

Jean-Pierre Vuilleumier, Thierry Roethlisberger: Finanzplanung

# Ohne Finanzplanung fehlt Ihrem Unternehmen das Standbein

**Leserfokus**  
**Thema**  
**Nutzen**  
**Vertiefung**

**Unternehmer, Finanzchefs und Treuhänder**  
**Anleitung für die Erstellung einer Finanzplanung**  
**Sie verstehen den Finanzplan als wesentliches Führungs- und Kommunikationsinstrument**  
**Mehr Infos über die vorgestellte Software erhalten Sie unter [www.gfu.ch](http://www.gfu.ch) oder [www.cfcag.ch](http://www.cfcag.ch)**

**Der Finanzplan steigert das Vertrauen in die Managementfähigkeit (Kreditwürdigkeit).**

**I**n vielen KMU-Betrieben wird die Finanzplanung und -disposition nur improvisiert, so dass eine effektive Finanzkontrolle nicht möglich ist. Eigentlich sollte aber die Finanzplanung das Kernstück des Finanzmanagements sein.

Für das Fehlen einer Finanzplanung werden die folgenden Gründe angeführt:

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

Dank der Informatik lässt sich die Finanzplanung heute problemlos umsetzen. Damit entfallen die Argumente des fehlenden Know-hows, der fehlenden Zeit und der Aufwendigkeit von Variantenplanungen.

## Warum ein Finanzplan?

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

Der Prozess der Planung ist dabei wichtiger als das Ergebnis. Mit der Zeit wird sich dank den gewonnenen Erfahrungen sowohl der Planungsprozess als auch das Planungsergebnis verbessern.

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

## Der Finanzplan

- ◆ steigert das Vertrauen in die Managementfähigkeit (Kreditwürdigkeit),

- ◆ zeigt den Kapitalbedarf klar auf,
- ◆ vermindert den Kreditbeurteilungsaufwand,
- ◆ erhöht die Transparenz,
- ◆ unterstützt das Unternehmen bei der Sicherung und Beschaffung von finanziellen Mitteln,
- ◆ hat einen positiven Effekt auf das Rating und senkt dadurch die Fremdkapitalkosten.

Da immer mehr Banken von ihren Kunden einen Finanzplan verlangen, führt dieser externe Druck dazu, dass der Finanzplan als Informations- und Kommunikationsinstrument eine vorrangige Bedeutung erhält. Der Trend zum Business Plan wird vom Erstellen des Finanzplans nicht verdrängt, da dieser ein fester Bestandteil eines vollständigen Business Plans ist.

## Qualitativ grosse Unterschiede

Die Qualität von Finanzplänen fällt sehr unterschiedlich aus. Sie kann in vier Typen unterteilt werden (siehe Tabelle 1):

**Jean-Pierre Vuilleumier**  
lic.rer.pol., Professor an der  
HSW Bern, Mitinhaber der  
GfU AG, Münsingen  
[info@cfcag.ch](mailto:info@cfcag.ch)

**Thierry Roethlisberger**  
lic.oec.HWV, ist Inhaber der  
GfU AG,  
3110 Münsingen  
[info@gfu.ch](mailto:info@gfu.ch)

◆ (Typ 0) Bei sehr vielen KMU ist der Nutzen und die Notwendigkeit einer Finanzplanung immer noch nicht erkannt worden. Im positiven Fall kann das Fehlen der Finanzplanung mit einer sehr hohen Liquidität begründet werden.

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

◆ (Typ 2) Mit der Ergänzung der Erfolgsrechnung um die Bilanz wird das Unternehmen den heutigen Anforderungen auch nicht gerecht. Die Darstellung der geplanten Geldströme steht heute im Mittelpunkt des Interesses.

◆ (Typ 3) Das Instrument dazu ist die Mittel- und Geldflussrechnung. Die Mittelflussrechnung allein eingesetzt eignet sich vor allem für strategische Überlegungen, das heisst zur Überprüfung der Finanzierbarkeit von Strategien und deren Wertschöpfung.

◆ (Typ 4) Von einer vollständigen Finanzplanung wird gesprochen, wenn die in Tabelle 2 aufgeführten Instrumente eingesetzt werden.

Bei der kurzfristigen (dispositiven) Finanzplanung können das erste oder die beiden ersten Planjahre in Monatswerte überführt werden.

Bei der mittelfristigen (operativen) Planung erscheint ein Horizont von zwei bis fünf Jahren angemessen.

## Der Finanzplanungsprozess

Finanzplanungsprobleme sind in Teilprobleme zu zerlegen. Bei dieser Vorgehensweise ist beim Durcharbeiten der einzelnen Teilschritte mit Schlaufen (Iterationen) zu rechnen.

Der folgende beispielhafte Prozessablauf stellt die operative Finanzplanung dar (siehe dazu Tabelle 3).

### 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- und Abteilungsleiter.

**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. Ideal ist es, eine Finanzplanung noch vor Beginn des ersten Planjahres durchzuführen. Da die definitiven Zahlen erst mit Verspätung verfügbar sind, muss hier mit provisorischen Werten gearbeitet werden, welche später angepasst werden.

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

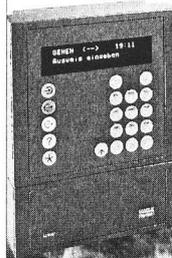
**Erfolgsplanung:** Die Konti der Erfolgsrechnung werden hier geplant. Dabei helfen die bekannten Vorjahreswerte.

**Working Capital Planung:** Dieser Unterschritt betrifft die Konti des Nettoumlaufvermögens. Es geht vor allem um die Planung der Debitoren, Vorräte und Kreditoren.

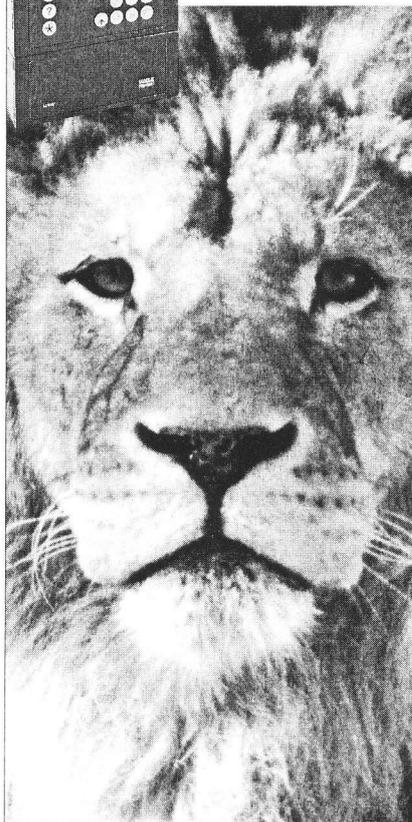
**Investitionsplanung:** Die in den Planjahren vorgesehenen Investitionen und Desinvestitionen ins Anlagevermögen werden geplant.

**Finanzierungsplanung:** Neben dem Mindestbestand der liquiden Mittel und den Kreditlimiten können die dem Finanzchef bereits im voraus

## Zeiterfassung:



Bedas 93 40 –  
ein Baustein von  
Kaba Total Access



## Löwenstark: Kaba Benzing für Zürcher Zoo.

Zur Verwirklichung von betriebsspezifischen Lösungen zur Zeitwirtschaft, Betriebsdatenerfassung und Zutrittskontrolle fragen Sie am besten uns. So erhalten Sie – ebenso wie der Zürcher Zoo – mit unseren Terminals und Ihren Daten Zutritt zu mehr Transparenz in Ihrem Unternehmen.



Kaba Benzing (Schweiz) AG  
Lerzenstrasse 12  
CH-8953 Dietikon  
Telefon 01/745 15 15  
Telefax 01/741 43 35  
www.benzing.ch

ORBIT 99, 21.-25.9.99  
Halle 2.2, Stand C71

Sidler/Basel

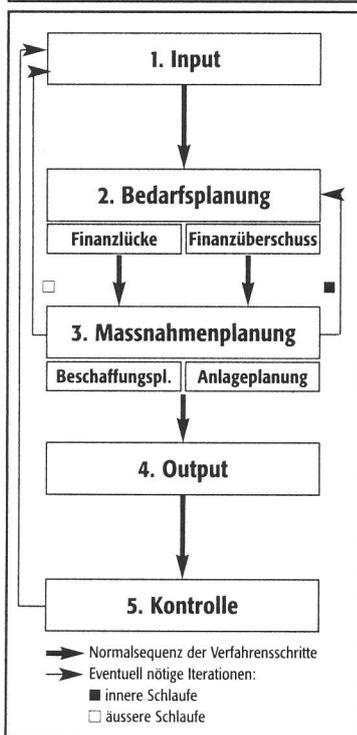
Typ	Beschreibung	Instrumente
0	Inexistent	-
1	Rudimentär Budget für nächstes Jahr	Erfolgsrechnung (ER)
2	Unvollständig Ein oder mehrere Jahre	Bilanz und ER
3	Grob Ein oder mehrere Jahre	Mittelflussrechnung (MFR)
4	Vollständig (idealtypisch) Unterjährig und mehrere Jahre	Liquiditätsrechnung, Bilanz, ER und MFR

△  
**Tabelle 1**  
Die Qualitätsstufen von Finanzplänen.

▷  
**Tabelle 2**  
Die Instrumente einer vollständigen Finanzplanung.

Instrument	Was interessiert den Investor bzw. die Bank
<b>Mittelfristige Finanzplanung (operativ)</b>	
Plan-Erfolgsrechnungen	Zukünftige Ertragssituation
Plan-Mittelflussrechng. (Fonds: Liquide Mittel)	Zukünftige Cash-flows, Investitions- und Finanzierungs-bewegungen
Planbilanz	Zukünftige Vermögens- und Finanz-situation
<b>Kurzfristige Finanzplanung (dispositiv)</b>	
Plan-Liquiditätsrechnungen	Zukünftige Zahlungsbereitschaft kurzfr. Finanzierungsbedarf

▷  
**Tabelle 3**  
Der Finanzplanungsprozess



## "FINANCE" – professionelle Softwarelösung für KMU

Die Autoren sind Entwickler einer Software, die speziell für den Einsatz in der Finanzplanung entworfen wurde: "Finance". Bei diesem Programm handelt es sich um ein Tool zur vollständigen Finanzplanung, wobei die operative und die dispositive Planung miteinander verknüpft sind. Die gute Strukturierung und der verständliche Aufbau helfen, Zweifel an komplizierten Planungsrechnungen zu beseitigen. "Finance" ist nach dem im Beitrag dargestellten Planungsprozess konzipiert, womit eine hohe Professionalität des Finanzplans bei geringem Aufwand sichergestellt ist. Die Software hilft vor allem KMU-Finanzchefs und deren Treuhändern, ihre Finanzpläne auf einfache Art und Weise zu erstellen und trotzdem den Ansprüchen der Banken zu genügen.

Weitere Informationen finden Sie im Internet: [www.gfu.ch](http://www.gfu.ch) oder [www.cfcag.ch](http://www.cfcag.ch).

bekanntem Finanzierungstransaktionen eingeplant werden.

### Schritt 2: Bedarfsplanung

Die Bedarfsplanung wird mit dem Planungsmodell erarbeitet. Die Mittelflussrechnung dient als Grundlage.

### Schritt 3: Massnahmenplanung

Die Massnahmenplanung stellt die eigentliche Aufgabe des Finanzchefs dar. Hier dürfen nur Massnahmen vorgesehen werden, die direkt in seiner Kompetenz 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, respektive 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: Planbilanzen, Planerfolgsrechnungen und Planmittelflussrechnungen.

Zusätzlich ist die Dokumentation des erarbeiteten Finanzplans von grosser Bedeutung. Neben einem Kommentar der Ergebnisse sind die getroffenen Annahmen und die effektiven Szenarien zu beschreiben. Letzteres dient zur Kontrolle der getroffenen Annahmen.

Für die Präsentation des Finanzplanes 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 Prämissen- und Ergebniskontrollen durchzuführen.

