

# Liquiditätsplan als Instrument zur Gestaltung einer optimalen Liquidität



Klaus Kairies

Sowohl die liquiditäts- als auch die erfolgsorientierte Betrachtungsweise von Zahlungsströmen soll mit dem Begriff der optimalen Liquidität zum Ausdruck kommen. Der Liquiditätsplan stellt ein geeignetes Instrument dar, um fundierte Entscheidungen zu ermöglichen. Neben Ausführungen zu den allgemeinen Grundlagen bietet die Abhandlung von Dr. K. Kairies praxisorientierte Überlegungen für die Einführung und Pflege eines Liquiditätsplanes im Unternehmen.

## Problemstellung

„Illiquidität zieht Konkurs oder bestenfalls Vergleich nach sich.“<sup>1</sup> Die *Liquidität*, definiert als die „Eigenschaft von Wirtschaftssubjekten, ihren Zahlungsverpflichtungen bei Anforderung in jedem Zeitpunkt nachkommen zu können“,<sup>2</sup> wird somit zur strengen Nebenbedingung des *Rentabilitätsstrebens*.<sup>3</sup>

Unter finanzwirtschaftlichen Gesichtspunkten unproblematisch ist der Sachverhalt der *Überliquidität*, also der Fall, wo die vorhandenen liquiden Mittel den Bedarf an Zahlungsmitteln in einem bestimmten Zeitpunkt übersteigen.<sup>4</sup> Die erfolgsorientierte Betrachtungsweise kritisiert diesen Zustand allerdings, weil *Überliquidität* den möglichen Gesamterfolg des Unternehmens durch den „Verzicht“ auf attraktive Alternativen negativ beeinträchtigen kann.<sup>5</sup>

Auch die *Unterliquidität* erfährt in Abhängigkeit vom Liquiditäts- bzw. Rentabilitäts Gesichtspunkt eine differente Beurteilung. Als *Unterliquidität* beschreibt man eine Situation im Unternehmen, die zwar durch Zahlungsfähigkeit des Unternehmens gekennzeichnet ist, aber nur in einem eingeschränkten Rahmen, der eine Ausschöpfung aller dem Unternehmensziel dienlichen Möglichkeiten nicht zuläßt. Auf eine *Unterliquidität*

im Unternehmen könnte es hindeuten, wenn z.B. Lieferantenkonti nicht ausgenutzt werden.<sup>6</sup>

Die Verfolgung beider Ziele – Rentabilität und Liquidität – kann also durchaus zu Zielkonflikten führen. OLFERT spricht in diesem Kontext von einer *optimalen Liquidität*, die zwei Bedingungen zu erfüllen hat:<sup>7,8</sup>

- Die Zahlungsfähigkeit des Betriebes muß in jedem Zeitpunkt bestehen,
- die finanziellen Dispositionen müssen so getroffen werden, daß der Betrieb sein Gewinnmaximum erreicht.

Die Aufrechterhaltung der optimalen Liquidität – in Teilen der Literatur gefaßt als zentraler Aufgabenbereich des *Cash Managements*<sup>9</sup> – unterstellt einen auf das Unternehmen bezogenen in die *Zukunft* gerichteten Blick; denn das gegenwartsbezogene Konstatieren eines Liquiditätsengpasses führt häufig zu unnötig hohen Kapitalkosten, weil man aktuell auf zusätzliches Kapital angewiesen ist und somit kaum Möglichkeiten hat, den optimalen Zeitpunkt einer Kreditaufnahme zu nutzen.<sup>10</sup> Umgekehrt gilt das gleiche für das späte Feststellen einer *Überliquidität*. Attraktive Anlagemöglichkeiten bleiben evtl. verschlossen, weil eine Beobachtung des Kapitalmarktes ausgeblieben ist.

Es ist für jedes Unternehmen demnach sinnvoll, fast schon notwendig, auf der Zahlungsstromebene eine zukunftsorientierte, systematische Betrachtungsweise vorzunehmen, um die zeitlichen Unterschiede zwischen Aus- und Einzahlungen zu jedem Zeitpunkt sichtbar zu machen. Dieses ermöglicht der *Liquiditätsplan*. Es handelt sich um eine Instrument, das einen zukünftigen Zeitraum von ca. einem Jahr berücksichtigt.<sup>11,12</sup>

Durch die aus dem Plan resultierenden *genauen Kenntnisse von Finanzmittelüberschüssen/-unterdeckungen* wird man in die Lage versetzt, Höhe und Laufzeit von Anlagemöglichkeiten bzw. Mittelaufnahmen festzustellen. Darüber hinaus steigt die Unternehmenskreditwürdigkeit dadurch, daß man den Kreditinstituten aus Planungsaktivitäten abgeleitete zukunftsorientierte Unternehmensinformationen an die Hand gibt.<sup>13</sup> Die Bedeutung dieses Sachverhaltes formuliert ALBACH sehr zutreffend: „Finanzpolitik im Unternehmen ist wie eh und je letztlich ein Ringen um das Vertrauen von Kapitalanlegern.“<sup>14</sup>

## Der Liquiditätsplan als Führungsinstrument

Die Einrichtung eines Liquiditätsplanes als Führungsinstrument sollte – das sei hier hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung vorweggenommen – die Möglichkeit des *Soll-Ist-Vergleichs* bieten. Gleichfalls sind die Prinzipien der *rollierenden Planung* zu berücksichtigen, da i.d.R. – bei Unternehmen, die auf Dauer und nicht nur für eine begrenzte Zeit geführt werden – Handlungs- und Planungszeitraum nicht identisch sind.<sup>15</sup>

Dr. Klaus Kairies, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich Mittelstand beim Senator für Wirtschaft, Technologie und Außenhandel, Postfach 10 15 29, 2800 Bremen 1.

## Grundsätze der Liquiditätsplanung

Bei der Anlage eines Liquiditätsplanes sollten die folgenden Grundsätze berücksichtigt werden, um das Instrument im Sinne einer Grundlage für finanzwirtschaftlich orientierte Entscheidungsfindungen effektiv einsetzen zu können:<sup>16</sup>

### Grundsatz der Vollständigkeit der Planungsansätze

Dieser Grundsatz beinhaltet zunächst die Forderung, *alle Zahlungsströme* in der gesamten Planungsperiode zu erfassen und nicht nur in bestimmten kritischen Teilperioden. Dieser Grundsatz enthält aber einen weiteren Aspekt. Der Liquiditätsplan sollte grundsätzlich für das *gesamte Unternehmen* und nicht nur für einzelne Betriebe oder Funktionsbereiche aufgestellt werden; denn letztlich geht es um die Zahlungsfähigkeit des gesamten Unternehmens als das Rechtssubjekt, das für seine Zahlungsverpflichtungen einstehen muß.

### Grundsatz der Zeitpunktgenauigkeit der Planungsansätze

Die Plandaten sind grundsätzlich mit Unsicherheiten in Bezug auf ihren tatsächlichen Eintritt behaftet. Das Bestreben sollte dahin gehen, sich der *Zeitpunktgenauigkeit* möglichst weitgehend zu nähern; denn die Zahlungsfähigkeit ist ein Zeitpunktproblem. Dieser Beitrag bezieht sich auf einen Liquiditätsplan mit Aussagen zur *monatlichen Zahlungsfähigkeit*. Das hier vorgestellte Instrument erlaubt demzufolge *keine Informationen bezüglich der Tages- bzw. Zeitpunktliquidität*, es handelt sich vielmehr um die Beurteilung der durchschnittlichen Liquidität für die entsprechenden Perioden.<sup>17</sup>

### Grundsatz der Betragsgenauigkeit der Planungsansätze

Dieser Grundsatz hängt unmittelbar mit dem vorausgehend Dargelegten zusammen. Der engste Zusammenhang resultiert aus den Gestaltungsmöglichkeiten einer großen Anzahl der im kaufmännischen Bereich üblichen Vertragsverhältnisse. Hierher gehören beispielsweise die Varianten von Zielverkäufen mit Skontogewährungen. In die Liquiditätsplanung gilt es stets die *tatsächlichen Zahlungsströme* in ihrer *wirklichen Höhe* aufzuzeigen.

In diesen Bereich ist auch das zu berücksichtigende *Bruttoprinzip* einzuordnen. Ein- sowie Auszahlungen werden danach 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. -überschüsse – Finanzmittelherkunft und -verwendung – nur recht vage abgeleitet werden können.

Unter Zugrundelegung dieser drei Grundsätze nimmt die *Grundstruktur des Liquiditätsplanes* folgende Gestalt an:<sup>18</sup>

Anfangsbestand an Zahlungskraft zu Beginn der Periode  
 + Planeinzahlungen der Periode  
 – Planauszahlungen der Periode  
 = 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.<sup>19</sup>

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. *Abbildung 1* verdeutlicht dieses Prinzip am Beispiel von Kfz-Kosten.

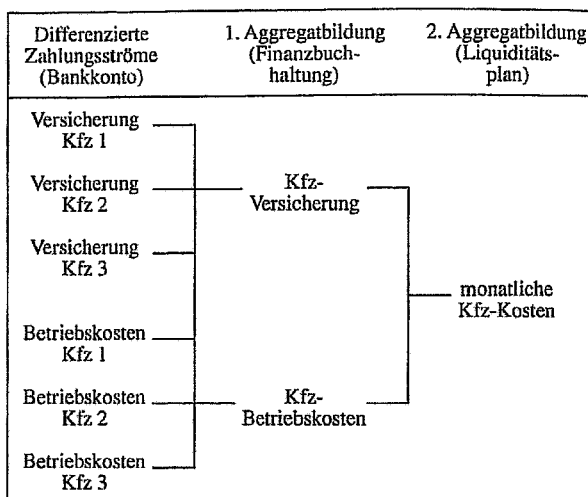


Abb. 1: Verdichtung von Zahlungsströmen

## Struktur des Liquiditätsplanes

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 (vgl. *Abbildung 1*).

Im Rahmen der allgemeinen Anforderungen, die an einen Liquiditätsplan zu stellen sind, ist u.a. auf das Prinzip der Vollständigkeit hingewiesen worden.<sup>20</sup> Um bei der 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 Bar-Zahlungsverkehrs – 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 rationellen Nutzung einzuräumen, werden Zwischensummen gebildet, die durchaus als 3. *Stufe der Aggregatbildung* verstanden werden können. In einer weiteren Stufe findet dann eine Verdichtung der Zwischensummen statt. So erlaubt z.B. die in *Abbildung 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.

### Ein- und Auszahlungen im Liquiditätsplan

An dieser Stelle ist es von Bedeutung, ob und in wieweit 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.<sup>21</sup> In diesem Beitrag wird auf das Prinzip der *Einzelfertigung* (Projekten) eingegangen, da dieser Problemkreis im Zusammenhang mit Fragen der Liquiditätsplanung kaum repräsentiert ist. Auf die entsprechenden 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.

#### Zukunftsbezogene Daten (Soll)

Unter *Prognosegesichtspunkten* ist in Unternehmen mit Einzelfertigung die Unterscheidung in projektbezogene Ein- und

Kontenbezeichnung Werte in Tausen DM	Monat		
	Soll	Ist	Abw.
1. Zahlungsmittelbestand (Vormonat)			
Erfolgswirksame Einzahlungen Umsatzeinnahmen Zinsen / ähnl. Erträge			
2. SUMME erfolgswirksame Einzahlungen			
Einzahlungen aus Zuschüssen Forschungsförderung (EG) Regionale Förderung			
3. SUMME Einzahlungen aus Zuschüssen			
Einzahlungen aus Kapitalerhöhung Bankkredite Eigenkapital			
4. SUMME Einzahlungen aus Kapitalerhöhung			
5. SUMME DER EINZAHLUNGEN (2 + 3 + 4)			
6. SUMME DER VERFÜGBAREN MITTEL (1 + 5)			
Erfolgswirksame Auszahlungen Wareneingang (incl. MWSt) Provisionen (incl. MWSt) Fremdarbeiten (incl. MWSt) Löhne / Gehälter Freiw. soz. Aufwand / Honorare u. ä. Raumkosten Gewerbesteuer Vermögen-/Kapitalertrag-/sonst. Steuer Versicherungen Kfz-Kosten Werbekosten (incl. MWSt) Reisekosten u. ä. Kosten beim Warenverkauf Telefon Buchführung / Recht / Beratung Fremdkapitalkosten sonstige Kosten			
7. SUMME erfolgswirksame Auszahlungen			
Auszahlungen für Investitionszwecke Sachinvestitionen (incl. MWSt)			
8. SUMME Ausz. f. Inv.-Zwecke			
Auszahlungen aus Kapitalabflüssen Tilgung von Bankkrediten Zahllast Körperschaftsteuer Spenden Gewinnausschüttung			
9. SUMME Auszahlungen aus Kapitalabflüssen			
10. SUMME DER AUSZAHLUNGEN (7 + 8 + 9)			
11. Innenfinanzierung – cash flow (2 – 7)			
12. Finanzmittelüberschuß lt. Plan (6 – 10)			
13. Puffer (14 – 12)			
14. Zahlungsmittelbestand (Ende d. Monats)			
15. freie Kreditlinien			
16. Gesamtüberschuß/-fehlbetrag (14 + 15)			

Abb. 2: Struktur eines Liquiditätsplanes

Auszahlungen sowie in 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.<sup>22</sup> 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* als Verfahren der Vorhersage, 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 Soll-Umsätze im Liquiditätsplan

Pro- jekt-Nr.	Monat					
	Jan.	Feb.	März	Apr.	...	...
Projekt 1						
Projekt 2						
Projekt 3						
.						
.						
SUMME:						

Abb. 3: Arbeitsblatt für die Erfassung der Soll-Umsatzeinnahmen

Das Akquirieren von neuen sowie etwaige Änderungen in der Zahlungsweise bei laufenden Projekten – aus welchen Gründen auch immer – führt zu veränderten Soll-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 (Abbildung 3), ermittelt werden.

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 der *Abbildung 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 den 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 Vorgehensweise 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 ausabgeglichenen 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.<sup>23</sup> 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.

### Gegenwartsbezogene Daten (Ist)

Die bisher besprochenen Solldaten basieren auf Annahmen, die i.d.R. mehr oder weniger stark von den tatsächlich angefallenen Ein-/Auszahlungen abweichen. Eine Abweichungsanalyse setzt die Gegenüberstellung von Soll- 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<sup>24</sup> – 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 (*Abbildung 4*) und einem etwas komplexen (*Abbildung 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 gelei-

stet werden. Korrekturen sind auf der Haben-Seite festzuhalten. Die Auszahlung für Werbungskosten ergibt sich somit in der Regel 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 der *Abbildung 4* zu entnehmen.

Konto-Nr.	Soll	Haben
4610*		

\* Per Programm 14% MWSt hinzurechnen

Abb. 4: Arbeitsblatt „Werbungskosten“

Während es sich bei den Auszahlungen für „Werbungskosten“ um die einfachste Variante hinsichtlich der 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. *Abbildung 2*) mehrere Positionen aus der Finanzbuchhaltung zusammengefaßt werden. Zu nennen sind hier u.a. differente Wareneingangskonten sowie die Konten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe. Unter Liquiditätsgesichtspunkten kann es für ein Unternehmen von untergeordneter Bedeutung sein, 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 Skonti und Boni wirken auf der Zahlungsstromebene und müssen demzufolge einbezogen werden.

Konto-Nr.	Soll	Haben
3000		
3200		
3400*		
3735		
3760		
3800		
3850		
1600		
1700		
Summe:		

\* Per Programm 14% MWSt hinzurechnen

Abb. 5: Arbeitsblatt „Wareneingang (incl. MWSt)“

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 nunmehr Zeilen auszufüllen sind, wie es in *Abbildung 5* verdeutlicht wird.

Zu den Ist-Daten soll abschließend der Komplex der Einzahlungen aus „Umsätzen“ dargelegt werden, weil hier die Projektorientiertheit von Bedeutung ist.

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,<sup>25</sup> daß in diesem konkreten Fall Kundenanzahlungen sowie Kundenkredite vor Barverkäufen dominieren.

Soll unter diesen Voraussetzungen von den Verkaufserlösen auf die Zahlungswirksamkeit geschlossen werden, sind die Entwicklungen auf den Finanzbuchhaltungspositionen *Kundenanzahlungen und Forderungen zu berücksichtigen*.<sup>26</sup>

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 Periode 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 *Kundenanzahlungen* 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 keine Verkaufserlöse zugrunde liegen. Die umsatzbezogenen Einzahlungen liegen demnach über den Verkaufserlösen. Umgekehrt verhält es sich bei einer *Reduzierung von Kundenanzahlungen*.

Soweit zu drei Gedankenmustern bei der Einbeziehung von Ist-Daten in das Instrument der Liquiditätsplanung auf der Basis einer bestehenden Finanzbuchhaltung

## Die Abstimmungsmomente

Da die Zielsetzung der Liquiditätsplanung auf der globalen Ebene der Aufhellung zukünftiger Liquiditäten angesiedelt ist, kommt es nicht auf den pfennigen genauen Nachweis von Ein- und 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.

### 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. Abbildung 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 Mittel lt. Liquiditätsplan (Position 6) die entsprechenden Auszahlungen (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.

### Soll-Ist-Vergleich

Der Soll-Ist-Vergleich ermöglicht eine *permanente Überprüfung und Korrektur der Prognose* 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.

### 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 liquiditäts- und erfolgsorientierten Konsequenzen für die Unternehmenspo-

litik – auch Dritten wie z.B. Kreditinstituten gegenüber – zu verschaffen, ist meines Erachtens sehr hoch einzuschätzen.

### Anmerkungen

- 1 Eilenberger, G., Betriebliche Finanzwirtschaft, 3. Auflage, München Wien 1989, S. 7.
- 2 Perridon, L./Steiner, M., Finanzwirtschaft der Unternehmung, 5. Auflage, München 1988, S. 15.
- 3 Vgl.: Vodrazka, K., Bedeutung und Ermittlung der Zahlungsfähigkeit (Zahlungsunfähigkeit), in: Journal für Betriebswirtschaft 1977, S. 65–94, hier: S. 83; vgl.: Drukarczyk, J., Finanzierung, 4. Auflage, Stuttgart New York 1989, S. 344 f.; vgl.: Ramsauer, H., Die dreiteilige Liquiditätsrechnung, in: Die Betriebswirtschaft 1/1983, S. 95–112, hier: S. 95; vgl.: Budde, R., Rollende Finanzplanung – mit dem PC einfach und schnell, in: Management-Zeitschrift 10 57/1988, S. 531–535, hier: S. 531.
- 4 Vgl.: Eilenberger, G., Betriebliche Finanzwirtschaft, 3. Auflage, München Wien 1989, S. 7.
- 5 Dieser Ertragsverlust wird in der Literatur bisweilen mit dem Begriff der Opportunitätskosten belegt. vgl.: Busse, F.-J., Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, München Wien 1989, S. 97 ff.; vgl.: Spremann, K., Investition und Finanzierung, 3. Auflage, München Wien 1990, S. 357 f.
- 6 Vgl.: Olfert, K., Finanzierung, 6. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 1987, S. 26.
- 7 Vgl.: Olfert, K., Finanzierung, 6. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 1987, S. 26.
- 8 Der identische Sachverhalt wird in der Fachliteratur auch als finanzielles Gleichgewicht bezeichnet. vgl.: Wöhe, G./Bilstein, J., Grundzüge der Unternehmensfinanzierung, 5. Auflage, München Wien 1988, S. 24.
- 9 Vgl.: Kettner, T., Cash Management und Bankwahl, Diss., München 1987, S. 9.
- 10 Vgl.: Ruthmann, K./Busch, F., Besser finanzieren durch Controlling, Ehningen bei Böblingen 1988, S. 28.
- 11 Vgl.: Haasis, C., Finanzplanung des Unternehmens, 2. Auflage, Freiburg i. Br. 1977, S. 20 f.
- 12 In Abgrenzung zu dieser kurzfristigen Betrachtungsweise liegt den Begriffen „Finanzplanung“ und „Kapitalbedarfsplan“ ein über mehrere Jahre währender Analysezeitraum zugrunde. vgl.: Perridon, L./Steiner, M., Finanzwirtschaft der Unternehmung, 5. Auflage, München 1988, S. 395 ff.
- 13 Vgl.: Rathmann, K./Busch, F., Besser finanzieren durch Controlling, Ehningen bei Böblingen 1988, S. 28 sowie S. 46 ff.
- 14 Albach, H., „Finanzierungsregeln“ und Kapitalstruktur der Unternehmung, in: Christians, F. W. (Hrsg.), Finanzierungshandbuch, Wiesbaden 1980, S. 393–416, hier: S. 416.
- 15 Vgl.: Däumler, K.-D., Betriebliche Finanzwirtschaft, 4. Auflage, Herne Berlin 1989, S. 49 f.; vgl.: Schneider, D., Investition und Finanzierung, 5. Auflage, Wiesbaden 1980, S. 43.
- 16 Vgl.: Krümmel, H.-J., Grundsätze der Finanzplanung, in: ZfB 4/1964, S. 225–240, hier: S. 228 f.; vgl.: Drukarczyk, J., Finanzierung, 4. Auflage, Stuttgart New York 1989, S. 78 ff.; vgl.: Gröbbl, L., Betriebliche Finanzwirtschaft, 2. Auflage, Stuttgart 1988, S.33 ff.
- 17 Vgl.: Perridon, L./Steiner, M., Finanzwirtschaft der Unternehmung, 5. Auflage, München 1988, S. 417 f.
- 18 Vgl.: Perridon, L./Steiner, M., Finanzwirtschaft der Unternehmung, 5. Auflage, München 1988, S. 418.
- 19 Vgl.: Gross, W., Liquiditätsplanung und Cash-Management im Klein- und Mittelbetrieb, in: Management-Zeitschrift 10 2/1983, S. 80–82, hier: S. 80.
- 20 Vgl.: Der voraussetzende Abschnitt dieses Beitrages.
- 21 Zu den Prozeßtypen der Fertigung vgl.: Reichwald, R./Mrosek, D., Produktionswirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre, (8. Auflage, Wiesbaden 1985, S. 361–503, hier: S. 387 f.
- 22 Zu den Prognosemethoden vgl.: Olfert, K., Finanzierung, 6. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 1987, S. 68 ff.; vgl.: Perridon, L./Steiner, M., Finanzwirtschaft der Unternehmung, 5. Auflage, München 1988, S. 39 ff.
- 23 Vgl.: Deutsche Bank, Planen Sie mit uns Ihre Finanzen und Ihren Erfolg, Frankfurt a.M. 1984, S. 20 ff.
- 24 Vgl.: Der voraussetzende Abschnitt dieses Beitrages.
- 25 Vgl.: Der voraussetzende Abschnitt dieses Beitrages.
- 26 Vgl.: Drukarczyk, J., Finanzierung, 4. Auflage, Stuttgart New York 1989, S. 69 ff.