

Finanzplanung als Kern eines effektiven Finanzcontrollings

von Florian Ebert

Die Bedeutung des Finanzcontrollings hat in der Praxis speziell durch die Erfahrungen der Finanzkrise 2008/2009 spürbar zugenommen. In der akademischen Lehre besteht Konsens darüber, dass die Sicherung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit DAS Ziel eines jeden Finanzcontrollingsystems ist.¹ **Die Ausgangsbasis für ein effektives Finanzcontrolling** (mit den „klassischen“ Controllingelementen Planung, Steuerung und Kontrolle²) und den daraus abgeleiteten Themengebieten (z.B. Financial Reporting, Value Controlling, Working Capital Controlling etc.) **setzt die Erstellung eines Finanzplans voraus.** Die Wissenschaft konzentriert sich jedoch sehr viel stärker auf die Randgebiete des Finanzcontrollings, als sich mit der Frage auseinanderzusetzen, wie eine Finanzplanung als zentrales Element des Finanzcontrollings konzipiert werden kann. Vielmehr entsteht der Eindruck, dass es sich bei den dargestellten Themen nicht um zwei Seiten der gleichen Medaille handelt, sondern um separate Forschungsgebiete.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Finanzplanung korrespondiert nicht mit der großen praktischen Relevanz. **Die akademische Diskussion** beginnt zumeist mit der **Kontroverse zwischen einer zahlungsstromorientierten und einer jahresabschlussorientierten Finanzplanung** (die Erstellung einer Finanzplanung über den Umweg Bilanzplanung).

Eine **zahlungsstromorientierte Finanzierungsrechnung** wird von der Mehrzahl der Autoren³ **als überlegen gegenüber der** auf dem externen Rechnungswesen aufgesetzten **jahresabschlussorientierten Finanzplanung angesehen**, da die Zahlungen die originären Größen des Finanzmanagements sind.⁴

Aufgrund von Prognoseschwierigkeiten der zahlungsorientierten Finanzplanung **bei einem längerfristigen Planungshorizont wird eine Kombination aus beiden Methoden empfohlen.**⁵

Welche Schwachstellen bestehen aus konzeptioneller Sicht?

Die Problematik besteht weniger in der Frage, ob zahlungsorientiert oder jahresabschlussorientiert geplant werden soll, sondern **vielmehr, wie ausreichend effizient geplant werden kann.** Die Effizienz einer Planung zeigt sich darin, wie der **Übergang zwischen Ist und Plan möglichst problemlos erfolgen kann.** Hintergrund ist, dass eine zahlungsorientierte Planung im Wesentlichen auf Positionen aufbaut, die entweder sicher oder relativ gut planbar sind (z.B. Einzahlungen von bereits realisierten Umsätzen/Bestellungen; Auszahlungen für vertraglich fixierte Positionen wie z.B. Miete, Personal etc.). Soll das Controllingssystem eine effektive Entscheidungsunterstützung liefern, braucht es jedoch stets den längerfristigen Blick (bspw. kann über einen Zeitraum von drei Monaten nicht gesagt werden, ob eine Investition sinnvoll ist, sondern lediglich, ob die vorhandenen Finanzmittel für die Auszahlung ausreichen). **Eine zweistufige Finanzplanung bedeutet** somit immer **einen Zusatzaufwand für die Bildung einer Abstimmungsbrücke** zwischen der zahlungs- und der jahresabschlussorientierten Planungsrechnung, ohne dass daraus ein zusätzlicher Nutzen resultiert.

Bei der **jahresabschlussorientierten Planung** erfolgt die Planung der Bilanzpositionen des Working Capitals i.d.R. über **die Formeln zur Ermittlung der DSO** (Days Sales Outstan-

ding), **DPO** (Days Payables Outstanding) oder **DSI** (Days Sales in Inventory). Was bei einer Planung auf Jahresebene mit dem Faktor 360 noch Sinn macht (sofern eine Planung nur auf Jahresebene überhaupt Sinn macht), führt **auf Monatsebene, bei längeren Zahlungszielen und volatilen Umsätzen zu logischen Fehlern** (siehe [Abbildung 1](#)).

Ausgehend von einem **durchschnittlichen Zahlungsziel von 60 Tagen** ist der berechnete **Forderungsbestand der zweifache Monatsnettoumsatz.** Gesetzt den (unwahrscheinlichen) Fall einer Existenzgründung bedeutet dies, dass im 1. Monat ein Forderungsbestand von 6 Mio € geplant würde (bei einem Umsatz von nur 3 Mio €), im 2. Monat sind die Planforderungen 2 Mio €. Das entspricht einem Zahlungseingang von 4 Mio € in Monat 2, obgleich der kumulierte Gesamtumsatz insgesamt nur 4 Mio € beträgt und bei einem Zahlungsziel von 60 Tagen noch gar keine Zahlungseingänge aus den Planumsätzen zu erwarten sind.

Über die Bilanzpositionen des Working Capitals hinaus existieren von Seiten der Wissenschaft keine expliziten Vorschläge, wie diese zu planen sind – wenngleich sie mathematisch sauber abgeleitet werden könnten (z.B. Planung der Umsatzsteuerverbindlichkeiten; Planung der Steuerrückstellungen, aber auch der damit einhergehenden Steuernachzahlungen bzw. -vorauszahlungen).

Beim Thema Working Capital Management wird ausgehend von den genannten Kennzahlen – speziell von Beratern – häufig die Zinsersparnis bei einer erfolgreichen Umsetzung dargestellt bzw. der zusätzliche Kapitalbedarf bei einem Umsatzwachstum ermittelt. Beide Punkte sind zumindest zu plausibilisieren mit einem (häufig nicht vorhandenen) Finanzcontrollingssystem. **Hintergrund ist, dass diese Formeln die häufig stark schwankenden monatlichen Umsätze nicht berücksichtigen**, welche unter der Prämisse konstanter Kennzahlen (DSO, DPO, DSI) sehr viel stärkere Effekte haben. Ein typischer Praxisfehler ist, dass die stichtagsbedingten Bilanzpositionen, welche in der Finanzanalyse ermittelt und für die Planung angewendet werden, signifikant niedriger sind als die unterjährigen Kennzahlen, weil sie sich auf den Gesamtjahres-

in T€	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6
Umsatzplanung	3.000	1.000	2.000	2.500	1.000	3.000
Forderungsplanung über DPO, 60 Tage Zahlungsziel	6.000	2.000	4.000	5.000	2.000	6.000

Abb. 1: Planung auf Monatsebene

Bilanzposition	
	Anfangsbestand
	+ Zugänge
	- Abgänge
	Endbestand

Abb. 2: Bilanzkonto

umsatz beziehen (und somit die monatlichen Schwankungen gemittelt werden).

Was tun zur Überwindung dieser Schwachstellen?

Bei der jahresabschlussorientierten Finanzplanung wird – mit Ausnahme von *Biasi/ Blazek / Eismayer* – nur selten klar ausgedrückt, dass die Bilanzplanung (und damit implizit die Finanz-/ Cash-Flow-Planung) **auf dem Prinzip der doppelten Buchführung aufsetzt**. Zweck jeder Form von Finanzplanung ist die Prognose, wie sich die kurzfristigen Bankguthaben /-verbindlichkeiten entwickeln, um auf diese Weise frühzeitig zu erkennen, wie groß der Liquiditätsspielraum ist.

Das zentrale Wesen der Bilanz ist die Formel „Summe Aktiva = Summe Passiva“.

Die Ausgleichspositionen zum Sicherstellen der Richtigkeit der Formel sind in der Bilanzplanung die kurzfristigen Bankguthaben / -verbindlichkeiten.⁶ Das bedeutet, dass eine (jahresabschlussorientierte) Finanzplanung letztlich in der Planung der einzelnen Bilanzpositionen bestehen muss. Um dies zu gewährleisten, müssen im Planungssystem – gedanklich – die Buchungssätze über eine entsprechende Zuordnung der Planungselemente abgebildet werden

– z.B. inwieweit führt eine Ausweitung der Umsätze zu einer Erhöhung der Forderungen usw. Jedes Bilanzkonto ist letztlich so aufgebaut (siehe Abbildung 2).

Für die Erstellung einer Finanzplanung ist es daher erforderlich, welche Positionen Zugänge und welche Abgänge sind. Bei der Forderungsplanung sind Abgänge bspw. Einzahlungen (oder Forderungsabschreibungen), bei der Planung des Anlagevermögens sind Abgänge dagegen Abschreibungen oder Desinvestitionen. Bei den Steuerrückstellungen bildet der Ertragssteuerauswand den Zugang bzw. die Steuervoraus- und -nachzahlungen die Abgänge. **Daher sollten im Regelfall nicht die Endbestände geplant werden, sondern die Zu- und Abgänge.**

Häufig wird bei der Planung der Forderungen und Verbindlichkeiten der Fehler begangen, dass zur Ermittlung der Endbestände die Nettoumsätze bzw. Nettoaufwendungen herangezogen werden, obwohl jedoch tatsächlich die Bruttoumsätze/ Bruttoaufwendungen (=zzgl. Umsatz-/ Vorsteuer) eingebucht werden.

Wie das vorherige Beispiel logisch korrekt aufgebaut sein sollte, zeigt die Abbildung 3. Es zeigen sich massive Verschiebungen bei den Forderungsbeständen, abhängig von der Art der Forderungsplanung.

Weiterhin sollte es ein Finanzcontrolling-system ermöglichen, zu jedem beliebigen Zeitpunkt die (kurz- und langfristigen) Auswirkungen sowohl von Entscheidungen

(=Planung) **als auch von möglichen Umfeldentwicklungen (=Prognose) transparent zu machen**. Um das zu realisieren, müssen die zugrunde liegenden Planungsprozesse nicht nur einmal im Jahr im Rahmen des Budgetierungsprozesses ablaufen.

Da sämtliche zahlungsrelevanten Daten im Rechnungswesen eines Unternehmens vorhanden sind, ist es grundsätzlich möglich, nur auf eine jahresabschlussorientierte Finanzplanung zu setzen. Um zu gewährleisten, dass die Zahlungsströme der tatsächlichen Anfangsbestände korrekt erfasst werden, sind entsprechende Schnittstellen zu bilden bzw. zu planen, wie diese Abwandlung zeigt.

Es handelt sich nicht mehr um eine Existenzgründung mit einem Anfangsbestand von 0, sondern um ein bestehendes Unternehmen zu einem beliebigen Zeitpunkt. Der Anfangsbestand der Forderungen aus dem letzten Ist Monat beträgt 4 Mio €, siehe Abbildung 4.

Die (fiktive) Analyse der Debitoren hat gezeigt, dass von dem Anfangsbestand 3 Mio € im ersten Monat und 1 Mio € im zweiten Monat eingehen. Auch hier zeigt sich die Überlegenheit der dargestellten Planungslogik sowie die große Differenz zur Planung über die Kennzahlen.

Fazit und Ausblick

Es konnte beispielhaft anhand der Planung der Forderungen gezeigt werden, dass der derzeitige Stand der Wissenschaft beim Thema Finanzplanung methodische und logische Fehler aufweist. Diese wären mit vergleichsweise einfachen Rechenlogiken für die einzelnen Bilanzpositionen lösbar, wie dies exemplarisch für die Forderungen dargelegt wurde. Die Rechenlogik für die Planung der Verbindlichkeiten funktioniert analog, für die übrigen Bilanzpositionen (z.B. Anlagevermögen, Darlehen oder Rechnungsabgrenzungsposten) sind unternehmensspezifische Logiken zu entwickeln (z.B. Lagerplanung). Durch eine korrekte Planung der einzelnen Bilanzpositionen kann auf eine zahlungsorientierte Finanzplanung verzichtet werden, da es einfacher ist, die jahresabschlussorientierte Planung um die Zahlungsinformationen aus der Buchhaltung zu ergänzen.

Autor



Florian Ebert

beschäftigt sich als Inhaber von feNANCE Controlling Systems mit der Optimierung von Finanzplanungsprozessen und der Implementierung von Finanzcontrollingsystemen in KMU. Er entwickelte mit feNEXX ein automatisiertes Finanzanalyse-, Planungs- und Forecastinginstrument auf xls-Basis.

E-Mail: fe@fenance.de

Planung Forderungen in T€	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6
Anfangsbestand	-	3.570	4.760	3.570	5.355	4.165
+ Zugänge (=Brutto)	3.570	1.190	2.380	2.975	1.190	3.570
- Abgänge (=Zahlungseingänge)	-	-	- 3.570	- 1.190	- 2.380	- 2.975
Endbestand	3.570	4.760	3.570	5.355	4.165	4.760
Umsatzplanung (Netto) in T€	3.000	1.000	2.000	2.500	1.000	3.000
Forderungsplanung über DPO, 60 Tage Zahlungsziel	6.000	2.000	4.000	5.000	2.000	6.000
Differenz	2.430	- 2.760	430	- 355	- 2.165	1.240

Abb. 3: Vergleich der Berechnung des Forderungsbestands mit Anfangs- und Endbestand zu einer Kennzahlenermittlung

Planung Forderungen in T€	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6
Anfangsbestand	4.000	4.570	4.760	3.570	5.355	4.165
+ Zugänge (=Brutto)	3.570	1.190	2.380	2.975	1.190	3.570
- Abgänge	-	-	- 3.570	- 1.190	- 2.380	- 2.975
Zahlungsströme Ist-Werte	- 3.000	- 1.000				
Endbestand	4.570	4.760	3.570	5.355	4.165	4.760
Umsatzplanung (=Netto) in T€	3.000	1.000	2.000	2.500	1.000	3.000
Forderungsplanung über DPO, 60 Tage Zahlungsziel	6.000	2.000	4.000	5.000	2.000	6.000
Differenz	1.430	- 2.760	430	- 355	- 2.165	1.240

Abb. 4: Im Vergleich zu Abbildung 3 bei diesem Beispiel mit Anfangsbestand

Diese Informationen sind üblicherweise ohnehin vorhanden, so dass es fragwürdig ist, wieso

die Literatur auf eine zahlungsorientierte Finanzplanung besteht.⁷ Durch eine Verknüpfung

von Ist und Plan kann neben einem Finanzplanungs- auch ein Forecastingsystem aufgebaut werden, so dass auf diese Weise alle Anforderungen an ein effektives Controllingsystem erfüllt sind. Für KMU ist ein solches ganzheitliches Finanzcontrollingsystem sogar in MS Excel umsetzbar.

Fußnoten

¹ z.B. Götze (2011), S.55; Mensch (2008), S.1; Biasi / Blazek / Eiselmayer (2012), S.21; Reichmann (2011), S.198

² z.B. Steiner (2003), S.236; Mensch (2008), S.2;

³ z.B. Götze (2011); S.66; Mensch(2008)

⁴ vgl. Mensch (2008), S.115

⁵ Vgl. Mensch (2008), S.59; Reichmann (2011), S.229f.

⁶ vgl. Biasi/ Blazek/ Eiselmayer (2012), S.54f.

⁷ Etwas anders verhält es sich bei dem Thema Liquiditätsplanung und dem Ziel der tages- oder wochengenauen Cash-Disposition – hier ist jedoch eine komplett andere Zielrichtung als bei der zumeist monatlichen Finanzplanung anzusetzen. ■