

## Budgetierung und Controlling – Teil 7 Bestandteile des Finanzplans: Cash flow

Der letzte Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling hatte den Aufbau eines Finanzplans zum Inhalt (BTV-Aktuell 4/2000). Im Finanzplan wird, ausgehend vom geplanten Ergebnis (Gewinn oder Verlust) aus dem Erfolgsplan, die Liquidität oder Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens geplant. Aus verschiedenen möglichen Formen von Finanzplänen wurde für die Beschreibung eine sehr praxisorientierte Darstellung ausgewählt. Diese im letzten Artikel beschriebene Struktur teilt den Finanzplan in vier Bereiche: Cash flow, Working Capital, Langfristbereich und Gesellschafterbereich.

In diesem und in den folgenden Artikeln aus der Reihe Budgetierung und Controlling werden diese Teilbereiche des Finanzplans genauer erläutert.

Der erste Teil der hier beschriebenen Finanzplan-Berechnung wird Cash flow genannt. Ausgangspunkt des Cash flow ist das im Erfolgsplan ermittelte Ergebnis (Gewinn oder Verlust). Es wird um die Aufwands- und Ertragspositionen korrigiert, die zwar in die Berech-

nung des Erfolgsplans eingegangen sind, die aber keinen Zahlungsfluss aus dem Unternehmen oder in das Unternehmen darstellen. Dazu zählen typischerweise die Abschreibungen, Rückstellungen und Rücklagen.

### Cash flow:

Ergebnis nach Steuern  
+ Abschreibungen  
+ Bildung von Rückstellungen und Rücklagen  
- Auflösung von Rückstellungen und Rücklagen  
= Cash flow

Ergebnis des Cash flow nach der hier dargestellten Berechnungsform des Finanzplans ist das Ergebnis des Erfolgsplans umgerechnet in Zahlungsströme. Der geplante Gewinn oder Verlust aus dem Erfolgsplan wird um den Aufwand aus dem Erfolgsplan erhöht, der das Ergebnis im Erfolgsplan verringert hat, aber keine Auszahlung aus dem Unternehmen darstellt. Weiters wird der geplante Gewinn oder Verlust aus dem Erfolgsplan um den Ertrag reduziert, der im Erfolgsplan das Ergebnis erhöht hat, aber gleichzeitig keine Einzah-

lung ins Unternehmen bewirkt. Der Blickwinkel ändert sich: im Erfolgsplan wird der Erfolg des Unternehmens als Gewinn oder Verlust dargestellt, im Finanzplan und damit in der Berechnung des Cash flow wird der Geldfluss und als Resultat daraus der Liquiditätsüberschuss oder Liquiditätsbedarf des Unternehmens dargestellt.

Der Begriff Cash flow wird in anderen Berechnungsmethoden für Finanzpläne auch für andere Zwischensummen als in der hier gewählten Darstellung verwendet. Um Fehlinterpretationen zu vermeiden, ist es deshalb von großer Bedeutung, dass vor der Interpretation der Zahl, die in einer beliebigen Darstellung mit dem Begriff Cash flow verbunden ist, sehr genau die hinter dieser Zahl stehende Berechnungsweise hinterfragt wird.

Die Artikelserie Budgetierung und Controlling wird mit der Beschreibung der weiteren Teilbereiche des Finanzplans fortgesetzt: Working Capital, Langfristbereich und Gesellschafterbereich.



*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*