

Finanzplan

Dieses Kapitel ist nicht Pflichtstoff für jede Ausbildung.

Zweck Ermittlung der künftigen finanziellen Verhältnisse und Bedürfnisse.

Einleitung Die bisher behandelten Themen betrafen meistens vergangene Ereignisse. Der Finanzplan soll einen denkbaren Blick in die Zukunft ermöglichen. "Denkbar" deshalb, weil mit keiner Berechnung der Welt irgendeine Zahl verlässlich vorausgesagt werden kann. Trotzdem darf mit gutem Recht versucht werden, unter möglichst sorgfältiger Annahme von Entwicklungen solche möglichen zukünftigen finanziellen Verhältnisse und Bedürfnisse herzuleiten. Damit verlässt das Rechnungswesen sozusagen den starren Bereich der Zahlen und Rechenoperationen und ermöglicht intuitives (nicht mit Beweis oder Bestimmung) und kreatives (schöpferisches) Denken.

Kurzübersicht, Schema Der Finanzplan besteht grundsätzlich aus einer Geldflussrechnung, die angenommene, geschätzte, zukünftige Beträge enthält (anstelle von Zahlen aus einer vergangenen, tatsächlichen Rechnungsperiode), ergänzt mit der Angabe von "Finanzierungsüberschuss" beziehungsweise "Finanzierungsbedarf".

Finanzplan	Periode 1	Periode 2	...
<i>Umsatzbereich</i>			
Zahlungen von Kunden	+	+	+
- Zahlungen an Lieferanten	-	-	-
- Zahlungen für Gemeinaufwand	-	-	-
= Cashflow brutto	=	=	=
- Gewinnausschüttung	-	-	-
= Cashflow netto	=	=	=
<i>Investitionsbereich</i>			
Desinvestitionen	+	+	+
- Investitionen	-	-	-
= Finanzierungsüberschuss (+) bzw. Finanzierungsbedarf (-)	= (+ oder -)	= (+ oder -)	= (+ oder -)
<i>Finanzierungsbereich</i>			
Finanzierung	+	+	+
- Definanzierung	-	-	-
= Zunahme bzw. Abnahme Geld	=	=	=
Bestand liquide Mittel Ende Periode	* ↓	↓	↓

* zuzügl. Endbestand liq. Mittel der vorangegangenen Periode

Die **Perioden** können Monate, Quartale, Semester, Jahre, usw. umfassen. Es gibt hier weder Vorschriften noch allgemeine Idealzeiträume. Es zählt allein die Zweckmässigkeit für das jeweils verfolgte Ziel.

Ein positives Zwischenresultat ergibt **Finanzierungsüberschuss**, ein negatives Zwischenresultat ergibt **Finanzierungsbedarf**, auch "Finanzierungsfehlbetrag" oder ähnlich genannt.

Der **Bestand an liquiden Mitteln** (Ende Periode) interessiert auf jeden Fall. Je nach Betrachtungsweise ist er nicht Bestandteil des Finanzplanes, wird aber oft gerne mit einbezogen.

*Vorgehen
im Detail,
einfaches
Beispiel*

2010 (die Zahlen im Umsatzbereich werden in diesem Beispiel vorgegeben):
Ein Unternehmen verfügt anfangs 2010 über liquide Mittel in der Höhe von 26.
Im Umsatzbereich herrschen noch die "alten" Werte, ohne Beeinflussung durch die Investition.
2010 muss eine neue Maschine im Wert von 50 angeschafft und bezahlt werden.
Damit die Liquidität noch positiv bleibt, wird ein Darlehen von 5 aufgenommen, das im Folgejahr um 1 teiltrückbezahlt und im darauf folgenden Jahr ganz zurückbezahlt werden muss.
Eine Hypothekenschuld muss in der Höhe von 10 amortisiert werden.

2011 (die Zahlen im Umsatzbereich werden auch vorgegeben und zusätzlich noch erklärt):
Die neue Maschine bewirkt eine Umsatzerhöhung von 10 %, was auch eine ähnliche Erhöhung beim Aufwand für das Material zur Folge hat. Vorübergehende Personalumschulungskosten und zusätzliche Arbeitsleistungen verursachen einen deutlich höheren Gemeinaufwand.
Auf eine Gewinnausschüttung wird deshalb verzichtet.
Nicht mehr benötigte Anlagevermögensteile im Wert von 12 können verkauft werden.

2012 (die Zahlen im Umsatzbereich werden wieder vorgegeben und erklärt):
Die Umsätze stabilisieren sich auf noch etwas höherem Niveau.
Der Gemeinaufwand pendelt sich auf "Normalhöhe" ein.
Entsprechend kann auch wieder eine Gewinnausschüttung vorgenommen werden.
Eine Erweiterung an der Liegenschaft erfordert die Ausgabe in der Höhe von 2.

Das Ziel ist hier, jederzeit liquide zu bleiben und, falls erforderlich, eine dazu notwendige Massnahme zu ergreifen.

Finanzplan	2010	2011	2012
<i>Umsatzbereich</i>			
Zahlungen von Kunden	300	330	350
- Zahlungen an Lieferanten	80	90	100
- Zahlungen für Gemeinaufwand	180	250	200
= Cashflow brutto	40	- 10	50
- Gewinnausschüttung	10	0	15
= Cashflow netto	30	- 10	35
<i>Investitionsbereich</i>			
Desinvestitionen	0	12	0
- Investitionen	50	0	2
= Finanzierungsüberschuss (+) bezw. Finanzierungsbedarf (-)	- 20	2	33
<i>Finanzierungsbereich</i>			
Finanzierung	5	0	0
- Definanzierung	10	1	4
= Zunahme bzw. Abnahme Geld	- 25	1	29
Bestand liquide Mittel Ende Periode	1	2	31

Die **Angaben** erfolgen im Schulbetrieb immer etwas "verwickelt" (siehe Rückzahlung Darlehen), um den Verhältnissen in der Praxis möglichst gerecht zu werden. Entsprechend sorgfältig müssen die Angaben jeweils im Finanzplan umgesetzt werden.

Der **Umsatzbereich** ist in diesem einfachen Beispiel stark gekürzt wiedergegeben worden. Er wird jedoch häufig mit einer vollständigen, umfangreichen Cashflowberechnung dargestellt.

Ebenso ist es selbstverständlich möglich, die in diesem Beispiel erwähnten Stichworte im **Investitionsbereich** und im **Finanzierungsbereich** erst einmal als Untertitel zu verwenden, die dann von genaueren Angaben gefolgt werden (hier zum Beispiel: "Finanzierung" als Untertitel, dann eine neue Zeile mit "Darlehensaufnahme bei ... vom ... bis ...", usw.)

Um das Ziel des Liquiditätserhalts zu erreichen, wurde die **Massnahme** der Darlehensaufnahme von 5 ergriffen. Theoretisch hätten hier dazu schon 4 gereicht. Eine Sicherheits-Spanne, wie sie in diesem Beispiel in der Höhe von 1 eingesetzt worden ist, müsste in Praxis und Schule jeweils ausdrücklich verlangt werden.

Ein **Finanzierungsüberschuss** wird wohl nicht so sehr problematisch sein - er kann nötigenfalls in eine geschickte Investition umgewandelt werden (ob ganz oder nur teilweise, hängt von den Bedürfnissen des Unternehmens ab), zum Beispiel in möglichst sichere und rentierende (...) Wertpapiere, bei Bedarf aber auch in eine Erweiterung der Produktionsanlagen usw.

Oft ist aber ein sich abzeichnender **Finanzierungsbedarf** der Grund, weshalb der Finanzplan erstellt wird. Möglichkeiten der Finanzierung gibt es hauptsächlich folgende (wenn manchmal auch nur theoretisch...):

- Im Umsatzbereich
 - Ertragerhöhung durch Absatzerhöhung (= mengenmässig)
 - Ertragerhöhung durch Preiserhöhung (=wertmässig)
 - Aufwandverminderung aller Art... (solange diese Verminderung liquiditätswirksame Aufwände betrifft)
- Im Bereich der Gewinnausschüttung
 - Reduktion oder ganzer Verzicht auf Gewinnausschüttung
- Im Investitionsbereich
 - Nicht benötigte Anlagevermögensteile verkaufen
 - Investitionen in weniger kostspielige Varianten
- Im Finanzierungsbereich
 - Aussenfinanzierung aller Art (von Darlehensaufnahme, Hypothekenaufnahme, Obligationenanleihe usw. bis zur Eigenkapitalerhöhung)
 - Reduktion oder ganzer Verzicht (beziehungsweise Verschiebung) von Definanzierung

Diese Aufzählung ist nicht abschliessend.

Hinweise

- Der Finanzplan wird oft auch "**Plan-Geldflussrechnung**", aber auch einfach "**Liquiditätsplan**" genannt.
- Der Finanzplan ist oft Teil des **Businessplanes**, der von Banken verlangt werden kann. Weitere Teile von Businessplänen sind im finanziellen Bereich auch Planbilanzen (voraussichtliche, geschätzte Bilanzen), Planerfolgsrechnungen (voraussichtliche, geschätzte Erfolgsrechnungen), Investitionspläne (reine Listen von Geldbedarf) usw. Für KMU empfiehlt es sich bestimmt, die Bank im konkreten Fall vorher anzufragen, was alles und wie umfangreich für den Businessplan erforderlich ist, bevor hier aufwändige und vielleicht gar nicht benötigte Buchhaltungsarbeit geleistet wird. Viele Angaben befinden sich ja schon im Finanzplan des obigen Musters.
- Zuweilen kann es auch angebracht sein, den Finanzplan in **verschiedenen Ausführungen** zu erstellen, zum Beispiel in einer **optimistischen**, in einer möglichst **realistischen** und in einer **pessimistischen** Ausführung, insgesamt also dreifach. Dies kann willkommenen Aufschluss darüber geben, welches die zu erwartenden Minima und Maxima sein können.
- Der Finanzplan ist **keine gesetzlich vorgeschriebene Massnahme**. Er wird wegen seines wirtschaftlichen Nutzens freiwillig angewendet.
- Die Anwendung des Finanzplanes beschränkt sich keineswegs nur auf Unternehmen. Auch ziehen zum Beispiel **Vereine** mit einem grösseren Anlagevermögen den selben grossen Nutzen aus dieser Massnahme (wie der Autor aus persönlicher Erfahrung bestätigen kann).

Sprachliche Unzulänglichkeit

Der Finanzplan ist nicht das selbe wie der sogenannte "**Finanzierungsplan**". Im **Finanzierungsplan** wird festgehalten, auf welche Weise ein Zuwachs an liquiden Mitteln erreicht werden soll (Finanzierung) und welche Schulden wann zurückbezahlt werden sollen (Definanzierung). Der **Finanzierungsplan** ist somit nur der Finanzierungsbereich des ganzen **Finanzplanes**, der sich zudem möglicherweise sogar über eine längere Zeitspanne erstreckt, als ein gerade vorliegender Finanzplan.

Kurz-zusammenfassung

- Der Finanzplan besteht grundsätzlich aus einer Geldflussrechnung, die angenommene, geschätzte, zukünftige Beträge enthält, ergänzt mit der Angabe "Finanzierungsüberschuss" beziehungsweise "Finanzierungsbedarf".
- Der Finanzplan ermöglicht die Sicherstellung der Liquidität, unter Berücksichtigung der voraussichtlichen Vorgänge im Umsatzbereich, im Investitionsbereich und im Finanzierungsbereich.