

Der Controlling-Berater

Herausgeber: Gleich/Klein



Band-Herausgeber:
Ronald Gleich/Péter Horváth/Uwe Michel

Finanz-Controlling

Strategische und operative Steuerung der Liquidität

- > Die wichtigsten Instrumente, Prozesse und Kennzahlen
- > Integrierte Ergebnis-, Bilanz- und Liquiditätsplanung
- > Effektives Working Capital Management
- > Financial Supply Chain Management in der Praxis

Inklusive Online-Version

Haufe

Controlling Office



HAUFE.

SIIE.
EBS Business School

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

Koordination von Erfolgs-, Bilanz- und Liquiditätsplanung

- Da der Planungsprozess durch vielfältige zu berücksichtigende Einflussgrößen zahlreiche Unsicherheiten beinhaltet, sollte er zumindest in handwerklich-technischer Hinsicht in solider Art und Weise ablaufen.
- Die Integration der Elemente Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Cashflow-Rechnung stellt dabei eine regelmäßige Herausforderung dar.
- Planung ist viel mehr als reine Erfolgsplanung; insbesondere kommt es darauf an, eine Vorschau der Liquiditätsentwicklung zu erstellen. Von zentraler Bedeutung ist zudem die Vorhersage der Umsatzerlöse.
- Die inhaltliche Abstimmung von Bilanz-, GuV- und Cashflow-Planung erfordert eine mehrdimensionale Betrachtungsweise und ist handwerklich-technisch nicht einfach.
- Der Beitrag stellt das Zusammenwirken der einzelnen Planungselemente in den Mittelpunkt und erläutert es anhand eines Beispielunternehmens.

Inhalt	Seite
1 Planung erfordert handwerklich solides Vorgehen	47
2 Ausgangspunkt: Die Erfolgsplanung	47
2.1 Festlegen der Umsätze	48
2.1.1 Die kurzfristigen Umsätze	48
2.1.2 Die mittelfristige Umsatzplanung	50
2.1.3 Die Langfristplanung	50
2.1.4 Produkt und Branche wirken auf die Planung	50
2.2 Das Planen der Aufwandspositionen	51
2.2.1 Der Personalaufwand	51
2.2.2 Die Abschreibungen	52
2.2.3 Finanzergebnis und Steuern	52
2.3 Beispiel	53
3 Umsetzung in die Bilanzplanung	54
3.1 Die Bilanzpositionen	54
3.2 Beispiel	56

4	Konsequenz: Die Cashflow-Planung	57
4.1	Die Technik	57
4.2	Beispiel	59
5	Fazit	60
6	Literaturhinweise	60

■ Die Autoren

Prof. Dr. Peter Leibfried ist Inhaber des KPMG-Lehrstuhls für Audit und Accounting an der Universität St. Gallen (HSG) und geschäftsführender Direktor des dortigen Instituts für Accounting, Controlling und Auditing.

Nils Klamar ist Manager im Bereich Valuation Services bei der FAS AG in Stuttgart. Er berät Unternehmen im Bereich Accounting und Controlling und ist bei der FAS AG Spezialist für Fragen der Finanzplanung und Unternehmensbewertung.

1 Planung erfordert handwerklich solides Vorgehen

„Planung ersetzt Zufall durch Irrtum.“ Schon dieses dem Physiker *Albert Einstein* zugeschriebene Zitat macht deutlich, wie schwierig es ist, eine Planung zu erstellen. Und dabei ist es besonders bemerkenswert, dass diese Feststellung von einem Naturwissenschaftler kommt; wohl kein Biologe würde sich zu einer konkreten Vorhersage verleiten lassen, wie sich die Population von Eichhörnchen in Europa in den nächsten 20 Jahren entwickelt, wenn die Anzahl der Nadelbäume verdoppelt wird. Zu vielfältig sind die zu berücksichtigenden Einflussgrößen.

Grenzen der
Vorhersagbarkeit

Die Betriebswirtschaft hingegen maßt sich an, eben solche Vorhersagen zu treffen – gegossen in das vermeintlich verlässliche Gewand der finanziellen Rechnungslegung. Und treffen die Vorhersagen dann nicht ein, ist das Entsetzen groß – und die mediale Suche nach den Verantwortlichen beginnt.

Angesichts der dem Planungsprozess immanenten Unsicherheiten sollte dieser zumindest in handwerklich-technischer Hinsicht fehlerfrei und solide ablaufen. Hierbei stellt die Integration der Elemente Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Cashflow-Rechnung eine regelmäßige Herausforderung dar. Dies liegt insbesondere darin begründet, dass landläufig meist vor allem die Ergebniswelt geplant wird – die Entwicklung der Liquidität für das Überleben von Unternehmen in den letzten Jahren jedoch die dominierende Rolle eingenommen hat. Und jedes der drei Elemente ist nur mit Rückgriff auf die anderen beiden Teile korrekt zu ermitteln. Der Beitrag stellt daher insbesondere das Zusammenwirken der einzelnen Planungselemente in den Mittelpunkt und erläutert es anhand eines Beispiels.

Handwerkliche
Heraus-
forderungen

Dabei wird von einer neutral und objektiv erstellten „Real Case“-Planung ausgegangen. In der Unternehmenspraxis sind Planungen oftmals beeinflusst von Anreizmechanismen (um beispielsweise möglichst viele Eichhörnchen-Fallen zu verkaufen). Solche „Stretch-/Wunsch-Planungen“ mögen sinnvoll sein, um die zweite Führungsebene anzuspornen. Für die Ermittlung des Investitions- und Finanzierungsbedarfs eines Unternehmens sind sie jedoch nicht geeignet.¹

2 Ausgangspunkt: Die Erfolgsplanung

Der Aufbau einer integrierten Planung beginnt mit der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Dabei werden die einzelnen Zeilen der GuV jeweils individuell geplant. Häufige Planungshorizonte sind drei bis fünf

Planung erfolgt
Schritt für Schritt

¹ Zu den Funktionen der Planung vgl. Galgenmüller/Gleich/Staudinger (2006), S. 127.

Jahre. Das erste Planjahr wird oft auf Monatsbasis geplant, danach folgen jährliche Intervalle. In vielen Fällen werden von einzelnen GuV-Positionen gleichzeitig Bilanz und Cashflow-Rechnung angesprochen, was eine parallele Planung der einzelnen Bestandteile erforderlich macht.²

Planungsaufwand
abhängig von der
Bedeutung der
Position

Für sämtliche Positionen der einzelnen Planungsbestandteile sollte gelten: Die Bedeutung für das Unternehmen determiniert den Planungsaufwand. Für kapitalintensive Unternehmen sollte die Planung der Investitionen den Stellenwert haben, den ein Dienstleistungsunternehmen der Personalplanung beimisst. Die Planung von unbedeutenden Positionen hingegen kann ggf. durch einfache Fortschreibung erfolgen.

2.1 Festlegen der Umsätze

Am Anfang jeder Planung steht die Festlegung der zukünftigen Umsätze. Dies ist sowohl der einfachste wie auch komplexeste Teil:

- einfach, weil sich aus der Multiplikation von Menge und Preis freilich keine Herausforderung ergibt.
- komplex, weil eben genau diese beiden Größen zahlreichen Einflüssen unterliegen und sehr stark von externen, meist nicht beeinflussbaren Effekten abhängig sind.

Zeithorizont und
Situation des
Unternehmens
sind entscheidend

Was die idealen Basisgrößen sind, um die zukünftigen Umsätze zu schätzen, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Einerseits wird die Umsatzschätzung umso unzuverlässiger, je weiter man sich in die Zukunft bewegt. Unterschiedliche Zeithorizonte benötigen also unterschiedliche Umsatzindikatoren. Andererseits hängt die Zuverlässigkeit der Schätzung auch davon ab, in welchem Lebenszyklus sich das Produkt befindet (s. Abb. 1). Die Prognose ist i. d. R. für ein junges Unternehmen oder neue Produkte deutlich schwerer zu erstellen als für etablierte Produkte oder Unternehmen im eingeschwungenen Zustand. Letztere weisen regelmäßig deutlich geringere Schwankungen in den Umsätzen auf, zudem können sie auf Erfahrungswerte aus der Vergangenheit zurückgreifen.

2.1.1 Die kurzfristigen Umsätze

Kurzfristige
Umsätze sind
recht zuverlässig
planbar

In der Regel recht zuverlässig planbar sind die kurzfristigen Umsätze. Dabei ist der Auftragsbestand häufig der beste Indikator. Anhand von Bestellmengen, Preis- und Rabattvereinbarungen lässt sich der voraussichtliche Umsatz recht genau ermitteln. Sind aufgrund des Geschäftsmodells keine Auftragsbestände vorhanden, lassen sich für die ersten zwölf Monate der Planung die Umsätze oftmals anhand der Historie

² So können z.B. die Abschreibungen nicht ohne die Investitionen geplant werden.

unter Berücksichtigung saisonaler und konjunktureller Einflüsse recht gut abschätzen. Der Umsatz des Monats Mai entspricht dann beispielsweise dem Umsatz des Vorjahresmonats, zuzüglich des erwarteten Wachstums. Weitere Indikationen geben Rahmenverträge oder vertraglich vereinbarte Mindestabnahmemengen. In einigen Branchen ist auch die Errechnung einer „Churn-Rate“ (Abwanderungsrate von Bestandskunden) hilfreich.³ Diese gibt Auskunft über die künftig mit Bestandskunden realisierbaren Umsätze.

Zur Plausibilisierung der getroffenen Annahmen sind Interviews mit Mitarbeitern des Vertriebs empfehlenswert. Diese kennen das Bestellverhalten ihrer Kunden oftmals sehr genau und wissen um die Risiken, die sich aus auslaufenden Verträgen ergeben. So gelangen auch solche Informationen in die Planung, die in der IT nicht erfasst sind. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass gerade Vertriebsmitarbeiter oftmals einer ganz besonderen Anreizstruktur unterliegen und beispielsweise zu Zeiten von Zielverhandlungen den Markt eher konservativ einschätzen werden.

Know-how der Mitarbeiter nutzen



Abb. 1: Umsatzindikatoren in Abhängigkeit von Lebenszyklus und Zeithorizont

³ Vgl. auch Hölscher/Nestler/Otto (2007), S. 244.

2.1.2 Die mittelfristige Umsatzplanung

Steigende
Unsicherheit im
Zeitablauf

Auf mittelfristige Sicht betrachtet wird die Umsatzplanung auch bei etablierten Unternehmen bereits schwieriger. Wenn die Auftragsbestände nicht über Jahre hinweg reichen, müssen andere Informationen an deren Stelle treten. Die Fortschreibung der Vergangenheit mit moderaten Wachstumsraten ist ein in der Praxis häufig anzutreffendes Verfahren. Das ist in der Planungserstellung als Arbeitshypothese auch durchaus vertretbar, sollte jedoch zumindest nicht unreflektiert in die finale Unternehmensplanung eingehen.

In jedem Fall werden die Umsätze des etablierten Unternehmens durch Konjunkturzyklen beeinflusst. Je nach Branche reagieren die Umsätze unterschiedlich sensitiv auf Schwankungen im wirtschaftlichen Umfeld. Insofern empfiehlt es sich für die Erstellung der Mittelfristplanung, Wachstumsprognosen von Wirtschaftsinstituten in die Überlegungen mit einzubeziehen. Weiterhin sollten absehbare Veränderungen im Marktumfeld berücksichtigt werden. In aller Regel finden auch in gesättigten Märkten in der einen oder anderen Form (technologische) Innovationen statt. Produktionsorientierte Innovationen können Wettbewerbern Kostenvorteile verschaffen. Diese können dann auch in deren Absatzpreisen Niederschlag finden, was alle Anbieter zu Preissenkungen zwingt. Produktorientierte Innovationen verschieben die Nachfrage auf andere Produkte oder Wettbewerber.

2.1.3 Die Langfristplanung

Langfristiger
Übergang in die
Strategieplanung

Der Umsatz aus der langfristigen Planung lässt sich letzten Endes aus zwei Fragen ableiten: „Wie wächst der Markt?“ und „Wie entwickelt sich mein Marktanteil?“ Die Planung geht an dieser Stelle von der reinen technischen Prognose über in strategische Fragestellungen. Die Marktform sowie soziale, politische oder demografische Faktoren gewinnen an Bedeutung.

2.1.4 Produkt und Branche wirken auf die Planung

Planung in
Abhängigkeit
des Produkt-
lebenszyklus

Für das junge Unternehmen bzw. ein neues Produkt lassen sich bereits die kurzfristigen Umsätze deutlich weniger zuverlässig planen.⁴ Die kurzfristige Umsatzplanung kann hier sogar von der Erfolgswahrscheinlichkeit der Verhandlungen mit ersten Kunden abhängig sein. Weiterhin lassen der Innovationsgrad und die Zielkunden Rückschlüsse auf die Adaptionsgeschwindigkeit eines Produkts durch den Markt zu. Zur

⁴ Irmer/Schoen unterscheiden ebenfalls zwischen Bestands- und Neuprodukt. Vgl. Irmer/Schoen (2009), S. 292.

Plausibilisierung der kurzfristigen Umsatzplanung lassen sich Umsatzverläufe ähnlicher Produkte heranziehen.

Mittel- und langfristig nähern sich die Planverfahren etablierter und junger Unternehmen aneinander an. Das Planungsrisiko in sich verändernden Branchen ist jedoch generell immer deutlich höher als in einem eingeschwungenen Geschäft und auf einem stabilen Markt. So sind beispielsweise Margen in einer wachsenden Industrie tendenziell deutlich höher als in einem reifen Markt. Folglich sind diese Märkte auch für Wettbewerber attraktiver. Die Gefahr von notwendigen Preissenkungen aufgrund von neu auftretenden Wettbewerbern sollte hier in die Planung eingehen.

2.2 Das Planen der Aufwandspositionen

Im Vergleich zu den Umsätzen lassen sich die verschiedenen Aufwandspositionen zumeist deutlich einfacher planen. Ein Großteil der betrieblichen Aufwandspositionen ist lediglich Konsequenz der Umsatzplanung.⁵ Erster Schritt nach der Umsatzplanung ist i.d.R. die Ableitung des Materialaufwands. Dieser lässt sich mithilfe von Stücklisten und -preisen bestimmen. Je nach Bedeutung der Aufwandsposition werden hier auch Rabattvereinbarungen mit den Zulieferern berücksichtigt.

Aufwand in
Abhängigkeit
vom Umsatz

Jedoch ist auch hier bei einer reinen Fortschreibung der Preise auf Basis vergangenheitsbezogener Daten Vorsicht geboten: Insbesondere Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, aber auch bezogene Leistungen unterliegen Marktpreisschwankungen, die in die Planung eingehen sollten.⁶ Sofern Prognosen für gehandelte Rohstoffe benötigt werden, liefern Terminbörsen Indikationen. Anderenfalls bleibt lediglich die genaue Beobachtung des Zulieferermarktes, um den Materialaufwand zu schätzen. Hier liefert ein Gespräch mit der Einkaufsabteilung oft wichtige Impulse für die Planung.

Vergangenheit ist
lediglich Indikator
für die Zukunft

2.2.1 Der Personalaufwand

Recht gut schätzbar ist i.d.R. der Personalaufwand, und zwar anhand von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit. Sofern deutliches Wachstum geplant wird, sollte der Personalbedarf mit den Arbeitsplänen abgeglichen werden, um die Kapazitäten anzupassen. Dabei sollte die Personalfuktuation berücksichtigt werden.

Personalaufwand
lässt sich recht
gut planen

Der Aufwand aus neu geschaffenen Stellen lässt sich anhand von Gehältern vergleichbarer Positionen abschätzen, die bereits im Unter-

⁵ Vgl. auch Drukarczyk/Schüler (2009), S. 51.

⁶ Vgl. auch Schubert/Olliges (2008), S. 337.

nehmen bestehen. Gehaltserhöhungen der bestehenden Belegschaft werden je nach Branche und Unternehmen unterschiedlich geplant. Bei tariflich gebundener Belegschaft liefern die Tarifabschlüsse der vergangenen Jahre gute Indikationen für die Zukunft. Werden die Gehaltserhöhungen regelmäßig verhandelt, lässt sich der Personalaufwand anhand der Gehaltspolitik der Gesellschaft prognostizieren. Sofern für das Geschäftsmodell bedeutend, sind Bonuszahlungen für die Angestellten in die Planung mit einzubeziehen. Externe Schocks, wie sie beispielsweise auf Absatz- oder Rohstoffmärkten vorkommen, sind im Personalaufwand eher ungewöhnlich.

2.2.2 Die Abschreibungen

Teilweise ist eine parallele Planung nötig

Die geplanten Abschreibungen sind die erste Position in der GuV, die sich nur schwer ohne Rückgriff auf korrespondierende Plangrößen aus der Bilanz ermitteln lässt. Die Planung der Abschreibungen setzt nämlich voraus, dass eine Investitionsplanung vorhanden ist. Die Investitionsplanung wiederum geht einher mit der Planung des Absatzes.

Notwendige Investitionen ermitteln

Daher ist zunächst die Frage zu beantworten, inwiefern die bestehenden Kapazitäten zur Realisierung des geplanten Wachstums ausreichen. Daraus lässt sich schließen, ob jeweils lediglich Ersatzinvestitionen getätigt werden müssen oder ob auch Erweiterungsinvestitionen notwendig sind. Der Zeitpunkt von Ersatzinvestitionen lässt sich anhand des Alters des Anlagenbestands bestimmen, in Verbindung mit der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer des jeweiligen Anlagegutes. Sind die nötigen Investitionen bestimmt, lassen sich hieraus anhand der Abschreibungsdauer die geplanten Abschreibungen ableiten.

Die Abschreibungen für bereits vorhandene Anlagen lassen sich i. d. R. relativ leicht aus der Anlagenbuchhaltung ermitteln. Hier ist auch nicht mit Abweichungen zu rechnen, außer bei nicht geplanten Anlagenabgängen.

2.2.3 Finanzergebnis und Steuern

Einfache Planung des Finanzergebnisses

Die Planung des Finanzergebnisses stellt regelmäßig keine Herausforderung dar. Die Verzinsung der Finanzierung ist bekannt. Sofern wesentlich, lässt sich der Zinsaufwand variabel verzinslicher Darlehen noch anhand von Forward Rates schätzen.

Steuerplanung in Abhängigkeit von der Steuerkomplexität

Beliebig detailliert gestaltet werden kann die Steuerplanung des Unternehmens. In der Praxis häufig anzutreffen sind stark vereinfachte Schätzungen. So wird oftmals angenommen, dass das nach dem jeweiligen Bilanzierungsregime (HGB, IFRS) ermittelte Ergebnis auch der steuerlichen Bemessungsgrundlage entspricht. In vielen Fällen ist

dies eine durchaus vertretbare Annahme. Greifen jedoch steuerliche Besonderheiten, empfiehlt es sich, eine detaillierte Planung zu erstellen. Anderenfalls können sich Verzerrungen auf den später ermittelten Finanzierungsbedarf ergeben. Separat geplant werden sollte beispielsweise die Entwicklung steuerlicher Verlustvorträge oder das Greifen der Zinsschranke.

2.3 Beispiel

Das Beispielunternehmen ist ein Produktionsbetrieb, das seine Produkte im Business-to-Business-Bereich absetzt. Wesentliche Aufwandspositionen in der GuV sind der Material- und der Personalaufwand sowie die Abschreibungen. Der Vorstand der Gesellschaft möchte in den kommenden Jahren ein hohes Umsatzwachstum realisieren. Da die Kunden der Gesellschaft kaum Verhandlungsmacht auf ihren Absatzmärkten haben, leidet ein Großteil an knapper Liquidität. Der Vorstand möchte daher die Attraktivität für die Kunden steigern, indem Zahlungsziele ausgeweitet werden. Zur Realisierung des Wachstums geht der Vorstand zudem davon aus, dass in den nächsten Jahren Erweiterungsinvestitionen getätigt werden müssen, weiterhin hat auch der bestehende Maschinenpark bereits ein hohes Alter erreicht. Die Controlling-Abteilung hat die in Tab. 1 dargestellte GuV-Planung unter diesen Prämissen erstellt.

GuV	2010 Ist	2011 Plan	2012 Plan	2013 Plan	2014 Plan	2015 Plan
Umsatz	7.200	7.618	8.075	8.559	9.073	9.617
<i>Wachstum</i>	4,2 %	5,8 %	5,9 %	6,2 %	7,8 %	4,0 %
Materialaufwand	-4.176	-4.418	-4.683	-4.964	-5.262	-5.578
Personalaufwand	-1.800	-1.836	-1.873	-1.910	-1.948	-1.987
Abschreibungen	-280	-280	-390	-480	-545	-635
EBIT	944	1.083	1.129	1.205	1.317	1.417
<i>Marge</i>	13,1 %	14,2 %	14,0 %	14,1 %	14,5 %	14,7 %
Zinsaufwand	-45	-45	-45	-45	-45	-45
Steuern	-297	-339	-352	-375	-409	-439
Jahresüberschuss	602	700	732	785	864	933

Tab. 1: Planung der Gewinn- und Verlustrechnung

Insgesamt soll ein Umsatzwachstum von durchschnittlich ca. 6 % realisiert werden. Die Controlling-Abteilung geht davon aus, dass der Materialaufwand quotal konstant gehalten werden kann, der Personalaufwand leicht ansteigt. Die Abschreibungsplanung wurde aus der

Investitionsplanung abgeleitet. Angesichts der hohen Bedeutung des (variablen) Materialaufwands steigt die EBIT-Marge der Gesellschaft trotz des Umsatzanstiegs nur leicht an. Skaleneffekte können kaum realisiert werden. Der Vorstand geht weiterhin davon aus, dass Zinsaufwand und Steuerquote in den kommenden Jahren konstant gehalten werden können.

Aus der GuV-Planung lässt sich kein besonderer Handlungsbedarf für die Gesellschaft ablesen. Die Umsätze wachsen, die Margen steigen.

3 Umsetzung in die Bilanzplanung

Geringerer
Aufwand bei der
Bilanzplanung

Die Planung der Bilanz setzt auf der Ist-Bilanz auf. Das Vorgehen an sich ist dabei ähnlich der GuV. Die einzelnen Bilanzpositionen werden jeweils einzeln weiterentwickelt. Da hier die Informationen aus der GuV-Planung schon einbezogen werden können bzw. müssen, sind jedoch weniger Annahmen nötig.

3.1 Die Bilanzpositionen

Wenn Investitions- und Abschreibungsplanung bereits vorliegen, ist die Entwicklung des Anlagenbestands einfach. Die Fortschreibung kann erstellt werden, indem vom Istbestand die geplanten Abschreibungen abgezogen bzw. zum Istbestand die geplanten Investitionen addiert werden.

Realistische
Zahlungsziele
planen

Die Entwicklung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird anhand der Entwicklung der Umsätze und der Zahlungsziele abgeleitet. Mithilfe der Formel

$$(1) \quad \frac{\text{Umsatz}}{360} \times \text{Zahlungsziel in Tagen}$$

lässt sich der Forderungsbestand zum Ende der Periode schätzen. In der Planung wird für den künftigen Forderungsbestand oftmals ein Plan-Zahlungsziel festgelegt, das dann in ein bis zwei Geschäftsjahren zu erreichen ist. In der Praxis werden solche Ziele jedoch vielfach nicht erreicht. Denn Working-Capital-Maßnahmen von Zulieferern erhöhen die Kapitalbindung bei ihren Kunden und werden daher oftmals nicht gerne gesehen.

Ähnlich den Forderungen lassen sich auch die Vorräte planen. Der Vorratsbestand zum Ende der Periode lässt sich schätzen mit der Formel

Vorratsbestand planen

$$(2) \frac{\text{Materialaufwand}}{360} \times \text{Lagerzeit in Tagen}$$

Mit der gleichen Formel lassen sich historische Lagerzeiten errechnen, die als Basis dienen können. Auch hier ist jedoch wieder zu prüfen, ob die Zukunft anhand der Vergangenheitsdaten prognostiziert werden kann. Working-Capital-Optimierungen reduzieren den Lagerbestand. Veränderungen der Produktpalette, Verfügbarkeitszusagen an Kunden, Fehlplanungen in der Produktion mögen den Lagerbestand erhöhen.

Lagerzeiten errechnen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen werden ähnlich geplant, jedoch über einen kleinen Umweg. Um die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen konsistent zum Vorratsbestand zu planen, werden zunächst die Vorratskäufe der Periode benötigt. Da für die Vorräte mittlerweile Anfangsbestand, Verbrauch und Endbestand geplant wurden, lassen sich die Käufer der Periode folglich leicht daraus ableiten.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

$$(3) \text{Zukauf der Periode} = \text{Bestand Periodenende} + \text{Materialaufwand} - \text{Bestand Periodenanfang}$$

Im Anschluss lässt sich mit der bekannten Formel

$$(4) \frac{\text{Zukauf der Periode}}{360} \times \text{Zahlungsziel in Tagen}$$

der Bestand der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (bezogen auf die Vorräte) herleiten. Die Ausführungen für die Fortschreibung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gelten auch hier. In aller Regel werden Zulieferer versuchen, den eigenen Working-Capital-Bestand zu Lasten ihrer Kunden zu optimieren. Ein Unternehmen, das keine Gegenmaßnahmen ergreift, wird im Zeitablauf regelmäßig eine erhöhte Kapitalbindung feststellen.

Mit identischen oder ähnlichen Berechnungen lassen sich nahezu alle operativen Bilanzpositionen fortschreiben. Angewandt werden können die oben aufgeführten Verfahren beispielsweise auch für Steuerforderungen/-verbindlichkeiten, Verbindlichkeiten aus Investitionen, sonstige Forderungen/Verbindlichkeiten. Die wesentlichen operativen Rückstellungen folgen einer ähnlichen Logik. So sind Garantierückstellungen an die Entwicklung des Umsatzes geknüpft, Urlaubsrückstellungen an die Entwicklung des Personalbestands. Nicht operative Rückstellungen wie Restrukturierungen oder Rückstellungen für laufende Rechtsstreitig-

Berechnen weiterer operativer Bilanzpositionen

keiten sind ihrer Natur nach vergleichsweise losgelöst von übrigen Bilanzpositionen und bedürfen einer Einzelfallbetrachtung.

3.2 Beispiel

Die Controlling-Abteilung des Produktionsbetriebs hat die folgenden Plan-Bilanzen erstellt:

Bilanz	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
	Ist	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Aktiva	2.447	3.114	3.839	4.615	5.467	6.386
Langfristige Vermögenswerte	1.000	1.420	2.330	2.950	3.205	3.370
Maschinen	800	1.210	2.130	2.740	2.965	3.120
BGA	200	210	200	210	240	250
Kurzfristige Vermögenswerte	1.422	1.704	2.017	2.196	2.389	2.597
Forderungen L+L	900	1.164	1.458	1.617	1.789	1.977
Vorräte	522	540	559	579	599	620
Liquide Mittel	25	-10	-509	-531	-126	419
Passiva	2.447	3.114	3.838	4.614	5.467	6.385
Eigenkapital	963	1.663	2.395	3.179	4.043	4.976
Gezeichnetes Kapital	50	50	50	50	50	50
Kapitalrücklage	400	400	400	400	400	400
Gewinnvortrag	-89	513	1.213	1.945	2.729	3.593
Jahresüberschuss	602	700	732	785	864	933
Langfristiges Fremdkapital	900	900	900	900	900	900
Darlehen	900	900	900	900	900	900
Kurzfristiges Fremdkapital	583	550	544	535	524	509
Verbindlichkeiten L+L	555	518	509	498	484	467
Steuerverbindlichkeiten	29	33	34	36	40	43

Tab. 2: Planung der Bilanz

Aus der Entwicklung des Anlagevermögens ist ersichtlich, dass die geplanten Erhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen insbesondere in den Jahren 2012 und 2013 realisiert werden sollen. In diesen Jahren steigt der Anlagenbestand im Vergleich zum Vorjahr sprunghaft an.

Eine einfache Analyse des Working Capital lässt folgende Entwicklungen sichtbar werden:

Analyse Working Capital	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
	Ist	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Umsätze	7.200	7.618	8.075	8.559	9.073	9.617
Forderungen in % der Umsätze	12,50 %	15,28 %	18,06 %	18,89 %	19,72 %	20,56 %
Zahlungsziel Forderungen L+L	45	55	65	68	71	74
Lagerzeit Vorräte	45	44	43	42	41	40
Zahlungsziel Verbindlichkeiten L+L	45	42	39	36	33	30

Tab. 3: Analyse des Working Capital

Wie geplant, lässt die Entwicklung der Zahlungsziele in Bezug auf die Forderungen den Kunden des Beispielunternehmens mehr Freiraum in der Liquidität. Das lässt sich an der Entwicklung des Forderungsbestands im Vergleich zu den Umsätzen leicht ablesen. Der Lagerbestand der Vorräte soll offensichtlich in den kommenden Jahren kontinuierlich verbessert werden. Auf der Seite der Lieferanten wird dagegen mit deutlichen Verschlechterungen des Working Capital gerechnet. Das ist aus der Entwicklung der Zahlungsziele ersichtlich.

Noch nicht unmittelbar zu erkennen ist der Bedarf an Finanzmitteln, denn der Finanzbereich (liquide Mittel, Darlehen, Eigenkapital) wurde noch keiner detaillierten Vorhersage unterzogen. Insbesondere diese ist bei der beabsichtigten Geschäftspolitik des Unternehmens jedoch die kritische Größe, wie an den negativen liquiden Mitteln (als Deltagröße) zu erkennen ist. Folglich ist zu analysieren, wie sich der Cash-Bestand in den kommenden Perioden entwickeln wird.

4 Konsequenz: Die Cashflow-Planung

4.1 Die Technik

Aus Bilanz und GuV lässt sich die Cashflow-Rechnung herleiten. Am weitesten verbreitet ist hier die indirekte Methode. Aus Jahresüberschuss bzw. Betriebsergebnis wird über die Veränderung der einzelnen Bilanzpositionen der Cashflow hergeleitet. Die Autoren bevorzugen jedoch die direkte Methode. Bei dieser werden die einzelnen Zeilen der GuV und die der Bilanz unmittelbar zusammen betrachtet. Die Zahlungen von Kunden lassen sich beispielsweise wie folgt berechnen:

Direkte vs.
indirekte
Cashflow-
Ermittlung

$$\begin{aligned}
 &+ \quad \text{Umsatzerlöse} \\
 &+/- \quad \text{Veränderung des Forderungsbestands} \\
 \hline
 &= \quad \text{Zahlungen von Kunden}
 \end{aligned}$$

Nachfolgend für unser Beispiel die Gegenüberstellung der beiden Verfahren:

Cashflow, indirekte Ermittlung	2011 Plan	Cashflow, direkte Ermittlung	2011 Plan
EBIT	1.083		
Abschreibungen	280	Zahlungen von Kunden	7.354
Veränderung Forderungen L+L	-264	Zahlungen an Lieferanten	-4.473
Veränderung Vorräte	-18	Zahlungen an Personal	-1.836
Veränderung Verbindlichkeiten L+L	-37	Steuerzahlungen	-334
Veränderung Steuer- verbindlichkeiten	4		
Steueraufwand	-339		
Operativer Cashflow	710	Operativer Cashflow	710
Abschreibungen	-280	Investitionen Maschinen	-600
Veränderung Anlagenbestand	-420	Investitionen BGA	-100
Investitionen	-700	Investitionen	-700
Gezahlte Zinsen	-45	Gezahlte Zinsen	-45
Finanzierung	-45	Finanzierung	-45
Cashflow	-35	Cashflow	-35

Tab. 4: Vergleich indirekte und direkte Cashflow-Rechnung

Das direkte Verfahren hat den Vorteil, dass Cash-Inflows und Cash-Outflows deutlicher voneinander getrennt sind. Die Cashflow-Quellen sind so besser ersichtlich. Das indirekte Verfahren ist stärker am Betriebsergebnis der Gesellschaft orientiert und vielleicht daher in der Praxis weiter verbreitet.

4.2 Beispiel

Die Controlling-Abteilung des Beispielunternehmens hat sich dafür entschieden, die Cashflow-Rechnung mithilfe der direkten Methode zu erstellen. Das Ergebnis ist in Tabelle 5 dargestellt.

Cashflow-Rechnung	2011	2012	2013	2014	2015
	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Zahlungen von Kunden	7.354	7.781	8.400	8.900	9.430
Zahlungen an Lieferanten	-4.473	-4.711	-4.995	-5.296	-5.616
Zahlungen an Personal	-1.836	-1.873	-1.910	-1.948	-1.987
Steuerzahlungen	-334	-351	-373	-405	-436
Operativer Cashflow	710	846	1.122	1.250	1.391
Investitionen Maschinen	-600	-1.200	-1.000	-700	-700
Investitionen BGA	-100	-100	-100	-100	-100
Investitionen	-700	-1.300	-1.100	-800	-800
Gezahlte Zinsen	-45	-45	-45	-45	-45
Finanzierung	-45	-45	-45	-45	-45
Cashflow	-35	-499	-23	405	546
Cash-Bestand Periodenanfang	25	-10	-509	-531	-126
Cash-Bestand Periodenende	-10	-509	-531	-126	419

Tab. 5: Cashflow-Planung

Wie an der Entwicklung des Cash-Bestands ersichtlich ist, hat die Gesellschaft bereits 2011 einen Finanzierungsbedarf. Dieser wird insbesondere durch die Investitionen, aber auch durch die verlängerten Zahlungsziele in den Jahren 2012 und 2013 deutlich ausgeweitet. In der Cash-Planung des Folgejahres sollen sich die Investitionen und die veränderte Geschäftspolitik in Bezug auf die Kunden dann „auszahlen“. Der Cash-Bestand ist deutlich positiv. Die Gesellschaft hat folglich einen Finanzierungsbedarf, für den es geeignete Kapitalgeber zu finden gilt. Anhand der Entwicklung des Cashflows und der EBIT-Marge kann das Unternehmen zeigen, dass es in der Lage sein wird, die Finanzierung auch zurückzuzahlen.

5 Fazit

Im unternehmerischen Alltag ist Planung grundsätzlich unverzichtbar. Sie ermöglicht das rechtzeitige Bestellen von Rohmaterialien, die Koordination verschiedener Unternehmensbereiche, die mitlaufende Erfolgskontrolle, eine rechtzeitige Reaktion auf Abweichungen sowie die zukunftsbezogene Bewertung und Finanzierung von unternehmerischem Engagement. Dennoch ist sie mit einem aus systemischer Sicht fast unlösbaren Mangel behaftet: Wäre eine hundertprozentig verlässliche Planung der Zukunft möglich, würde dies zwar Risiko und Unsicherheit aus den Gütermärkten nehmen – aber damit auch die Rendite. Das gescheiterte Modell der Planwirtschaft ist der reale Beweis dafür.

Angesichts der also auch mit der besten Planung unausweichlich verbundenen Probleme ist jedoch wenigstens sicherzustellen, dass die handwerklich-technische Dimension in solider Art und Weise vonstattengeht.

Im Mittelpunkt der vorstehenden Ausführungen stand dabei die Integration der Elemente Bilanz-, Erfolgs- und Liquiditätsplanung. Dabei wurde einerseits deutlich, dass zwar alle drei Bereiche eng miteinander zu verzahnen sind. Andererseits liegt der wesentliche Stellhebel auch bei einem integrierten Planungsansatz aber fast ausschließlich in der Prognose der Umsatzerlöse – und damit eben wieder in der Vorhersage zukünftiger Preise und Mengen. Der betriebswirtschaftliche Kosmos bleibt erhalten.

6 Literaturhinweise

Drukarczyk/Schüler, Unternehmensbewertung, 6. Aufl. 2009.

Galgenmüller/Gleich/Staudinger, Neue Planungs- und Budgetierungsansätze in der Automobilindustrie, in Gleich/Hofmann/Leyk, Planungs- und Budgetierungsinstrumente, 2006, S. 121–140.

Hölscher/Nestler/Otto, Handbuch Financial Due Diligence, 2007.

Irmer/Schön, Integriertes Planungssystem bei der Grammer AG, in Reichmann, Führungsinformationssysteme und Planungssysteme, Tagungsband 24. Deutscher Controller Kongress, 2009, S. 281–305.

Schubert/Olliges, Zeitgemäße Liquiditätsplanung – Ein Praxisbeispiel, in Keuper/Vocelka/Häfner, Die moderne Finanzfunktion, 2008, S. 321–348.

Für Bezieher des „Controlling-Beraters“ inklusive:
Ihr Zugang zu „**Haufe Controlling Office Online**“

Mit „Haufe Controlling Office Online“ haben Sie alle Informationen zur Hand, die Sie zum zuverlässigen Planen, erfolgreichen Steuern und sicheren Kalkulieren brauchen. Und dank der Online-Seminare bleiben Sie zu aktuellen Schwerpunkten bestens informiert!



Ihr Zugang zu „Haufe Controlling Office“:

- 1.) Um Sie für die Online-Inhalte freischalten zu können, brauchen wir Ihre **E-Mail-Adresse**. Bitte füllen Sie dazu das untenstehende Formular aus und faxen dies an die angegebene Nummer.
- 2.) Wir **schalten Sie** umgehend **frei** und teilen Ihnen Ihre Zugangsdaten mit.

Wenn Sie Ihr Abonnement über eine Buchhandlung beziehen, so teilen Sie Ihre E-Mail-Adresse bitte Ihrem Buchhändler mit.

Zur Freischaltung bitte ergänzen und an uns faxen!



 Per Fax: 0180/50 50 441*



 Per Post: Haufe Service Center GmbH
Postfach
79091 Freiburg



Per Telefon: 0180/55 55 813*

* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz, max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.

Bitte geben Sie zur Freischaltung Ihre E-Mail-Adresse an!

E-Mail

Hinweis zum Datenschutz:

Wir informieren Kunden und Interessenten gezielt über wichtige Ereignisse und Neuigkeiten der Haufe Gruppe. Die Speicherung/Verwendung Ihrer Adressdaten erfolgt unter strikter Beachtung der Datenschutzbestimmungen durch die Haufe Gruppe und verbundene Unternehmen ausschließlich zu diesem Zweck. Falls Sie diesen Service nicht mehr nutzen wollen, genügt eine kurze schriftliche Nachricht unter Beifügung des Werbemittels mit Ihrer Anschrift an Haufe Service Center GmbH, Bismarckkollee 11-13, 79098 Freiburg.

Kundennummer

[illegible]☐ Herr ☐ Frau

| Vorname Ansprechpartner

Name Ansprechpartner

[illegible]

1. Straße/Postfach

[illegible]

PLZ

[illegible]

1 Telefon

[illegible]