

Jean-Pierre Vuilleumier

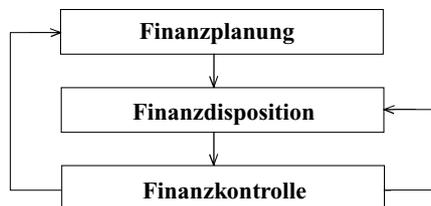
Finanzplanung für KMU

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.

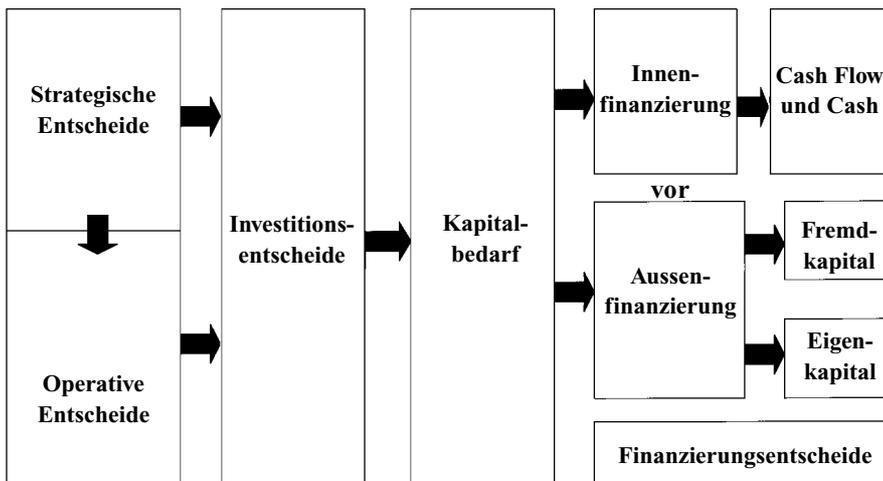
Dank der Entwicklung in der Informatik lässt sich heute die Finanzplanung mittels einer ausgereiften Software-Lösung implementieren. Damit werden die Argumente des fehlenden Know-Hows, der fehlenden Zeit und der Aufwendigkeit von Variantenplanungen entkräftet. Den Zweifel an komplizierten Planungsrechnungen 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 blosser 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 Budget für das nächste 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	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).

