

Rollierende, PC-gestützte Liquiditätsplanung als Soll-Ist-Vergleich für Unternehmen mit Einzelfertigung - mit Hinweisen für die praktische Umsetzung -

von Dr. Klaus Kairies, Bremen

Bei Unternehmen, die auf Dauer und nicht nur für eine begrenzte Zeit geführt werden, sind Handlungs- und Planungszeitraum nicht identisch. Es müssen deshalb die Prinzipien der rollierenden Planung Berücksichtigung finden.

1. Einleitung

Liquidität ist die Eigenschaft von Wirtschaftssubjekten, ihren Zahlungsverpflichtungen bei Anforderung in jedem Zeitpunkt nachkommen zu können".¹⁾

Eine gesetzliche Definition für die Zahlungsunfähigkeit besteht nicht. Nach mehreren BGH-Entscheidungen gilt allerdings der folgende Sachverhalt als Richtschnur: "Zahlungsunfähigkeit ist das auf dem Mangel an Zahlungsmitteln beruhende, andauernde Unvermögen des Schuldners, seine sofort zu erfüllenden Geldschulden noch im wesentlichen zu erfüllen."²⁾

Zur strengen Nebenbedingung des Rentabilitätsstrebens wird die Liquidität dadurch, daß eine andauernde Nichterfüllung zum Ausscheiden des Unternehmens aus dem Wirtschaftsprozess führt.³⁾

Dieses Faktum gewinnt an Bedeutung, wenn man berücksichtigt, daß Rentabilität und Liquidität in einem gewissen ökonomischen Gegensatz zueinander stehen, weil die finanziellen Mittel, derer es bedarf, um jederzeit zahlungsfähig zu sein, der produktiven Konsumtion und damit der Verwertung des Kapitals vorenthalten werden.⁴⁾ Hinzu kommt, daß es eine Produktion für den - mit Risiken behafteten - anonymen

Markt zu bewerkstelligen gilt. Man denke in diesem Kontext z. B. an marktbedingte Verzögerungen im Verkauf, die zum Mangel an Geld für den fälligen Kauf von Produktionselementen oder zur Begleichung eigener Verbindlichkeiten führen können.

Die gravierende Bedeutung der Liquidität für die Existenz der Unternehmen unter Berücksichtigung von diversen darauf bezogenen Einflußgrößen sollten für das Management Grund genug sein, sich ein Instrument zu erarbeiten bzw. erarbeiten zu lassen, das einen vorausschauenden Überblick aller zahlungswirksamen Vorgänge (Zahlungsströme) ermöglicht. Dieses Instrument - bezogen auf einen Zeitraum von bis zu einem Jahr - ist der Liquiditätsplan.⁵⁾ In Abgrenzung zu dieser kurzfristigen Betrachtungsweise liegt den Begriffen "Finanzplanung" und "Kapitalbedarfsplan" ein über mehrere Jahre währender Analysezeitraum zugrunde.⁶⁾

2. Der Liquiditätsplan als Führungsinstrument in mittelständischen Unternehmen

Während in großen Unternehmen das Finanzmanagement als fester Bestandteil der Unternehmensfüh-

rung etabliert ist, begegnet die mittelständische Wirtschaft diesem Feld mit erheblichen Vorbehalten.⁷⁾ Auf der Basis des Wissenschaftstransfer-Gedankens eröffnet sich hier meines Erachtens ein weites Betätigungsfeld.

Die Einrichtung eines Liquiditätsplanes als Führungsinstrument sollte - das sei hier hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung vorweggenommen - die Möglichkeit des Soll-Ist-Vergleichs bieten.

Gleichfalls sollten die Prinzipien der rollierenden Planung Berücksichtigung finden, da i.d.R. - bei Unternehmen, die auf Dauer und nicht nur für eine begrenzte Zeit geführt werden - Handlungs- und Planungszeitraum nicht identisch sind.⁸⁾

2.1 Allgemeine Anforderungen

An einem Liquiditätsplan sind, damit er seiner Funktion als Managementinstrument entsprechen kann, bestimmte Anforderungen zu stellen:⁹⁾

- Als Planungsinstrument handelt es sich um eine zukunftsbezogene Betrachtungsweise. Für die Gegenüberstellung von zukünftigen Ein-/Auszahlungen ist ein Planungszeitraum zu definieren, der eine Betrachtung auf der Ebene von Perioden ermöglicht. Dieser Bericht bezieht sich auf einen Liquiditätsplan mit Aussagen zur monatlichen Zahlungsfähigkeit. Das Instrument erlaubt demzufolge keine Informationen bezüglich der Tages- bzw. Zeitpunktliquidität, es handelt sich vielmehr um die Beurteilung der durchschnittlichen Liquidität für die entsprechenden Perioden.¹⁰⁾

- Für die Erarbeitung eines Liquiditätsplanes gilt das sogenannte Bruttoprinzip. Ein- sowie Auszahlungen werden als solche zu den relevanten Zeitpunkten ausgewiesen, ohne daß eine Saldierung vorgenommen wird (falls z. B. eine Firma gleichzeitig Kunde und Lieferant ist). Bei einer Saldierung leidet der Plan insofern, als die Gründe für etwaige Zahlungsmitteldefizite bzw. -über-

LIQUIDITÄTSPLANUNG

schüsse - Finanzmittelherkunft und -verwendung - nur recht vage abgeleitet werden könnten.

- Liquiditätspläne müssen vollständig sein. Alle voraussichtlich zu erzielenden Einzahlungen sowie alle zu leistenden Auszahlungen sind zu erfassen.

- Der Liquiditätsplan hat schließlich - im Rahmen der definierten Perioden - termingenau zu sein; denn die Zahlungsfähigkeit ist prinzipiell ein Zeitpunkt-problem.

Unter Zugrundelegung dieser vier Anforderungen nimmt die Grundstruktur des Liquiditätsplanes folgende Gestalt an: ¹¹⁾

Anfangsbestand an Zahlungskraft zu Beginn der Periode	
+ Planeinnahmen der Periode	
- <u>Planausgaben der Periode</u>	
= Endbestand der Zahlungskraft am Ende der Periode	

Auf dieser Basis werden Überlegungen darüber angestellt, wie differenziert die Gegenüberstellung von Ein- und Auszahlungen zu erfolgen hat. Diese Entscheidung hängt stets von den speziellen Bedürfnissen jeder einzelnen Unternehmung ab. ¹²⁾

Stellt man sich in diesem Zusammenhang einmal vor, daß jeder zahlungswirksame Vorgang in einem Unternehmen - z. B. der Kauf von Kaffee genauso wie die Anschaffung einer Maschine - einen separaten Zahlungsstrom entweder in der Form einer Einzahlung oder Auszahlung darstellt, liegt es auf der Hand, daß sinnvolle Aggregatbildungen geboten sind, um das Instrument der Liquiditätsplanung handhabbar zu gestalten. Das folgende Schaubild verdeutlicht dieses Prinzip am Beispiel von Kfz-Kosten (siehe Schaubild 1):

2.2 Struktur des Liquiditätsplans

Jedes Unternehmen verfügt über ein Rechnungswesen mindestens in Form einer Finanzbuchhaltung. Dort werden sämtliche Wertform- und Wertänderungen systematisch erfaßt, um den Gewinn bzw. Verlust für ein Geschäftsjahr zu ermitteln. Somit finden in der Finanzbuchhaltung selbstverständlich auch alle zahlungswirksamen Vorgänge Berücksichtigung - aber nicht nur solche. Man denke z. B. an Zielverkäufe, -einkäufe, Abschreibungen usw.,

dann wird die Vielfalt der nicht zahlungswirksamen Vorgänge eines Unternehmens deutlich. Da es sich allerdings hierbei auch um Wertformänderungen handelt, werden sie in der Finanzbuchhaltung erfaßt.

Hinsichtlich der Struktur eines Liquiditätsplanes bezieht man sich zunächst auf die Positionen der Finanzbuchhaltung unter Absehung aller nicht zahlungswirksamen Vorgänge. Dies ist die 1. Aggregatbildung, wenn man einen Vergleich mit der differenzierten Betrachtungsweise bemüht (vergl. Schaubild 1). Im Rahmen der allgemeinen Anforderungen, die an einen Liquiditätsplan zu stellen sind, ist u. a. auf das Prinzip der Vollständigkeit hingewiesen worden. ¹³⁾ Um bei Erarbeitung der Struktur solcher Instrumente sicher zu gehen, daß alle in einem Unternehmen relevanten Zahlungsströme Berücksichtigung finden, bietet es sich an, die in einer oder mehreren exemplarischen Perioden tatsächlich aufgetretenen Zahlungsströme im einzelnen nachzuvollziehen. Zu diesem Zweck wendet man sich den differenzierten Eintragungen auf dem Bank- und/oder Postscheckkonto zu, da - mit Ausnahme des Barzahlungsverkehrs - alle wesentlichen zahlungswirksamen Vorgänge diesen Konten zu entnehmen sind. Das auf diesem Wege zusammengestellte Datenmaterial wird dann in Anlehnung an die Struktur der Finanzbuchhaltung zusammengestellt.

In einem nächsten Schritt erfolgt die 2. Aggregatbildung. Der diesbezügliche Detaillierungsgrad richtet sich nach den mit dem Instrument verbundenen unternehmensbezogenen Informationsansprüchen. Damit besteht der organisatorische Rahmen, um alle (zukünftigen) Ein- und Auszahlungen zu erfassen und gegenüberzustellen.

Um dem Anwender des Liquiditätsplanes die Möglichkeit der rationalen Nutzung einzuräumen, werden Zwischensummen gebildet, die durchaus als 3. Stufe der Aggregat-

Differenzierte Zahlungsströme (Bankkonto)	1. Aggregatbildung (Finanzbuchhaltung)	2. Aggregatbildung (Liquiditätsplan)
-------------------------------------------	----------------------------------------	--------------------------------------

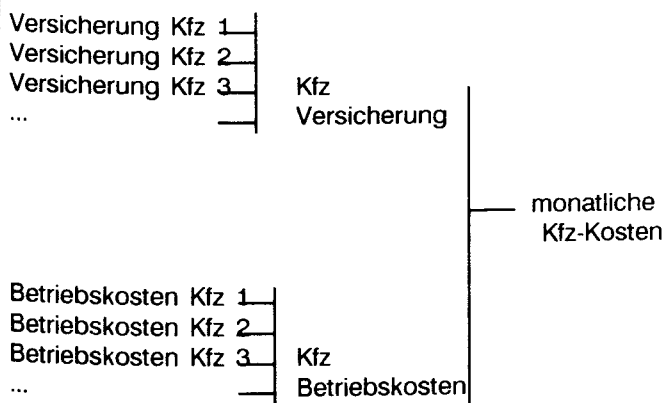


Schaubild 1: Verdichtung von Zahlungsströmen

LIQUIDITÄTSPLANUNG

bildung verstanden werden können. In einer weiteren Stufe findet dann eine Verdichtung der Zwischensummen statt. So erlaubt z. B. die im Schaubild 2 dargelegte Struktur eines Liquiditätsplanes in der Position 11 einen Einblick in den umsatzbezogenen Einzahlungsüberschuß (cash flow) sowie den entsprechenden Determinanten: Den erfolgswirksamen Einzahlungen (Position 2) sowie den erfolgswirksamen Auszahlungen (Position 7).
 Wenn es letztlich auch um die Einschätzung "der Unternehmensbezogenen Liquidität" - als letzte Stufe der Aggregatbildung - für eine Periode geht, sollten Fragen nach dem "wofür sind voraussichtlich Auszahlungen in welcher Höhe zu tätigen" bzw. "wann werden welche Einzahlungen erwartet" beantwortet werden können.

2.3 Ein- und Auszahlungen im Liquiditätsplan

An dieser Stelle ist es von Bedeutung, ob und in wie weit das betreffende Unternehmen grundsätzlich mit kontinuierlichen Zahlungsströmen rechnen kann. Als wesentlicher Einflußfaktor kann in diesem Kontext der Organisationstyp der Fertigung angesehen werden. So sind Betriebe mit Einzelfertigung - von einem Produkt wird i.d.R. nur eine Einheit hergestellt - mit anderen Zahlungsmodalitäten konfrontiert als Betriebe mit Sorten-, Serien- oder Massenfertigung.¹⁴⁾ In dem diesem Arbeitsbericht zugrunde liegenden Unternehmen wird nach den Prinzipien der Einzelfertigung (Projekten) verfahren. Auf die daraus resultierenden finanzwirtschaftlichen Besonderheiten wird an den betreffenden Punkten explizit hingewiesen.
 Der hier vorzustellende Liquiditätsplan soll - wie bereits angedeutet - die Möglichkeit eines Soll-Ist-Vergleichs bieten. Somit ergeben sich hinsichtlich der Datenbeschaffung sowie Datenaufbereitung zwei differente Herangehensweisen.

Kontenbezeichnung Werte in Tausend DM	Soll	Monat Ist	Abw.
1. Zahlungsmittelbestand			
Erfolgswirksame Einzahlungen			
- Umsätze			
- Zinsen/ä. Erträge			
2. Σ erfolgsw. Einzahlungen			
Einzahlungen aus Desinvestitionen			
- Anlagenverkäufe			
- Wertpapierverkäufe			
3. Σ Einzahlungen aus Desinvest.			
Einzahlungen aus Kapitalerhöhung			
- Fremdkapital			
- Eigenkapital			
4. Σ Einzahlungen aus Kapitalerh.			
5. Σ Einzahlungen (2+3+4)			
6. Σ Verfügbare Mittel (1+5)			
Erfolgswirksame Auszahlungen			
- Wareneingang			
- Löhne/Gehälter			
- .			
- .			
- Kfz-Kosten			
- Werbungskosten			
- .			
- .			
7. Σ erfolgswirksame Auszahlungen			
Auszahlungen für Investitionszwecke			
- Sachinvestitionen			
- Wertpapierkäufe			
8. Σ Ausz. f. Inv.-Zwecke			
Auszahlungen aus Kapitalabflüssen			
- Tilgung von Fremdkapital			
- Gewinnausschüttung			
- Zahllast (Mehrwertsteuer)			
9. Σ Auszahlungen aus Kapitalabfl.			
10. Σ Auszahlungen (7+8+9)			

LIQUIDITÄTSPLANUNG

Kontenbezeichnung Werte in Tausend DM	Soll	Monat Ist	Abw.
11. Innenfinanzierungspotential - cash flow (2-7)			
12. Finanzmittelüberschuß lt. Plan (6-10)			
13. Puffer (14-12)			
14. Zahlungsmittelbestand (Ende des Monats)			
15. Freie Kreditlinien			
16. Durch Bürgschaft geb.Festgeld			
17. Gesamtüberschuß/-Fehlbetrag (14+15+16)			

Schaubild 2: Struktur eines Liquiditätsplanes

2.3.1. Zukunftsbezogene Daten (Plan)

Unter Prognosegesichtspunkten ist in Unternehmen mit Einzelfertigung die Unterscheidung in

- projektbezogene Ein- und Auszahlungen sowie
- laufende - von den einzelnen Projekten unabhängige - Ein- und Auszahlungen

von Bedeutung.

Als ausschließlich projektbezogene Zahlungsstromgrößen sind die Umsatzerlöse anzusehen. Mit diesbezüglichen Einzahlungen ist ein auf Einzelfertigung basierendes Unternehmen im Rahmen von akquirierten Projekten konfrontiert. Es handelt sich demzufolge nicht um kontinuierliche, sondern um schubweise Einzahlungsströme. Dieses Faktum wirkt unmittelbar auf die Methodik einer zukünftigen Betrachtungsweise.

Unter dem Gesichtspunkt der Auswahl von adäquaten Prognoseverfahren zwecks Einbeziehung der zukünftigen Einzahlungen aus Umsatzerlösen in den Liquiditätsplan kommt hier ausschließlich ein "pragmatisches Verfahren" in Frage.¹⁵⁾ Diese Planungsvariante basiert auf der Erfahrung, Erwartung, Intuition, Meinung und Bildung des Planenden. Planwerte werden aufgrund des Urteils von "Experten" festgelegt (Geschäftsleitung, Abteilungsleitung u. ä.). Es finden keine mathematisch-statistischen Verfahren, sondern Planungsheuristiken Verwendung.

Extrapolierende Verfahren der Vorhersage, bei denen von der Entwicklung einer Plangröße in der Vergangenheit auf die Entwicklung dieser Plangröße für die Zukunft geschlossen wird, sind in diesem Zusammenhang irrelevant, da diese Methoden eine gewisse Kontinuität der Einzahlungsströme unterstellen. Auch kausale Prognosen der Vor-

hersage, mittels derer die künftige Entwicklung einer Plangröße aus dem Verlauf einer anderen Plangröße abgeleitet wird, wobei unterstellt wird, daß beide Zeitreihen in einem Ursache-Wirkungs-Verhältnis stehen, kommen hier nicht in Betracht, da eine entsprechende zweite Zeitreihe nicht auszumachen ist.

Die Konkretisierung des in diesem Rahmen anzuwendenden "pragmatischen Verfahrens" hat zu berücksichtigen, daß für jedes durchzuführende Projekt ein separater Vertrag existiert, der u. a. die Zahlungsmodalitäten enthält. Kennzeichnend ist, daß die Einzahlungen die Formen von Kundenanzahlungen, Zahlungen bei Lieferung und Kundenkrediten annehmen. Das jeweilige Vertragswerk dient demzufolge als Grundlage für die Berücksichtigung der zahlungswirksamen Plan-Umsätze im Liquiditätsplan.

Das Akquirieren von neuen sowie etwaige Änderungen in der Zahlungsweise bei laufenden Projekten - aus welchen Gründen auch immer führt zu veränderten Plan-Gesamteinzahlungen im Liquiditätsplan. Um hier einer Unübersichtlichkeit mit daraus resultierenden Fehlern vorzubeugen, ist vorgesehen, daß die umsatzbezogenen Einzahlungen in einer "Nebenrechnung", die als Arbeitsblatt bezeichnet wird (Schaubild 3), ermittelt werden.

Projekt-Nr.	Monat	
	Januar	Februar
Projekt 1		
Projekt 2		
Projekt 3		
Projekt n		
Σ		

Schaubild 3: Arbeitsblatt für die Erfassung der Plan-Umsatzeinnahmen

LIQUIDITÄTSPLANUNG

Ohne dieses zusätzliche Instrument wäre dem Liquiditätsplan bald nicht mehr zu entnehmen, welche Einzahlungen aus welchen Projekten bereits Berücksichtigung gefunden haben, da die Struktur des Planes für diesen Zahlungsstrom, wie dem Schaubild 2 zu entnehmen ist, nur eine zusammenfassende Aussage erlaubt. Hier bringt das Arbeitsblatt als Form der Nebenrechnung insofern Licht ins Dunkel, als die jeweils projektbezogenen Einzahlungen jederzeit nachvollzogen werden können. Die monatlichen Resultate dieser Matrix stellen automatisch das Input für die zukünftigen umsatzbezogenen Einzahlungen des Liquiditätsplanes dar.

Zu den laufenden Ausgaben gehören Größen wie:

- Personalaufwand
- Mieten
- Telefonkosten
- Strom, Gas, Wasser
- etc.

Die Integration dieser Daten in die Liquiditätsplanung erfolgt durch eine vergangenheitsorientierte Herangehensweise unter Berücksichtigung von Trendentwicklungen. Es handelt sich demzufolge auch hier um ein pragmatisches Prognoseverfahren. Standardisierte Instrumente der Liquiditätsplanung, die bisweilen mit einer ökonomischen Pflege werben, indem sie auf eine sehr geringe Dateneingabemenge verweisen, bedienen sich der kausalen Prognoseverfahren: Es werden vergangenheitsorientierte prozentuale Verhältnisse zwischen ausgabegleichen Kosten (z. B. Gehälter) und den Betriebsleistungen (Umsatzerlöse unter Berücksichtigung von Bestandsveränderungen und Eigenleistungen) ermittelt, um aus der prognostizierten Entwicklung der Betriebsleistungen auf die entsprechenden Kostenentwicklungen zu schließen. ¹⁶⁾ Dieses Verfahren kommt in dem hier relevanten Fall nicht zur Anwendung, da auf die diesbezügliche

Grundlage - die Betriebsleistung als kontinuierliche Größe wegen der Einzelfertigung nicht zurückgegriffen werden kann.

2.3.2 Gegenwartsbezogene Daten (Ist)

Die bisher besprochenen Plandaten basieren auf Annahmen, die i. d. R. mehr oder weniger stark von den tatsächlich an gefallenen Ein-/Auszahlungen abweichen. Eine Abweichungsanalyse setzt die Gegenüberstellung von Plan- und Ist-Daten voraus. Somit ergibt sich die Notwendigkeit, die Ist-Daten in den Liquiditätsplan einzubeziehen.

Mit einer gewissen Zeitverzögerung - mindestens 1 Monat - stehen dem Unternehmen gewöhnlich die Ist-Daten der Finanzbuchhaltung zur Verfügung. Aus diesem Datenmaterial gilt es dann, einen Schluß auf die tatsächlichen Zahlungsströme zu ziehen. Dies ist der wesentliche Grund, die Struktur des Liquiditätsplanes an die der Finanzbuchhaltung anzulehnen, um auf diesem Wege die Pflege des Liquiditätsplanes zu erleichtern. Da allerdings wie bereits erwähnt ¹⁷⁾ in der Finanzbuchhaltung nicht ausschließlich zahlungswirksame Vorgänge festgehalten werden, ist die Daten-Eingabe in den Ist-Bereich des Liquiditätsplanes für die einzelnen Positionen differenziert zu betrachten. Das Problem soll an zwei Beispielen - einem einfachen (Schaubild 4) und einem etwas komplexen (Schaubild 5) - verdeutlicht werden, wobei stets zu berücksichtigen ist, daß die Struktur der Finanzbuchhaltung in den

Einzelheiten nach den jeweiligen Interessen des betreffenden Unternehmens organisiert ist.

Beispiel 1 (einfache Variante) - es sollen die Daten für die Position "Werbungskosten" im Liquiditätsplan aufbereitet werden. Diese Position ist einem Konto der Finanzbuchhaltung zu entnehmen, z. B. Kto.Nr. 4610. Dieses Konto wird auf der Soll-Seite bebucht, wenn Auszahlungen für Werbungskosten geleistet werden. Korrekturen sind auf der Haben-Seite festzuhalten. Die Auszahlung für Werbungskosten ergibt sich somit i. d. R. als Differenz zwischen Soll und Haben des Kontos 4610.

Im Rahmen des hier vorgestellten Liquiditätsplanes wird der Anwender bezüglich der Eintragung für "Werbungskosten" in einem gesonderten Arbeitsblatt (weitere Nebenrechnung) aufgefordert, die Soll- sowie Haben-Summen des Kontos 4610 von der Finanzbuchhaltung für den betreffenden Monat in den Liquiditätsplan zu übertragen. Die Saldierung erfolgt automatisch im Arbeitsblatt, so daß der adäquate Betrag von dort aus - auch wiederum automatisch - in den Plan übernommen werden kann. Der Anwender hat somit - vermittelt über die jeweiligen Arbeitsblätter, die für alle Positionen eingerichtet werden - lediglich einen mittelbaren Zugang zum Liquiditätsplan selbst. Die Struktur des Arbeitsblattes für die Position "Werbungskosten" ist dem Schaubild 4 zu entnehmen.

Während es sich bei den Auszahlungen für "Werbungskosten" um die einfachste Variante hinsichtlich der

Kto.-Nr.	Kto-Bezeichnung	Soll	Haben
4610	Werbungskosten		

Schaubild 4: Arbeitsblatt "Werbungskosten"

LIQUIDITÄTSPLANUNG

Liquiditätsplan-Pflege handelt, ist das Beispiel der Auszahlungen aus dem "Wareneingang" durchaus als komplex zu bezeichnen. Dies hat seinen Grund darin, daß in der Zeile Wareneingang des Planes (vgl. Schaubild 2) mehrere Positionen aus der Finanzbuchhaltung zusammengefaßt werden. Zu nennen sind hier u. a. die differenten Wareneingangskonten sowie das Konto Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe. Unter Liquiditätsgesichtspunkten ist es für dieses Unternehmen irrelevant, wie sich die Auszahlungen aus dem Wareneingang im einzelnen zusammensetzen. Die Komplexität der Berechnung

kommt desweiteren dadurch zustande, daß im Rahmen von Einkäufen auf die Liquidität wirkende Kreditbeziehungen (Verbindlichkeiten) zu berücksichtigen sind. Auch Korrekturposten wie Skonto und Boni wirken auf der Zahlungsstromebene und müssen demzufolge einbezogen werden.

Hinsichtlich des "Wareneingangs" ist der Benutzer des Liquiditätsplanes mit einem zu den "Werbungskosten" analogen Arbeitsblatt konfrontiert. Der Komplexität wird in diesem Eingabeformular ausschließlich dadurch Rechnung getragen, daß nun mehr Zeilen

auszufüllen sind, wie es im Schaubild 5 verdeutlicht wird.

Zu den Ist-Daten soll abschließend der Komplex der Einzahlungen aus "Umsätzen" dargelegt werden, weil hier zum einen die Projektorientiertheit von Bedeutung ist und zum anderen exemplarisch erläutert werden kann, daß es notwendig ist, die Besonderheiten eines Unternehmens hinsichtlich der Finanzbuchhaltung zu reflektieren.

Die Basisgröße für die Einzahlungen aus Umsatzerlösen sind die Verkaufserlöse. Diese Größe wäre unter der Voraussetzung einzahlungsgleich, wenn das Unternehmen ausschließlich Barverkäufe tätigt. Es wurde allerdings bereits kurz darauf hingewiesen ¹⁸⁾, daß in diesem konkreten Fall Kundenanzahlungen sowie Kundenkredite vor Barverkäufen dominieren.

Soll - allgemein betrachtet - unter diesen Voraussetzungen von den Verkaufserlösen auf die Zahlungswirksamkeit geschlossen werden, sind die Entwicklungen auf den Finanzbuchhaltungspositionen "Kundenanzahlungen" und "Forderungen" zu berücksichtigen ¹⁹⁾.

Eine Zunahme der Position "Forderungen" innerhalb eines Monats bedeutet, daß dem Kunden ein umsatzbezogener Kredit eingeräumt worden ist. Dieser Teil der Verkaufserlöse hat demzufolge in der betreffenden Peri-

Kto.-Nr.	Kto.-Bezeichnung	Soll	Haben
3000	Roh-, Hilfs- u. Betriebsst.		
3200	Wareneingang (Ausland)		
3400	Wareneingang (Vorsteuer)		
3401	Wareneingang (Berlin)		
3735	Skonti		
3760	Boni		
3800	Anschaffungsnebenkosten		
3850	Zölle u. Einfuhrabgaben		
1600	Verbindlichkeiten		
1700	sonst. Verbindlichkeiten		
Σ			

Schaubild 5: Arbeitsblatt "Wareneingang"

LIQUIDITÄTSPLANUNG

ode zu keiner Einzahlung geführt, muß also von den Verkaufserlösen subtrahiert werden.

Umgekehrt verhält es sich bei einer Abnahme von Forderungen, weil in einem solchen Fall Zielverkäufe aus vorherigen Perioden durch Zahlungen ausgeglichen werden.

Wird dieser Gedanke auf die Kundenzahlungen angewandt, die auch im unmittelbaren Zusammenhang mit den Umsatzerlösen stehen, schließlich werden sie dafür geleistet, stellt es sich wie folgt dar:

Bei einer Zunahme der Kundenanzahlungen werden Zahlungseingänge erfaßt, denen noch kein Verkaufserlös zugrunde liegen. Die umsatzbezogenen Einzahlungen liegen demnach über den Verkaufserlösen. Umgekehrt verhält es sich bei einer Reduzierung von Kundenanzahlungen.

Die umsatzbezogenen Ist-Einzahlungen im hier zu behandelnden Fall weichen von der allgemeinen Betrachtung insofern ab, als alle diesbezüglichen Zahlungen von Kunden Anzahlungen, Barzahlungen und Forderungsausgleiche über Personenkosten (Unterkonten des Forderungskontos) festgehalten werden. Einzahlungen, die mit dem Umsatz im unmittelbaren Zusammenhang zu sehen sind, gibt es demnach in zwei Varianten: Forderungsabnahmen und Zunahmen der Kundenanzahlungen - in beiden Fällen sind die Konten-Eintragungen auf der Haben Seite nachzuvollziehen.

In dieser speziellen Finanzbuchhaltung werden außerdem die wertmäßigen Veränderungen auf dem Forderungs- und Kundenanzahlungskonto

als Soll- und Haben-Summe ermittelt und auf einem eigens dafür eingerichteten Konto dargestellt. Diese Haben-Summe ist die für den Liquiditätsplan im Rahmen der Umsatzerlöse relevante Ist-Einzahlungsgröße.²⁰⁾ Soweit zu drei Gedankenmustern bei der Einbeziehung von Ist-Daten in das Instrument der Liquiditätsplanung auf der Basis einer bestehenden Finanzbuchhaltung.

2.4 Die Abstimmungsmomente

Da die Zielsetzung der Liquiditätsplanung auf der globalen Ebene der Aufhellung zukünftiger Liquiditäten angesiedelt ist, kommt es nicht auf den pfenniggenauen Nachweis von Ein-/Auszahlungen an. Anzustreben ist vielmehr eine angemessene Genauigkeit.

Das hier vorgestellte Instrument bietet unter Abstimmungsgesichtspunkten die Möglichkeit der Überprüfung auf Vollständigkeit sowie den Soll-Ist-Vergleich.

2.4.1 Vollständigkeitsprüfung

Mit der Vollständigkeitsprüfung soll der Anwender in Erfahrung bringen, ob in seinem Liquiditätsplan Zahlungsströme keine bzw. mehrfache Berücksichtigung gefunden haben. Diese Abstimmung findet auf der Basis von Ist-Daten statt.

Die tatsächlichen zahlungswirksamen Vorgänge eines Unternehmens affizieren immer die Finanzbuchhaltungspositionen Kasse, Bank u. ä. Der tatsächliche Zahlungsmittelbestand ist also am Ende eines jeden Monats diesen Konten zu entnehmen. Die hier relevante Summe wird im Liquiditätsplan (vgl. Schaubild 2) in Position 14 (Zahlungsmittelbestand am Ende des Monats) eingetragen.

Der Liquiditätsplan selbst ermöglicht ebenfalls die Ermittlung des Zahlungsmittelbestandes am Ende des Monats und zwar dadurch, daß von den dem Unternehmen verfügbaren finanziellen Mitteln lt. Liquiditätsplan (Position 6) die entsprechenden Aus-

zahlungen (Position 10) subtrahiert werden. Die Differenz erscheint in der Position 12 (Finanzmittelüberschuß lt. Plan).

Somit sind die Voraussetzungen geschaffen, um die Summen der im Liquiditätsplan berücksichtigten Zahlungsströme (Position 12) den tatsächlichen (Position 14) gegenüberzustellen. Im Idealfall ergibt sich hier keine Differenz, die in den "Puffer" (Position 13) einzutragen wäre. Unter Berücksichtigung des Gesichtspunktes der angemessenen Genauigkeit ist allerdings dem "Puffer" zu entnehmen, ob die im Liquiditätsplan berücksichtigten Zahlungsströme im wesentlichen mit den tatsächlichen übereinstimmen.

2.4.2 Soll-Ist-Vergleich

Der Soll-Ist-Vergleich ermöglicht eine permanente Überprüfung und Korrektur der Prognosen selbst. Eine damit verbundene Abweichungsanalyse trägt in diesem Zusammenhang mit dazu bei, im Hinblick auf zukünftige Prognosen ggfs. realistischer zu verfahren. Auch können Differenzbeträge als systematische bzw. unsystematische erkannt werden.

3. Schlußbetrachtung

Wenn sich ein Unternehmen dazu entschließt, die in der Zukunft anfallenden Zahlungsströme systematisch zu erfassen, um so einen konkreten Anhaltspunkt dafür zu haben, ob mit Liquiditätsengpässen oder -überschüssen zu rechnen ist und wenn ja in welchem Ausmaße, so hat das Auswirkungen auf die Betrachtung aller Aktivitäten eines Unternehmens; denn sämtliche Entscheidungen affizieren unmittelbar oder mittelbar den finanzwirtschaftlichen Bereich. Eine fundierte Planung der finanziellen Mittel setzt also voraus, daß in allen anderen Abteilungen bzw. Hauptabteilungen des Unternehmens der Blick in die Zukunft gelenkt wird.

Das Antizipieren von zukünftigen Szenarien hebt nun nicht die mit der Produktion für den anonymen Markt einhergehende Unsicherheit auf, sorgt allerdings dafür, sich über punktuelle Risikofaktoren ein Bewußtsein zu verschaffen, um diese durch geeignete Verfahren in das betriebswirtschaftliche Kalkül mit einzubeziehen.

Diesbezügliche Möglichkeiten können nunmehr u. a. wegen der hierfür positiven Entwicklung der Datenverarbeitung auch von kleinen und mittleren Unternehmen wahrgenommen werden. Die Pflege eines solchen Instrumentariums nimmt - das sollte deutlich geworden sein - relativ wenig Zeit in Anspruch. Der Nutzen, der darin besteht, sich ein fundiertes Bild vom eigenen Unternehmen mit den daraus resultierenden Konsequenzen für die Unternehmenspolitik - auch Dritten wie z. B. Kreditinstituten gegenüber - zu verschaffen, ist meines Erachtens sehr hoch einzuschätzen.

- 1) Perridon, L./Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmen, 5. Aufl., München 1988, S.15
- 2) Druckarczyk, J.: Finanzierung, 3. Aufl., Stuttgart-New York, 1986, S. 314 f.
- 3) Vgl.: Vodrazka, K.: Bedeutung und Ermittlung der Zahlungsfähigkeit Zahlungsunfähigkeit, in: Journal für Betriebswirtschaft 1977, S. 65 - 94, hier: S. 83; vgl.: Druckarczyk, J.: Finanzierung, Stuttgart-New York 1983, S. 307; vgl.: Ramsauer, H.: Die dreiteilige Liquiditätsrechnung, in: Die Betriebswirtschaft 1/1973, S. 95 - 112, hier: S. 95; vgl.: Budde, R.: Rollende Finanzplanung mit dem PC einfach und schnell, in: Management-Zeitschrift io 57/1988, S. 531 -535, hier: S. 531
- 4) Vgl.: Wöhe, G./Bilstein, J.: Grundzüge der Unternehmensfinanzierung, 5. Aufl., München 1988, S. 23 f.; vgl.: Kairies, K.: Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung: Ein Weg zur Verbesserung der Risikokapitalausstattung in mittelständ-

lichen Unternehmen, Diss., Bremen 1987, S.47

5) Vgl.: Haasis, C.: Finanzplanung des Unternehmens, 2. Aufl., Freiburg i.Br. 1977, S. 20 f 6) Vgl.: Perridon, L./ Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmen, 5. Aufl., München 1988, S. 395 ff.

7) Vgl.: Budde, R.: Rollende Finanzplanung mit dem PC einfach und schnell, in: Management Zeitschrift 57/1988, S. 531 - 535, hier: S. 531; vgl.: Pohl, H.-J./Rehkugler, H.: Erfolg mittelständischer Unternehmen - Bericht über ein Forschungsprojekt, Bremen 1986, S. 38 ff.

8) Vgl.: Däumler, K.D.: Betriebliche Finanzwirtschaft, 4. Aufl., Herne Berlin 1989, S. 49 f.; vgl.: Schneider, D.: Investition und Finanzierung, 5. Aufl., Wiesbaden 1980, S. 43

9) Vgl.: Druckarczyk, J.: Finanzierung, 3. Aufl., Stuttgart-New York 1986, S. 75 f.; vgl.: Gröbli, L.: Betriebliche Finanzwirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1988, S. 33 ff.

10) Vgl.: Perridon, L./ Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmen, 5. Aufl., München 1988, S. 417 f.

11) Vgl.: Perridon, L./ Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmen, 5. Aufl., München 1988, S. 418

12) Vgl.: Gross, W.: Liquiditätsplanung und Cash-Management im Klein- und Mittelbetrieb, in: Management Zeitschrift io 2/1983, S. 80 - 82, hier: S. 80

13) Vgl.: Gliederungspunkt 2.1. der vorliegenden Arbeit

14) Zu den Prozeßtypen der Fertigung vgl.: Reichwald, R./Mrosek, D.: Produktionswirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre, 8. Aufl., Wiesbaden 1985, S. 361 503, hier: S. 387 f.

15) Zu den Prognosemethoden vgl.: Olfert, K.: Finanzierung, 6. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 1987, S. 68 ff.; vgl. Perridon, L./Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 5. Aufl., München 1988, S. 397 ff.

16) Vgl.: Deutsche Bank: Planen Sie mit uns Ihre Finanzen und Ihren Erfolg, Frankfurt a. M. 1984, S. 20 ff.

17) Vgl.: Gliederungspunkt 2.2 der vorliegenden Arbeit

18) Vgl.: Gliederungspunkt 2.3.1 der vorliegenden Arbeit

19) Vgl.: Druckarczyk, J.: S. Finanzierung, 3. Aufl., Stuttgart-New York 1986, S. 67 ff.

20) In der Ausführung wird allerdings von einer weiteren Besonderheit abstrahiert; denn in dieser Finanzbuchhaltung werden alle Verkaufserlöse als Forderung gebucht, also auch solche, für die bereits Anzahlungen geleistet worden sind. Die Auflösung der betreffenden Anzahlungen wird dann ebenfalls auf dem Forderungskonto gebucht, so daß damit nicht alle Forderungs-Abnahmen gleichzeitig Einzahlungen darstellen. Dieser Betrag ist vielmehr um die Abnahme von Kundenanzahlungen durch Subtraktion zu korrigieren. Die Mehrwertsteuer-Problematik sei an dieser Stelle - ohne detaillierte Ausführungen - lediglich benannt.