

Jean-Pierre Vuilleumier

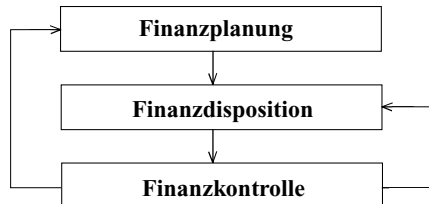
# Finanzplanung für KMU

Die Notwendigkeit eines heute noch vernachlässigten Führungsinstrumentes

**Zur Führung einer Unternehmung gehört auch die Finanzplanung. Gerade diese wird von zahlreichen KMU jedoch noch immer vernachlässigt. Im Gegensatz dazu verlangen Banken immer umfangreichere Dokumentationen. Eine seriöse Finanzplanung kann hier Goodwill schaffen.**

Gemäss Prof. Boemle sollte die Finanzplanung das Kernstück des Finanzmanagements einer Unternehmung darstellen. Dies steht im Gegensatz zu der in den meisten KMU's vorherrschenden improvisierten Finanzdisposition, weshalb auch eine effektive Finanzkontrolle nicht möglich ist.

Abbildung 1:  
Kernaufgaben des Finanzmanagements



Prof. Volkart unterscheidet folgende Aufgaben der finanziellen Führung:

Abbildung 2:  
Aufgaben der finanziellen Führung



\* WC = Working Capital = Umlaufvermögen (Debitoren/Vorräte)  
\*\* M & A = Mergers & Acquisitions = Unternehmensbewertung

Der Kapitalbedarf einer Unternehmung ist die Konsequenz von vorgelagerten Entscheidungen, wie die Finanzierungskette in Abbildung 3 verdeutlicht. Der daraus resultierende Kapitalbedarf ist in einem ersten Schritt mit der Innenfinanzierung zu decken, bevor Massnahmen der Aussenfinanzierung ergriffen werden (Pecking Order Theorie). Dies ist von vielen Unternehmen noch nicht erkannt worden. Der Grund liegt nicht nur in einer fehlenden Finanzplanung. Das Instrument der Mittelflussrechnung (als Geldflussrechnung) wird leider bei KMU's selten eingesetzt.

Welche Bedeutung dem Finanzierungsgrundsatz Innen- vor Aussenfinanzierung zukommt, wird erst die restriktivere Kreditpolitik der Banken zeigen. Die entscheidende Frage, die ein Unternehmen in Zu-

kunft stellen muss, lautet: «Wieviel vom Kapitalbedarf kann die Unternehmung selber (Innenfinanzierung) bestreiten?»

Erschwerend kommt hinzu, dass in Folge einer fehlenden bzw. falschen Investitionsplanung der Kapitalbedarf im Umlaufvermögen (Debitoren/Vorräte) unterschätzt oder gar vernachlässigt wird. Die Deckung von Innenfinanzierungslücken wird für viele Unternehmen in Zukunft von existenzieller Bedeutung sein. Ein frühzeitiges Erkennen von Innenfinanzierungslücken kann viele Unternehmen vor Liquiditätskrisen schützen.

In Anlehnung an Prof. Volkart werden bei den Unternehmen folgende Gründe für das Fehlen einer Finanzplanung angeführt:

- fehlendes Know-How
- Arbeitsüberlastung (Tagesgeschäft) und fehlende Zeit
- Variantenplanungen (Szenarien) zu aufwendig
- Zweifel an komplizierten Planungsrechnungen
- Datenschätzungen werden als realitätsfremd empfunden.

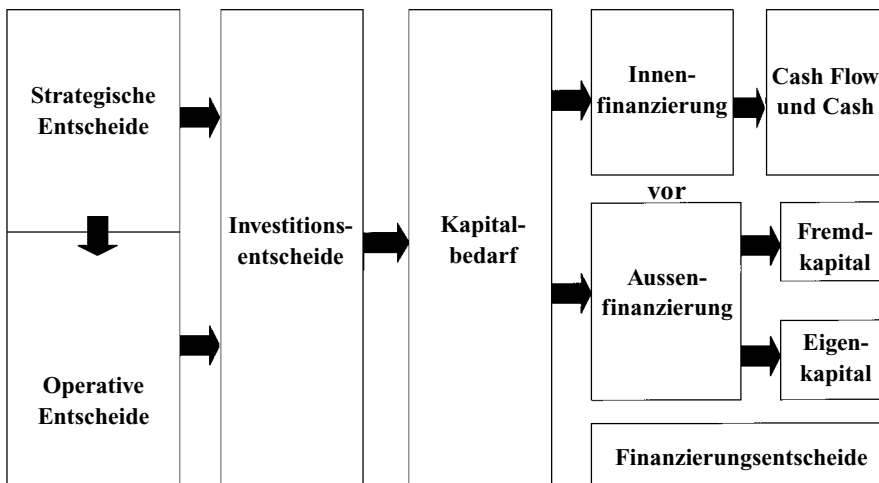
Dank der Entwicklung in der Informatik lässt sich heute die Finanzplanung mittels einer ausgereiften Software-Lösung implementieren. Damit werden die Argumente des fehlenden Know-Hows, der fehlenden Zeit und der Aufwendigkeit von Variantenplanungen entkräftet. Den Zweifel an komplizierten Planungsrechnungen kann eine gut strukturierte und verständlich aufgebaute Software-Lösung beseitigen.

Zum letzten Grund bleibt anzumerken, dass die Planung den Zufall durch Irrtum



Jean-Pierre Vuilleumier, lic. rer. pol.,  
Dozent für Unternehmungsfinanzierung  
an der Hochschule für Wirtschaft und  
Verwaltung (HSW), Bern

Abbildung 3: Finanzierungskette



ersetzt. Aus Irrtümern kann eine Unternehmung lernen, aus Zufällen nicht!

Eine weitere Erkenntnis ist, dass der Prozess der Planung wichtiger ist als das Ergebnis und sich mit der Zeit, dank den gewonnenen Erfahrungen, sowohl der Planungsprozess als auch das Planungsergebnis verbessern wird.

Die Notwendigkeit einer Finanzplanung lässt sich mit folgenden Argumenten begründen:

- Starke und beschleunigte Veränderungen in Umfeld, Technologie und Märkten führen tendentiell zu Innenfinanzierungslücken
- Restriktivere Kreditpolitik der Banken
- Zunehmendes Risiko- und Renditebewusstsein von Aktionären und Fremdkapitalgebern
- Erweiterte Verantwortung des Verwaltungsrates bei Aktiengesellschaften (Vgl. OR 716a).

Im Zusammenhang mit den Banken sind noch folgende Aspekte zu beachten:

**Der Finanzplan**

- steigert das Vertrauen in die Managementfähigkeit (Kreditwürdigkeit),
- zeigt den Kapitalbedarf klar auf,
- vermindert den Kreditbeurteilungsaufwand der Banken,
- erhöht die Transparenz,
- unterstützt die Unternehmung bei der Sicherung bzw. Beschaffung von finanziellen Mitteln und
- hat einen positiven Effekt auf das Rating, d.h. senkt die Fremdkapitalkosten.

Der Finanzplan stellt aus interner Sicht ein Führungsinstrument dar. Aus externer Sicht kann der Finanzplan als Informations- und Kommunikationsinstrument eingesetzt werden. Eigentlich sollte der Finanzplan prioritär als Führungsinstrument geschaffen und eingesetzt werden.

Da immer mehr Banken in Zukunft von ihren Kunden einen Finanzplan verlangen werden, führt dieser externe Druck dazu, dass der Finanzplan zuerst als Informations- bzw. Kommunikationsinstrument angewandt wird. Der Trend zum Businessplan wird vom Erstellen des Finanzplans nicht entbinden, da der Finanzplan ein fester Bestandteil eines vollständigen Businessplans ist.

Die Qualität von Finanzplänen kann sehr unterschiedlich sein. Es handelt sich dabei nicht um empirisch gesicherte Daten, sondern um praktische Erfahrungen des Autors.

Bei sehr vielen KMU's ist der Nutzen und die Notwendigkeit einer Finanzplanung immer noch nicht erkannt worden (Typ 0). Meistens wird das Fehlen der Finanzplanung mit einer sehr hohen Liquidität begründet.

Erfolgsrechnungen, als Budgets bezeichnet, werden heute bereits von vielen Unternehmungen eingesetzt (Typ 1). Leider gehen dabei die Auswirkungen auf das Bilanzbild verloren. Immer mehr Banken erachten eine bloße Planung der Ertragsentwicklung als ungenügend.

Mit der Ergänzung der Erfolgsrechnung um die Bilanz (Typ 2) wird die Unternehmung leider den modernen Anforderungen auch nicht gerecht. Die Darstellung

der geplanten Geldströme steht heute im Mittelpunkt des Interesses.

Das Instrument dazu ist die Mittel- bzw. Geldflussrechnung (Typ 3). Die Mittelflussrechnung alleine eingesetzt eignet sich vor allem für strategische Überlegungen.

Abbildung 4: Qualität von Finanzplänen

| Typ | Beschreibung  | Instrumente                              |
|-----|---|--|
| 0   | inexistent  | –  |
| 1   | rudimentär<br>Budget für das nächste Jahr                   | Erfolgsrechnung (ER)                     |
| 2   | unvollständig<br>ein oder mehrere Jahre                     | Bilanz und ER                            |
| 3   | grob<br>ein oder mehrere Jahre                              | Mittelflussrechnung (MFR)                |
| 4   | vollständig (idealtypisch)<br>unterjährig und mehrere Jahre | Liquiditäts-Rechnung, Bilanz, ER und MFR |

Von einer vollständigen Finanzplanung (Typ 4) wird gesprochen, wenn die folgenden Instrumente eingesetzt werden:

Abbildung 5: Instrumente einer vollständigen Finanzplanung

| Instrumente | Was interessiert den Investor bzw. die Bank |
|-------------|---|
|-------------|---|

| Mittelfristige Finanzplanung (operativ)            |  |
|--|--|
| Plan-Erfolgsrechnungen                             | Zukünftige Ertragsituation                                       |
| Plan-Mittelflussrechnungen (Fonds: Liquide Mittel) | Zukünftige Cash Flows, Investitions- und Finanzierungsbewegungen |
| Plan-Bilanzen                                      | Zukünftige Vermögens- und Finanzsituation                        |

| Kurzfristige Finanzplanung (dispositiv) |  |
|---|--|
| Plan-Liquiditätsrechnungen              | Zukünftige Zahlungsbereitschaft kfr. Finanzierungsbedarf |

Bei der operativen (mittelfristigen) Finanzplanung erscheint ein Planungshorizont ab 2 bis 5 Jahren angemessen. Bei der dispositiven (kurzfristigen) Finanzplanung können das erste bzw. die beiden ersten Planjahre in Monatswerte überführt werden.

Zum Abschluss wird noch der Prozess der Finanzplanung besprochen. Gewählt wurde die mittelfristige operative Finanzplanung (2 bis 5 Jahre).

Da es sich bei der Finanzplanung um ein komplexes Problem handelt, wird in der Abbildung 6 ein heuristisches Verfahren vorgestellt.

Die wichtigste heuristische Regel ist diejenige der Problemfaktorisierung. Sie besagt, dass das Problem in Teilprobleme zu zerlegen ist. Ein Merkmal dieser Vorgehensweise ist, dass beim Durcharbeiten der einzelnen Teilschritte mit Schlaufen (Iterationen) zu rechnen ist.

#### Schritt 1: Input

Der Input stellt die grösste Herausforderung an alle in den Planungsprozess integrierten Personen. Als Grundlage dienen idealerweise die vorgängig erstellten Pläne der Bereichs- bzw. Abteilungsleiter. Sinnvollerweise wird die Planung des Inputs in Unterschritte unterteilt.

#### Unterschritt 1.1: IST-Daten

Vorzugsweise werden die IST-Daten der letzten beiden Geschäftsjahre eingegeben. Dabei ist von objektiven Werten auszugehen. Eine Finanzplanung auf der Basis von Buchwerten ist abzulehnen!

Problematisch ist das letzte Geschäftsjahr. Idealtypisch ist eine Finanzplanung noch vor dem Beginn des ersten Planjahres durchzuführen. Da die definitiven Zahlen erst mit Verspätung verfügbar sind, muss hier mit provisorischen Werten gearbeitet werden. Diese sind später anzupassen.

#### Unterschritt 1.2: Kennzahlen und Ziele

Die hier eingegebenen Zielsetzungen sind nach Abschluss der Finanzplanung auf ihren Erfüllungsgrad zu prüfen. Denkbar sind ausgewählte Kennzahlen der Ertrags- und Finanzlage.

#### Unterschritt 1.3: Erfolgsplanung

Die Konti der Erfolgsrechnung werden hier geplant. Dabei helfen die bekannten Vorjahreswerte. Der daraus resultierende Erfolg hat provisorischen Charakter. Dies ist im Zusammenhang mit den Konti Zinsen, Abschreibungen und Steuern erklärbar.

#### Unterschritt 1.4: Working Capital Planung

Dieser Unterschritt betrifft die Konti des Nettoumlaufvermögens. Es geht vor allem

um die Planung der Debitoren, Vorräte und Kreditoren. Besondere Schwierigkeiten bereiten die Bestände an Halb- und Fertigfabrikaten bei Produktionsbetrieben.

#### Unterschritt 1.5: Investitionsplanung

Die in den Planjahren vorgesehenen Investitionen und Desinvestitionen ins Anlagevermögen werden hier geplant.

#### Unterschritt 1.6: Finanzierungsplanung

Neben dem Mindestbestand der liquiden Mittel und den Kreditlimiten können hier die dem Finanzchef bereits im voraus bekannten Finanzierungstransaktionen eingeplant werden; so z.B. die Dividendenausschüttung oder die vertragliche Schuldentilgung.

#### Schritt 2: Bedarfsplanung

Die Bedarfsplanung wird mit der Mittelflussrechnung erarbeitet. Als Ergebnis resultieren entweder Finanzlücken oder Finanzüberschüsse.

#### Schritt 3: Massnahmenplanung

Die Massnahmenplanung stellt die eigentliche Aufgabe des Finanzchefs dar. Es dürfen hier nur Massnahmen vorgesehen werden, welche direkt in der Kompetenz des Finanzchefs liegen.

Hier kommt es zu einer ersten Iteration. Diese innere Schleife wird automatisch durchlaufen, wenn der Finanzchef finanzielle Massnahmen plant. Die darauf erneut einsetzende Bedarfsplanung wird solange durchgeführt, bis die Finanzlücke bzw. der Finanzüberschuss ausgeglichen ist.

Sollte es für den Finanzchef nicht möglich sein, die Bedarfsplanung mit finanziellen Massnahmen auszugleichen, führt dies zur zweiten Iteration. Diese äussere Schleife hat schwerwiegende Konsequenzen für die Finanzplanung, da wieder beim Schritt 1 (Input) begonnen werden muss. Dies bedeutet eine grundsätzliche Überarbeitung des Finanzplans unter Einbezug aller Beteiligten.

#### Schritt 4: Output

Als Output resultieren die entsprechenden Planungsrechnungen. Es handelt sich dabei um die Planbilanzen, Planerfolgsrechnungen und Planmittelflussrechnungen.

Zusätzlich ist die Dokumentation des erarbeiteten Finanzplans von grosser Bedeutung. Neben einem Kommentar der Ergebnisse, sind die getroffenen Annahmen bzw. die Szenarien zu beschreiben. Letzteres dient zur Kontrolle der getroffenen Annahmen (Prämisenkontrolle). Wenn der Finanzplan der Bank vorgelegt wird, ist eine übersichtliche Darstellung der Planungsgrundlagen von Bedeutung, denn Zahlenfriedhöfe sind nicht sehr aussagekräftig!

#### Schritt 5: Kontrolle

Eine erste Kontrolle ist im Zusammenhang mit den im Schritt 1 (Input) definierten Zielen möglich. Anschliessend sind regelmässige Prämisen- und Ergebniskontrollen durchzuführen.

Abbildung 6:  
Prozess der operativen Finanzplanung



#### Literaturhinweise:

- BOEMLE, M. Unternehmensfinanzierung, 12. Auflage, Zürich 1998  
 GRÜNG, R. Das Planungskonzept, 2. Auflage, Bern 1996  
 VOLKART, R. Finanzmanagement Band I, 6. Auflage, Zürich 1994