



---

## **Finanzierung / Finanzplanung im Unternehmen**

---

Liebe Leserinnen und Leser auf YourXpert,

die Kreditvergabepolitik der Banken ist infolge der jüngsten Euro-Krise erheblich verschärft worden. Trotz der Tatsache, dass die Europäische Zentralbank Europas Banken Ende vergangenen Jahres ein Liquiditätspolster von 500 Mrd. EUR zur Verfügung gestellt hat. Von der Liquiditätsschwemme kommt allerdings immer weniger in der Wirtschaft an, was von einer großen Nervosität bei den Banken zeugt. Mittelfristig dürften nur noch Unternehmen mit einer soliden Finanzplanung reelle Aussichten auf Kredite haben.

Nach unserer Erfahrung erfüllen aber die vorherrschenden Gegebenheiten nur selten die hohen Anforderungen, die von Seiten der Kreditgeber und der Wirtschaftsprüfer an eine aussagefähige Finanzplanung heute und künftig gestellt werden. Letzteres insbesondere im Hinblick auf die für 2013/2014 terminierte Umsetzung der neuen Basel III-Regelungen zur Kapitalausstattung und dem Liquiditätsmanagement von Banken. Die Anhebung der Kernkapitalquote von bisher 4 % auf 6 % des Eigenkapitals zwingt die Banken stärker denn je, ihre Kredit-Engagements auf Risiko zu prüfen. Die Banken verwenden zur Risikobeurteilung ihrer Kreditnehmer i. d. R. ein "Rating"-Verfahren, welches u. a. von der in Jahresabschlüssen dokumentierten Unternehmenshistorie als auch von der internen Finanzplanung geprägt wird. Gerade Mittelständler, denen zur Finanzierung der Gang an die Börse verschlossen ist - und somit nur der Gang zur Hausbank bleibt -, müssen sich den gestiegenen Qualitätsanforderungen bei der Erstellung und Veröffentlichung von Finanzplanungsrechenwerken stellen. Ich/wir möchten die neuen Gegebenheiten unter Basel III daher zum Anlass nehmen, mit Ihnen zusammen Ihre interne Finanzplanung unter die Lupe zu nehmen. Dabei wollen wir Sie auf folgende Brennpunkte aufmerksam machen:

### **Komponenten der Finanzplanung**

Eine Finanzplanung besteht aus der Planung des Finanzbedarfs und aus der Planung der Finanzierung. Für Ihre Finanzplanung benötigen Sie Zahlen aus Ihrer Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und Ihrer Liquiditätsrechnung (oder auch Kapitalflussrechnung genannt). Diese drei Komponenten sollten so miteinander verzahnt sein, dass sie ein in sich geschlossenes

System bilden. Nur wenn es weder denkbar noch möglich ist, dass eines dieser Elemente (z. B. nur Ihre Gewinn- und Verlustrechnung) losgelöst von den weiteren Elementen in Ihrem Rechnungswesen erstellt werden kann, sind Sie auf der sicheren Seite. Diese Vorgehensweise dürfte Ihnen nicht fremd sein, nutzen Sie doch bereits die "doppelte Buchführung" in Ihrem betrieblichen Rechnungswesen, was durch das Zusammenwirken von Erfolgskonten in der Gewinn- und Verlustrechnung sowie sämtlicher Bestandskonten in der Bilanz zu einem in sich geschlossenen System führt. Auf dieselbe Weise will ich/wollen wir auch Ihre Finanzplanung aufbauen, nur mit dem Unterschied, dass wir bei der Finanzplanung statt Ist-Zahlen Plandaten verwenden.

### **Planungssoftware**

Haben Sie bislang Ihre Finanzplanung in Papierform erstellt? Wenn ja, dann sollten Sie sich umgehend eine geeignete Planungssoftware anschaffen, die in Ihr Rechnungswesen integriert ist. Externe, selbst erstellte Planungslösungen, etwa mit Hilfe von Microsoft-Excel, sind gefährlich, weil diese mit allerlei Planungsfehlern behaftet sein können. Beispiele: Planen Sie losgelöst von Ihrem betrieblichen Zahlenwerk die Inlandsumsätze, vergessen Sie nur allzu leicht, dass der Bruttoumsatz liquiditätserhöhend vereinnahmt wird, nicht der kalkulierte Verkaufspreis. Entsprechendes gilt auch für den Ausgabenbereich: Wenn Sie Waren einkaufen, müssen Sie zunächst Umsatzsteuer zahlen. Des Weiteren fließt vielfach die Sollzinsbelastung nur unzureichend in die Finanzplanung ein, weil der externe Planer nur allzu oft seine Planzahlen an die konkrete Zinshistorie anknüpft und den tatsächlichen Liquiditätsabfluss, auf den es ankommt, nur in den seltensten Fällen aus der Liquiditätsrechnung und dem dort geplanten Kontokorrentstand ableitet. Papier- und "Excel"-Planungen bergen außerdem die Gefahr von Rechen-, Formel- und Verknüpfungsfehlern. Sprechen Sie hierzu mit mir/uns. Wir empfehlen bzw. stellen Ihnen die richtige Planungssoftware gerne zur Verfügung.

### **Geeignete Szenario Technik**

Wichtig ist, um an den vorherigen Punkt anzuknüpfen, dass die Planungssoftware auch mehrere Szenarien simulieren und durchplanen kann. Während nämlich Ihre Buchführung auf vergangenheitsbezogenen Ist-Zahlen basiert, planen Sie mit Ihrer Finanz- und Liquiditätsplanung die Zukunft. Und diese kommt bekanntlich immer anders als geplant. Daher ist es wichtig, dass Ihre Plansoftware ohne zeitlichen Aufwand verschiedene Szenarien darstellen kann. So müssen die Auswirkungen auf die Zielkriterien "Ertrag" und "Liquidität" sofort erkennbar sein, wenn die Umsatzsteigerungsraten zu optimistisch angesetzt waren und nach unten korrigiert werden müssen. Oder denken Sie daran, dass plötzlich Ihr Hauptlieferant seine Preise erhöht, Sie jedoch diese Preiserhöhung nicht an Ihre eigenen Kunden weitergeben können. Nur durch die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Planprämissen und dem Durchspielen unterschiedlicher

Varianten werden Sie Ihre künftige Finanzsituation realitätsnah planen können. Ich/wir denken dabei auch an ein "worst-case"-Szenario und spielen für Sie verschiedene Gegensteuerungsmaßnahmen durch.

### **Dokumentation**

Sind Ihre Planannahmen nur implizit in den Planzahlen enthalten, wird sich ein Außenstehender, etwa Ihr Kreditberater, schwer tun, Ihre Planung auf "Realitätsnähe" zu prüfen. Er wird dann Ihre Finanzplanung verwerfen und von vorneherein infrage stellen. Die Notwendigkeit einer Dokumentation erschließt sich ferner aus der Erkenntnis, dass viele Stellschrauben die planerischen Zielkriterien - teilweise stark - beeinflussen können und deshalb die konkreten Ausprägungen der unterschiedlichen Stellschrauben begründungspflichtig sind.

### **Plausibilitätsprüfung**

Ein Kreditgeber, der Ihre erstellte Finanzplanung mit den verschiedenen Szenarien studiert, wird sich fragen, ob Ihre Planprämissen plausibel sind. Für Plausibilitätszwecke muss Ihre Planung daher mit den historischen Verhältnissen in Abgleich gebracht werden. So ist beispielsweise eine geplante Wareneinsatzquote von 50 Prozent plausibel, wenn in der Vergangenheit bereits solche Wareneinsatzquoten vorherrschend waren. Ich/wir stimmen die einzelnen Annahmen aus den verschiedenen Szenarien auf Plausibilität ab.

### **Zielsetzung**

Setzen und definieren Sie konkrete Ziele: Schlechte Finanzplanung ist vielfach der Ausdruck einer mangelnden strategischen Sicht. Um gut planen zu können, müssen Sie sich fragen, wie und wohin Ihr Unternehmen mit realistischer Perspektive bis zum Ende des Planungshorizonts gehen soll. Nur mit einer konkreten Zielvorstellung können Sie bzw. ich/wir die Bedingungen planen, die Sie als Unternehmer "in der Hand" haben, und darüber hinaus die Bedingungen abschätzen, die Ihnen von außen (Konkurrenten, Markt, Zinsniveau) aufgebürdet werden.

### **Rollierende Planung**

Eine Finanzplanung muss wie jede Planung auch neuen Gegebenheiten laufend angepasst werden (rollierende Planung). In solchen Fällen spreche ich/sprechen wir aus Erfahrung, dass Altversionen erhalten und entsprechend archiviert werden sollten. Ihrem Kreditsachbearbeiter wird es aus Vergleichbarkeitsgründen wichtig sein, zu einem bestimmten Zeitpunkt einen definierten Planungsstand mit einem bestimmten Planungshorizont zur Verfügung zu haben.

Bitte überdenken Sie diese Informationen und sprechen Sie mit mir/uns. Die Würdigung der Zukunftsentwicklung Ihres Unternehmens wird

- vor allem aus Sicht eines Kreditgebers - weiter zunehmen. Ohne ausreichende und solide Planung wird Ihre Kreditwürdigkeit bei Ihrer Bank mehr denn je künftig infrage stehen. Damit schwinden selbstverständlich auch Ihre Chancen auf eine positive Kreditentscheidung. Zwar mag eine solide Finanzplanung zunächst Geld kosten und ein fundierter Planungsprozess wird mehr Zeit in Anspruch nehmen. Langfristig gesehen wird diesen Mehrkosten aber eine Senkung von Finanzierungskosten gegenüberstehen, womit die Planungsaufwendungen mehr als kompensiert werden dürften, ganz abgesehen von der Vermeidung eines "worst-case"-Szenarios im Fall plötzlicher Illiquidität (Ruin im privaten Vermögensbereich sowie eine "Stigmatisierung" Ihrer Person als "gescheiterte Existenz").

Nachfolgende Checkliste soll Ihnen als roter Faden für die Durchführung einer optimalen Finanzplanung gemeinsam mit uns dienen. Die Checkliste ersetzt selbstverständlich nicht die individuelle Beratung. In einem Gespräch sollten wir die Details besprechen. Wir freuen uns auf das Beratungsgespräch.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr Rainer Schenk