

In sechs Schritten zur soliden Planung

Eine integrierte Finanzplanung verbindet die Gewinn- und Verlustrechnung mit den Liquiditäts- und Bilanzkennzahlen. Der Vorteil: Abhängigkeiten und Risiken innerhalb des Unternehmens werden schneller sichtbar.



Schritt 1: Der Umsatz

Gewinn entwickelt sich bekanntlich aus den Umsätzen abzüglich der Kosten und Abschreibungen. „Während ein Großteil der Kosten noch gut kalkulierbar ist, stellt die Umsatzplanung für die meisten Firmenchefs das erste große Problem dar“, sagt der Aschaffenburgener Finanzierungsexperte Walter Fries und kennt die Gründe: „Anfangen vom Wareneinsatz bis zum Personal und dem Marketing – es müssen zum Beispiel auf der Kostenseite viele verschiedene Aspekte berücksichtigt werden.“ Fries rät daher, zwischen sicheren und unsicheren Teilen der Planung zu differenzieren. Idealerweise sollte eine Gewichtung der Umsatzteile erfolgen, die bereits fest vereinbart sind.

Schritt 2: Die Kosten

Grundsätzlich gilt: So viel Einkauf wie nötig, aber so wenig wie möglich. Schließlich bindet der Lagerbestand Kapital, das nicht für andere Zwecke zur Verfügung steht. Außerdem müssen Unternehmer ihre Einkaufspreise optimieren. Um einen Überblick über die laufenden Betriebskosten zu erhalten, empfiehlt Berater Fries, für jede Position (etwa Miete, Versicherung, Leasing) eine Checkliste aufzustellen und die vertraglichen Grundlagen festzuhalten.

Schritt 3: Der Gewinn

Aus den nunmehr transparenteren Umsätzen, den entsprechenden Betriebskosten sowie Abschreibungen und Finanzierungskosten ergibt sich die wahrscheinliche künftige Ergebnisentwicklung. „Eine gute Basis für die nachfolgende Cash-Flow und Liquiditätsplanung“, so Fries.

Schritt 4: Die Liquidität

Auf der Basis der Schritte eins bis drei werden nun die Zahlungseingänge und -ausgänge zeitlich geplant. Es wird festgelegt, zu welchem Zeitpunkt Lieferantenrechnungen beglichen beziehungsweise eigene Außenstände ausgeglichen werden müssen. Um Auftragsschwankungen abzufangen, empfiehlt es sich, eine Liquiditätsreserve (eigenes Kapital und kurzfristige Kredite) einzuplanen. Faustregel: Die Reserve sollte für drei Monate ausreichen.

Schritt 5: Die Bilanz

Zu diesem Zeitpunkt wird die Entwicklung der einzelnen Bilanzpositionen geplant: Die bereits durchgeführten Liquiditäts- und GuV-Prognosen werden um die künftigen Investitionen und das zu erwartende Anlagevermögen ergänzt. Dazu passend muss die Passivseite strukturiert werden – und zwar in Eigenkapital, langfristiges Fremdkapital und kurzfristige Finanzierungsmöglichkeiten. Die so erstellten Strukturen und deren Veränderungen werden in der Planbilanz und in der Kapitalflussrechnung (Cash-Flow) dargestellt. Nicht vergessen: Zusätzlicher Finanzierungsbedarf entsteht auch durch Rückzahlungsverpflichtungen einzelner Positionen der Passivseite.

Schritt 6: Angekommen

In der Praxis hat sich ein Planungsturnus von drei Jahren bewährt – am besten mit unterjährigen Anpassungen. In Unternehmen mit flachen Hierarchien wird außerdem am besten das gesamte Team eingeladen, sich in die Planung der Zukunft mit einzubringen. „So können die Mitarbeiter sich in den Zielen wiederfinden und sich engagiert dafür einsetzen“, sagt Berater Fries.

Ingo Schenk



Zehn Fehler, die Sie vermeiden sollten

1. Mit der jährlichen Planung wird zu spät begonnen und der Bedarf für die zeitliche Umsetzung wird unterschätzt.
2. Der Umsatz wird zu positiv angesetzt.
3. Umsatzentwicklung und Betriebskostensteigerung stehen in keinem Verhältnis zueinander.
4. Das Finanzbudget wird überschritten, etwa durch nicht eingeplante zusätzliche Investitionen. Es fehlen Reserven.
5. Öffentliche Finanzierungshilfen werden nicht beantragt oder deren Kombinationsmöglichkeiten nicht ausgeschöpft.
6. Die Working-Capital-Finanzierung fällt zu gering aus.
7. Kurzfristige Kredite werden zur Finanzierung langfristiger Investitionen eingesetzt.
8. Es wird nur ein Szenario geplant – die Firma kann nicht rechtzeitig auf mögliche Chancen und Risiken reagieren.
9. Die Planung wird nicht angepasst, wenn sich maßgebliche Vorgaben unterjährig ändern.
10. Die Hausbank verweigert Anschlusskredite zur Ausweitung der Umsatztätigkeit, weil nicht rechtzeitig verhandelt wurde oder konzeptionelle Unklarheiten bestehen.