

4 Finanzplanung

Ziel der Finanzplanung ist es, die im Business Plan formulierten Ziele in Zahlen umzusetzen, indem künftige Einnahmen, Ausgaben und der Gewinn berechnet werden. Eine umfassende Finanzplanung ist nicht nur eine ständige Richtschnur für Ihr Unternehmerteam, sondern auch ein wertvolles Instrument für die Kommunikation mit Investoren, Banken und den Mitarbeitern.

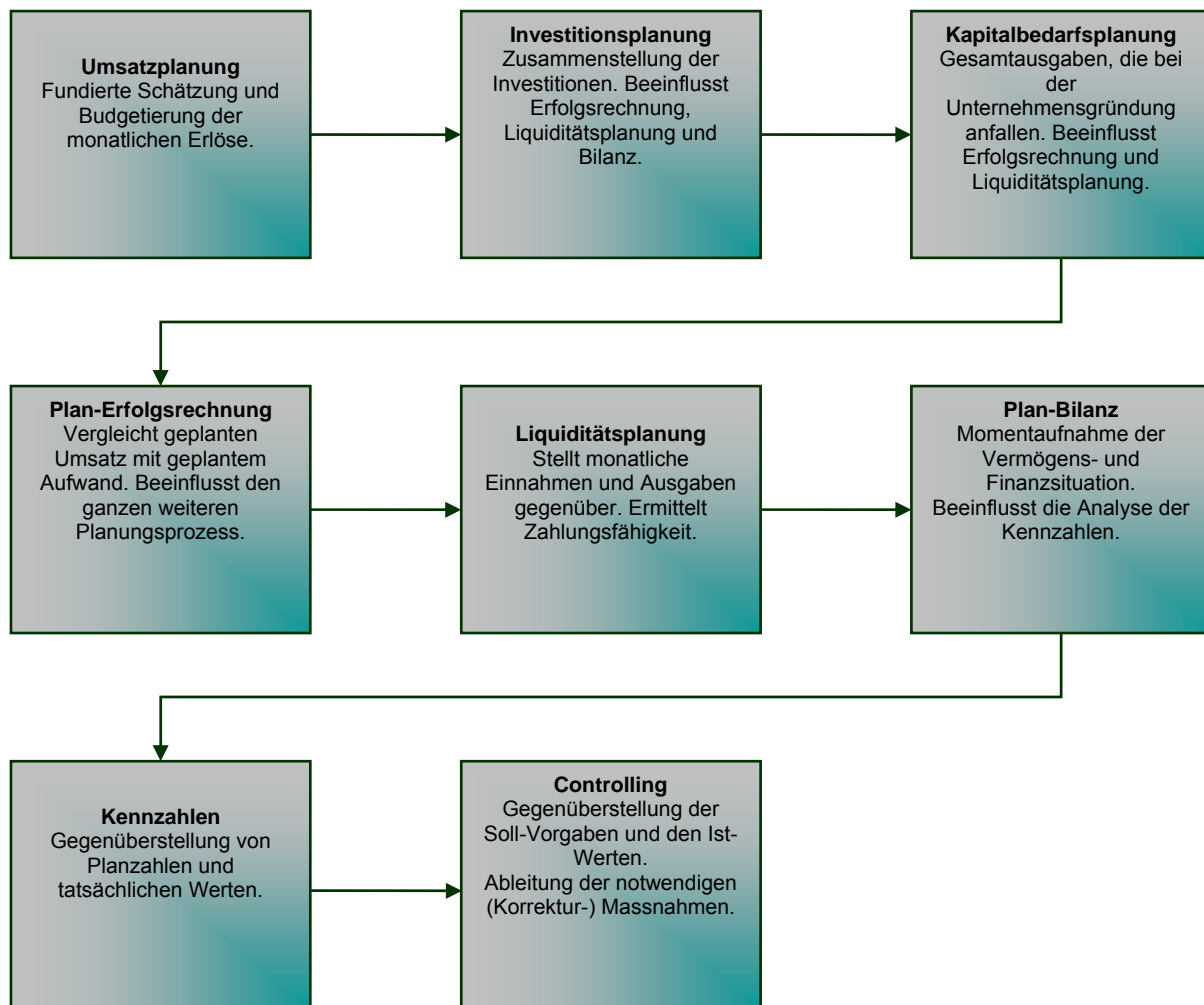
Ausgangspunkt für Ihre Berechnungen sind die Annahmen, welche Sie im Business Plan getroffen haben. Sie erklären dem Investor, wie die Zahlen zustande gekommen sind. Achten Sie darauf, dass Ihre Annahmen mit den Zielen und Entscheidungen übereinstimmen, die Sie im Business Plan formulieren.

4.1 Entwicklung des Finanzplans

Auf folgende Fragen muss Ihr Finanzplan auf jeden Fall Antwort geben:

- Wie viel Umsatz und Gewinn wird das etablierte Unternehmen über die Zeit erzielen?
- Wie wird die Vermögens- und Finanzierungssituation aussehen?
- Wie ist die Zahlungsfähigkeit der Firma gewährleistet?
- Auf welchen Annahmen bauen die Voraussagen auf?

Die Erarbeitung Ihres Finanzplans ist ein in mehrere Schritte unterteilter Prozess, welche in der anschliessenden Grafik abgebildet sind.



Schritt 1: Umsatzplanung

Bei der Umsatzplanung schätzen Sie ab wie hoch ihr Umsatz sein wird, das heisst Sie berechnen was Sie durch den Verkauf Ihrer Produkte oder Dienstleistungen einnehmen werden. Erarbeiten Sie in Bezug zu den mittelfristigen Umsatzzielen für das nächste Geschäftsjahr eine detaillierte Umsatzplanung pro Produkt und Monat. Wo es sinnvoll ist, sollten Sie eine Umsatzplanung für die wichtigsten 30 Kunden vornehmen, die gemäss Prognose oft mehr als 80% Ihres Umsatzes ausmachen werden.

Schritt 2: Investitionsplanung

Im Anschluss an die Umsatzplanung bestimmen Sie die nötigen Investitionen, um die Ziele zu realisieren. Die Investitionsplanung besteht aus einer Zusammenstellung der verschiedenen Investitionsprojekte mit Angabe der voraussichtlichen Investitionssumme, dem Zeitpunkt und Zweck der Auslage und der Finanzierungsvariante.

➡ Eine Mustertabelle für Ihre Investitionsplanung finden Sie auf www.credit-suisse.ch.

Schritt 3: Kapitalbedarfsplanung

Bei der Gründung Ihres Unternehmens ist der sorgfältigen Ermittlung des Kapitalbedarfs ein hoher Stellenwert beizumessen. In diesem Schritt addieren Sie alle Ausgaben, die für die Unternehmensgründung anfallen, welche sich folgendermassen ergeben:

- **Gründungskosten:** Z.B. Beratungshonorare oder Gebühren für den Eintrag ins Handelsregister.
- **Investitionen:** Ausgaben für einmalige Kosten vor der Gründung, z.B. Grundstücke, Maschinen, Ladeneinrichtungen etc., und für laufende Kosten während der Unternehmensführung, z.B. für Vorfinanzierung, Miete, erstes Material- und Warenlager, etc.
- **Privatentnahmen:** Lebenshaltungskosten, z.B. Haushaltsgeld und Ausgaben für Miete, Telefon, Versicherungen, etc.
- **Zinsen und Tilgung** für Kredite.

Schritt 4: Plan-Erfolgsrechnung

Die Plan-Erfolgsrechnung soll zeigen, ob Ihre Geschäftstätigkeit in Zahlen rentabel ist, indem Sie den geplanten Umsatz dem mutmasslichen Aufwand eines Jahres gegenüberstellen. Die Berechnung des Verhältnisses zwischen Aufwand und Ertrag soll den zu erwartenden Reingewinn aufzeigen. Für das anstehende Geschäftsjahr sollten Sie eine realistische und detaillierte Planung erstellen, für die folgenden zwei bis drei Jahre genügt eine gröbere Budgetierung.

Der geplante Reingewinn wird errechnet, indem man unter drei Gewinnstufen unterscheidet:

- **Bruttogewinn:** Ertrag aus Lieferungen und Leistungen (Umsatz) abzüglich Waren- und Materialaufwand.
- **Betriebsgewinn:** Bruttogewinn abzüglich übriger Betriebsaufwand.
- **Reingewinn:** Ergebnis nach Abzug der Zinszahlungen und Steuern.

➡ Eine Mustertabelle für Ihre Plan-Erfolgsrechnung finden Sie auf www.nab.ch und auf www.credit-suisse.ch.

Schritt 5: Liquiditätsplanung

Für Sie als Klein- oder Mittelbetrieb (KMU) ist der Liquiditätsplan das wichtigste Planungs-Instrument überhaupt. Liquidität bedeutet nämlich, dass Ihr Unternehmen in naher Zukunft jederzeit zahlungsfähig ist. Eine ungenügende Liquiditätsbasis gefährdet die Existenz Ihres Unternehmens. Die Planung zeigt Ihnen auf, in welchen Monaten Sie mit Liquiditätsengpässen rechnen müssen, die zum Einsatz von weiteren Eigenmitteln oder zur Kreditbeanspruchung führen können.

- Grundlagen für eine realistische Liquiditätsplanung bilden die Plan-Erfolgsrechnung sowie der Investitionsplan.
- Erfassen sie die Ausgaben und Einnahmen für jeden Monat. Beachten Sie dabei, dass der Mittelfluss für geleistete Arbeit oft erst Monate nach dem Ausstellen der Rechnung auf das Firmenkonto gelangt.
- Berücksichtigen Sie zusätzlich die Zahlungsvorgänge für Investitionen, Kapitalrückzahlungen und Steuern. Gerade diese können in einem bestimmten Zeitpunkt erhebliche liquide Mittel beanspruchen und zu finanziellen Engpässen führen.

Tipps zur Bewahrung einer stetigen Liquidität:

- Seriöse Abklärung der Bonität vor allem der grossen Debitoren.
- Möglichst schnelle Fakturierung der erbrachten Leistungen, Führung eines straffen Mahnwesens und bei Bedarf Vereinbarung von Vorauszahlungen.
- Haltung der Lagerbestände auf dem notwendigen Minimum und Überprüfung der Möglichkeit von Einkauf auf Bestellung sowie "Just-in-Time"-Lieferungen.
- Schnelle Zahlung der Lieferantenrechnungen bei guter Liquidität → Ausschöpfung von Skonto.
- Verlängerung der Zahlungsfristen oder Vereinbarung von Teilzahlungen bei angespannter Liquidität.

Möglichkeiten zur Überbrückung von Liquiditätsengpässen:

- Verschiebung von nicht unbedingt notwendigen Reparaturen.
- Zurückstellung von Investitionen.
- Güter leasen anstatt kaufen.
- Verkauf von nicht benötigten Vermögenswerten.
- Aufnahme eines Überbrückungskredits oder Einschuss von Eigenkapital.

Quelle: Credit Suisse: Finanzplanung für kleine und mittlere Unternehmen, Zürich 2006

➔ Eine Mustertabelle für Ihre Liquiditätsplanung finden Sie auf www.nab.ch und auf www.credit-suisse.ch.

Schritt 6: Plan-Bilanz

Die Plan-Bilanz ist das logische Resultat Ihrer vorangegangenen Planrechnungen. Sie prognostiziert die Vermögens- und Finanzierungssituation Ihres Unternehmens am Ende eines Planjahres indem sie die Vermögenswerte (Aktiven) auf der einen Seite, und die Verbindlichkeiten und das Eigenkapital (Passiven) auf der anderen Seite, aufzeigt. Auf der Aktivseite steht, wo sich das Vermögen Ihrer Firma befindet (z.B. Maschinen und Immobilien). Auf der Passivseite verzeichnet die Bilanz zudem, wie viel Eigen- und Fremdkapital im Unternehmen steckt. Erstellen Sie Plan-Bilanzen für die nächsten 2 – 3 Geschäftsjahre.

➔ Eine Mustertabelle für Ihre Plan-Bilanz finden Sie auf www.nab.ch und auf www.credit-suisse.ch.

Schritt 7: Führungskennzahlen

Die Bilanz und die Erfolgsrechnung erlauben Ihnen, sich ein Bild über den Geschäftsgang zu machen. Ergänzend können Sie ein Kennzahlensystem verwenden, in welchem Sie Ihre individuellen Erfordernisse entsprechend zusammenstellen. In der Regel sollte Ihr Kennzahlensystem Kerngrößen enthalten, die eine oder mehrere Aussagen zum Umsatz machen. Für Ihr Klein- oder Mittelunternehmen könnten z.B. folgende Kennzahlen relevant sein:

- **Rentabilität**
 - Umsatzrentabilität = $\text{Gewinn} \times 100 / \text{Umsatz}$ (sollte über 5 Prozent liegen, sonst lohnt sich der Einsatz finanziell gesehen nicht).
 - Eigenkapitalrentabilität = $\text{Gewinn} \times 100 / \text{Eigenkapital}$ (je höher das Ergebnis über dem Zinssatz liegt, den Sie für Ihr Geld auf dem Kapitalmarkt erhalten hätten, desto besser).
 - Gesamtkapitalrentabilität = $(\text{Jahresüberschuss} + \text{Zinsen}) \times 100 / \text{Gesamtkapital}$.
- **Cashflow** = Gewinn + Abschreibungen (zeigt die Höhe der verfügbaren finanziellen Mittel eines Unternehmens an).
- **Return on Investment** = $\text{Gewinn} \times 100 / \text{eingesetztes Kapital}$ (zeigt die Höhe des Gewinns an, welcher aus investiertem Kapital erwirtschaftet wird).
- **Produktivität**
 - Arbeitseinsatz = $\text{Anzahl der erzeugten Menge} / \text{Anzahl der Lohnstunden}$
 - Materialeinsatz = $\text{Anzahl der erzeugten Menge} / \text{Menge des eingesetzten Materials}$
- **Umschlagszahlen**
 - Kapitalumschlag = $\text{Umsatz} / \text{Kapital}$
 - Lagerumschlag = $\text{Umsatz} / \text{Warenbestand}$

4.2 Controlling

Ohne Kontrolle macht eine Finanzplanung wenig Sinn. Allgemein ausgedrückt besteht der Controllingprozess aus dem Vergleich der Plandaten mit den tatsächlich erreichten Ist-Werten. Aufgrund der Gegenüberstellung der Soll- mit den Ist-Werten wird ersichtlich, ob Sie sich auf dem geplanten Erfolgskurs befinden oder ob allenfalls Verbesserungsmaßnahmen ergriffen werden müssen. In diesem Sinn ist Controlling ein Führungsinstrument, das Ihnen hilft, Ihren Unternehmenserfolg zu steuern. Allfällige Misserfolge werden frühzeitig erkannt und man kann rechtzeitig die notwendigen Gegenmassnahmen treffen.

Wie wird kontrolliert?

Bei jedem einzelnen Planungsinstrument sollten Sie die Soll-Werte mit den Ist-Werten vergleichen. Dabei hat sich in der Praxis folgendes Vorgehen bewährt:

- In den Tabellen jeweils eine eigene Spalte für Plan-Zahlen, Ist-Zahlen, Abweichungen, Textkommentare und Massnahmen vorsehen.
- Abweichungen auch prozentual erfassen! Sie sind aussagekräftiger als absolute Zahlen.
- Nicht nur die Zahlen kontrollieren! Ursachen zu erkennen und Zusammenhänge zu begreifen, ist genau so wichtig.

Wann wird kontrolliert?

- Einhaltung des Liquiditätsplans: Monatlich.
- Plan-Erfolgsrechnung und Plan-Bilanz: Quartalsweise oder halbjährlich mit den Zwischen-Abschlüssen, jedoch Umsatz monatlich überprüfen.

Wer ist zu informieren?

Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Werten sollten Sie mit den zuständigen Mitarbeitern, Ihrem Treuhänder oder dem Kundenberater Ihrer Bank besprechen. Es ist wichtig, dass alle Verantwortlichen gemeinsam die möglichen Ursachen der Abweichungen herausfinden und Gegenmassnahmen einleiten.