	+ Zinsen	100														
12	+ sonstige Forderungen	100	-18	1	-1	1	-2	1							-10	-10
13	+ liquide Mittel	100	4												5	5
14	+ sonstige Verbindlichkeiten	100	-22	5	8	8	8	8		1	-1	-2	-1	-1	-5	-4
15	+/- Steuerlichforderungen	100	2	-1	-1	-1	-1	3							5	5
16	+/- sonst. Rückstellungen	100														
17	= ergebnisabhängig	100	22	8	9	16	14	19	14	19	15	14	15	14	90	104
18	+/- andere Aufwendungen	100														
19	+/- andere Erträge	100	2	1	1	-1	-1	3		-1					4	4
20	= Ausgaben insgesamt	100	25	6	14	16	16	16	20	18	19	19	19	19	119	128
21	= Cash-Flow netto (Bil. 2004)	100	-22	1	-1	3	17	11		24	-1	8	1	1	-28	-16
22	+/- Investitionen	100	-3	1						24					27	27
23	= Cash-Flow nach Investitionen	100	-19	2	-1	3	17	11		24	-1	8	1	1	-1	11
24	+/- Eigenkapital	100	4	-2	1	-2	-2	4							5	5
25	+/- Darlehen	100								24	-1	-1	-1	-1	22	22
26	+/- Bankkredit	100	11		4	-10	-17	17			8	-1	-1	-1	11	10
27	+/- Kreditlinie	100														
28	= Cash-Flow aus/abw. Mittel	100	1		4	1	-16			7						
29	= Bilanzsumme	100														

Erfolgs-, Vermögens- und Liquiditätsrechnung Jahresvergleich mit alternativen Monatswerten  
Seite 2 von 3

7.000 € auf das Unternehmen zukommen. Der Unternehmer hat nun frühzeitig die Möglichkeit, z.B. eine kurzfristige Überziehung mit seiner Hausbank zu besprechen oder Lieferanten darauf aufmerksam zu machen, dass ihre Rechnung vier Wochen später beglichen wird.

Die Einführung einer rollierenden Finanzplanung hat auch drei weitere nicht zu vernachlässigenden Vorteile:

1. Das Rating bei den Kapitalgebern verbessert sich erheblich, wenn auch dieser unverzichtbare Teil des Controllings erfolgreich umgesetzt wird.

2. Die Firma kommt somit seiner Risikovor-sorge nach, zu der er laut Gesetz –KonTraG– verpflichtet ist.

3. Verringerung der Kapitalkosten durch ver-besserten Einsatz der liquiden Mittel: entwe-der vermeidet der Unternehmer Überzie-hungszinsen oder er wird in die Lage versetzt, seine freien liquiden Mittel besser einzuset-zen.

Dies bedeutet nicht zwangsläufig, dass der Unternehmer die Kreditkosten durch eine Verringerung der Zinsen senkt. In der Regel ist die rollierende Finanzplanung eine Vo-raussetzung, dass ein Kredit überhaupt aus-gereicht wird.

### Voraussetzungen zur Einführung einer rollierenden Finanzplanung

Zur Einführung im Unternehmen müssen in der Regel einige Veränderungen im Finanz- und Rechnungswesen umgesetzt werden.

*Hier die wichtigsten Veränderungen im Überblick:*

#### 1. Zeitnahe Verbuchung der monatlichen Unternehmenszahlen

Hier ist es sehr wichtig, dass die Unterlagen für die Verantwortlichen der Finanz- und Rechnungswesenabteilung frühzeitig zur Verfügung stehen: innerhalb von ca. fünf Ta-gen nach dem Monats- oder Quartalsab-schluss.

#### 2. Erstellung von Monats- oder Quartalsbi-lanzen

In der Regel werden leider in klein- und mit-telständigen Betrieben keine Monats- oder Quartalsbilanzen erstellt. Um eine rollie-rende Finanzplanung durchführen zu kön-nen, ist dies aber unumgänglich. Dies liegt darin begründet, dass durch eine nicht kor-recte Darstellung der Bilanzkonten in der Buchhaltung der Liquiditätsfluss nicht ord-nungsgemäß nachvollzogen werden kann.

#### 3. Aufteilung der Jahresplanung in Monats-oder Quartalsplanungen

Ohne eine Aufteilung der Jahresplanung in sinnvolle Zeitscheiben macht eine Planung kaum Sinn, da bei einer alleinigen Jahrespla-nung die saisonalen Schwankungen nicht berücksichtigt werden können.

#### 4. Engere Kommunikation zwischen Vertrieb und dem Finanz- und Rechnungswesen

Die Kommunikation zwischen den Markt-verantwortlichen und den Verantwortlichen für das Finanz- und Rechnungswesen ist wichtig, weil die Veränderungen im Markt immer direkte Auswirkungen auf Umsatz-, Ertrags- und Zahlungsziele haben. Gerade

der letzte Punkt hat eine besonders wichtige Funktion, da der Verantwortliche in der Fi-nanz- und Rechnungswesenabteilung meist nicht den Überblick über den zukünftigen Geschäftsverlauf der Firma hat.

### Auch für kleine zahntechnische Labore geeignet

Immer mehr Unternehmer führen die rollie-rende Finanzplanung in ihren Unternehmen ein, denn die Chefs wollen stets über die ak-tuelle Situation des Unternehmens Bescheid wissen. Das System stellt dies durch einen schnellen Überblick über die Unternehmens-zahlen sicher.

Die rollierende Finanzplanung ist durchaus auch für kleine bis mittelgroße zahntechni-sche Labore geeignet. Bei den kleineren Be-trieben, in denen es keine ausgeprägte oder gar keine Finanzabteilungen gibt, kann auf eine externe Hilfe zurückgegriffen werden. Angebote hierfür gibt es bereits ab 500 € mo-natlich.

Wer langfristig erfolgreich sein und sein Un-ternehmen sichern will, der kann auf dieses Controllinginstrument gar nicht verzichten. Die Kosten für die Einführung sind pauschal nur schwer zu beziffern, sind jedoch in der Regel geringer als man vermutet, da keine komplizierten Programme benötigt werden und normalerweise die IT-Struktur nicht geändert werden muss. Die größten Kosten-fresser sind gewöhnlich die Umstellung der Organisationsabläufe und der betriebswirt-schaftlichen Planung.

Ein sehr gutes Controllingprogramm, wel-ches für die Einführung einer rollierenden Fi-nanzplanung geeignet ist, ist z.B. das Pro-gramm WinControl. In der Regel sollten dies aber auch die gängigen Buchhaltungspro-gramme abbilden können.

### Trotz Einführungskosten: die Vorteile überwiegen

Obwohl die rollierende Finanzplanung ei-gentlich nur Vorteile für den Unternehmer bringt, zieren sich viele Chefs, diese einzu-führen. Dies liegt oft daran, dass die Unter-nehmer den finanziellen oder den zeitlichen Aufwand scheuen. Darüber hinaus ist dieses unverzichtbare Controllinginstrument bei den Unternehmern gar nicht oder nur ansatz-weise bekannt. Die Einführung einer rollie-renden Finanzplanung rechnet sich jedoch recht schnell. Insbesondere für Betriebe mit starken saisonalen Schwankungen, wie z. B. auch die zahntechnischen Labore, bringt sie mehr Vor- als Nachteile. ◀