

Budgetierung und Controlling – Teil 5

Die Liquiditätsplanung

Die beiden letzten Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling hatten den Aufbau eines Erfolgsbudgets (BTV-Aktuell 1/2000) und die Ermittlung und Interpretation von Kennzahlen, die auf Basis des Erfolgsbudgets ermittelt werden können, zum Inhalt (BTV-Aktuell 2/2000). In dieser Folge der Reihe Budgetierung und Controlling wird der nächste Schritt im Rahmen der Budgeterstellung behandelt: die Liquiditäts- oder Finanzplanung.

Die beiden zentralen Elemente der Liquiditäts- oder Finanzplanung sind der Finanzplan und die Planbilanz.

Der Finanzplan schließt direkt an den Erfolgsplan an. Im Finanzplan wird, ausgehend vom geplanten Ergebnis aus dem Erfolgsplan, die Liquidität oder Zahlungsfähigkeit des Unternehmens geplant. Im Rahmen der Erstellung des Finanzplans kann unterschiedlichen Vorgehensweisen gefolgt werden, alle Systeme haben aber ein gemeinsames Ziel: die Ermittlung der Liquidität des Unternehmens.

Ergebnis des Finanzplans ist der geplante Liquiditätsüberschuss oder Liquiditätsbedarf des Unternehmens. Dieser Überschuss an Zahlungsmitteln kann veranlagt werden oder der

entstehende Bedarf an Zahlungsmitteln muss finanziert werden. Durch den aus Veranlagung oder Finanzierung resultierenden Zinsertrag oder Zinsaufwand ergibt sich eine Auswirkung auf den Erfolgsplan. Es kommt durch den zusätzlichen Aufwand oder Ertrag zu einer Verbesserung oder Verschlechterung des geplanten Ergebnisses des Erfolgsplans. Ausgehend vom Ergebnis des Finanzplans muss somit der Erfolgsplan in einigen Punkten nochmals überarbeitet werden.

Entscheidend für die weiteren Planungsschritte ist, dass sich durch die veränderten Ergebnisse des überarbeiteten Erfolgsplans eine neue Ausgangsbasis für den Finanzplan ergibt, was dazu führt, dass sich Erfolgsplan und Finanzplan gegenseitig beeinflussen: Das Ergebnis des Erfolgsplans stellt die Ausgangsbasis für den Finanzplan dar. Das Ergebnis des Finanzplans, nämlich Liquiditätsbedarf oder Liquiditätsüberschuss, hat über die Zinskomponente Auswirkungen auf den Erfolgsplan. Die Erstellung von Erfolgsplan und Finanzplan muss, damit alle Faktoren berücksichtigt werden, iterativ in mehreren Rechen- bzw. Planungsschritten erfolgen.

Aufbauend auf dem Finanzplan wird im näch-

sten Schritt die Planbilanz des Unternehmens erstellt. Ausgangspunkt für die Erstellung der Planbilanz ist die Anfangsbilanz oder zumindest eine vorläufige Anfangsbilanz. Ausgehend von dieser Anfangsbilanz verändert jede Position des Finanzplans die Anfangsbilanz hin zur Planbilanz. Ist der Finanzplan fertig erstellt und ist zumindest eine vorläufige Anfangsbilanz vorhanden, so sind mit dem vollständigen Finanzplan auch schon alle Daten und Zahlen verfügbar, die ausgehend von der Anfangsbilanz hin zur Planbilanz führen.

Finanzplan und Planbilanz werden häufig auch simultan erstellt. Die Planbilanz geht von einer Zeitpunkt-betrachtung aus: Ergebnis ist die geplante Bilanz am Ende des Wirtschaftsjahres. Der Finanzplan beinhaltet eine Zeitraum-betrachtung: Ergebnis ist der geplante Liquiditätsüberschuss oder Liquiditätsbedarf im Verlauf des Planjahres.

Während die Planbilanz wie eine Anfangsbilanz oder Schlussbilanz eines Unternehmens immer Absolutwerte bzw. Bestandsgrößen beinhaltet, finden sich im Finanzplan ausschließlich Veränderungs-werte. Jede positive oder negative Zahl im Finanzplan zeigt die Liquiditätsverbesserung oder Liqui-

ditätsverschlechterung, die sich aus dieser Position im Laufe des Planjahres im Vergleich zum Anfang dieses Planjahres ergibt.

Wie oben erwähnt, kann im Rahmen der Erstellung des Finanzplans unterschiedlichen Vorgehensweisen oder Systemen gefolgt werden, die jeweils ein gemeinsames Ziel verfolgen: die Ermittlung der Liquidität oder Zahlungsfähigkeit des Unternehmens. Die folgenden Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling sind weiterhin dem Thema Finanz- bzw. Liquiditätsplanung gewidmet. Die Bestandteile und der Aufbau eines Finanzplans werden im Detail dargestellt.



Der Autor:
Prof. Dr. Werner Seebacher,
Unternehmensberater, Fachgebiet Unternehmensplanung und Controlling, Lehrbeauftragter an mehreren Universitäten.
Kontakt:
Seebacher Unternehmensberatung GmbH, München, Graz.
office@seebacher.com
www.seebacher.com