

# BUDGETIERUNG UND CONTROLLING (TEIL 15)



Prof. Dr. Werner Seebacher, Unternehmensberater, e-mail: office@seebacher.com, www.seebacher.com

## Der Ablauf der Budgeterstellung, Schritt 4: Die Liquiditätsplanung

Der Ablauf der Budgeterstellung ist in der Planungspraxis durch folgende Schritte gekennzeichnet:

Schritt 1: Die Prognoserechnung

Schritt 2: Die Fixkostenplanung

Schritt 3: Die Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung

Schritt 4: Die Liquiditätsplanung

Die Schritte Prognoserechnung (BTV-Aktuell 2/2002), Fixkostenplanung (BTV-Aktuell 3/2002), sowie Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung (unternehmen 1/2003) wurden bereits in den vorangegangenen Artikeln der Reihe Budgetierung und Controlling behandelt. Der abschließende Artikel zum Thema Ablauf der Budgeterstellung hat die Liquiditätsplanung zum Inhalt.

Zielsetzung im Rahmen einer umfassenden Budgeterstellung ist stets die Erstellung eines vollständigen Unternehmensbudgets bestehend aus den Elementen Erfolgsplan, Finanzplan und Planbilanz. Auf Basis dieser drei Elemente soll der Gesamtzusammenhang in der erfolgsmäßigen und finanziellen Entwicklung eines Unternehmens dargestellt werden.

Die Budgeterstellung hat im bisher beschriebenen Ablauf über Prognoserechnung, Fixkostenplanung sowie Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung bereits zu einem fertigen Erfolgsplan geführt, der den Ausgangspunkt für die Finanz- bzw. Liquiditätsplanung darstellt.

Im Rahmen der Finanz- bzw. Liquiditätsplanung werden der Finanzplan und die Planbilanz für das zu planende Wirtschaftsjahr erstellt, basierend auf der Anfangsbilanz bzw. auf einer vorläufigen Anfangsbilanz.

Der Finanzplan in der hier beschriebenen Darstellung besteht aus den Bestandteilen Cash flow, Working Capital, Langfristbereich und Gesellschafterbereich.

Der Bereich Cash flow kann relativ rasch und unkompliziert ermittelt werden, da er lediglich eine Umrechnung des Ergebnisses aus dem Erfolgsplan in Zahlungsströme darstellt. Es kommt zu einer Korrektur von im Erfolgsplan bereits berücksichtigten Aufwands- und Ertragspositionen, die zu keiner Zahlung führen – in erster Linie Abschreibungen und Rückstellungen.

Wesentlich umfangreicher ist die Erstellung des zweiten Teiles des Finanzplans, die Planung des Working Capital. In erster Linie werden in diesem Bereich die Veränderungen von Forderungen, Verbindlichkeiten und Lager- bzw. Projektbeständen geplant. Weiters müssen alle Veränderungen berücksichtigt werden, die zusätzlich den kurzfristigen Bereich des Unternehmens betreffen, beispielsweise Veränderungen im Bereich der erhaltenen und geleisteten Anzahlungen.

Der Bereich Working Capital wird wesentlich durch bereits im Erfolgsplan berücksichtigte Elemente beeinflusst, wie etwa durch Umsatz und variable Kosten, die gemeinsam mit den der Planung zugrunde liegenden Zahlungszielen bzw. Zahlungskonditionen die Entwicklung von Forderungen und Verbindlichkeiten bestimmen.

Im Langfristbereich werden Investitionen sowie Veränderungen im langfristigen Kreditbereich berücksichtigt.

Im Gesellschafterbereich schließlich werden Einlagen ins Unternehmen und Entnahmen aus dem Unternehmen bzw. bei Kapitalgesellschaften Kapitalerhöhungen und Dividendenzahlungen geplant.

Ergebnis des Finanzplans ist der geplante Liquiditätsbedarf des Unternehmens, der finanziert werden muss oder der geplante Liquiditätsüberschuss, der veranlagt werden kann und damit durch Zinsaufwand oder Zinsertrag Auswirkungen auf den Erfolgsplan hat.

Ist der Finanzplan fertig erstellt, so ergibt sich daraus, aufbauend auf der Anfangsbilanz bzw. auf einer vorläufigen Anfangsbilanz, automatisch die Planbilanz für das zu planende Wirtschaftsjahr. Mit einem komplett fertig erstellten Finanzplan sind alle Daten und Zahlen vorhanden, die ausgehend von der Anfangsbilanz direkt zur Planbilanz führen.

Alternativ zur beschriebenen Reihenfolge im Rahmen der Erstellung der Liquiditätsplanung, nämlich erst die Erstellung des Finanzplans und daran anschließend die Entwicklung der Planbilanz, werden Finanzplan und Planbilanz in der Planungspraxis häufig auch simultan erstellt.

Prof. Dr. Werner Seebacher, Unternehmensberater, Fachgebiet Unternehmensplanung und Controlling. Lehrbeauftragter an mehreren Universitäten. Kontakt: Seebacher Unternehmensberatung GmbH, München, Graz.