

Kapital

Informationen

Budgetierung

Grundlagen

Liquiditätskrisen zählen neben mangelnder Fachkompetenz oder unzureichender Planung zu den Hauptgründen eines – oft frühzeitigen – Konkurses eines Unternehmens. Daher sollten Liquiditätsengpässe unbedingt vermieden werden. Zur Planung der Finanzen gehören zunächst zwei Fragestellungen: Wie hoch ist der Mittelbedarf, damit das Unternehmen starten kann, und wie hoch ist der Mittelbedarf, damit das Unternehmen arbeiten kann? Entsprechend dieser Aufteilung lässt sich der Mittelbedarf nach Anlage- und Umlaufvermögen aufteilen.

Anlagevermögen

Anlagevermögen ist dazu bestimmt, langfristig im Unternehmen zu verbleiben. Maschinen, Fahrzeuge, Immobilien gehören dazu. Der Kapitalbedarf wird durch Kostenvoranschläge, Offerten und Zahlungskonditionen bestimmt. Für langfristig genutzte Güter sollte die Finanzierung auch langfristig erfolgen, d.h. Kredite mit langer Laufzeit, Eigenkapital, Hypotheken oder Leasing.

Umlaufvermögen

Umlaufvermögen verbleibt meist nur kurz in der Unternehmung. Dazu zählen Warenvorräte oder auch liquide Mittel, wie der Kassenbestand. Der Bedarf an Kapital kann durch einfache Formeln berechnet werden:

\emptyset Produktionskosten/Tag x \emptyset Kapitalbindung in Tagen

Für kurzfristigen Kapitalbedarf sollten kurzfristige Mittel herangezogen werden, so z.B. Bankkredite oder Factoring.

Kapitalbedarfsrechnung

Die Kapitalbedarfsrechnung ist die Methode zur Errechnung des Mittelbedarfs. Es ist eine Grobplanung.

Das **Umlaufvermögen** wird dabei durch obige Formel bestimmt, wobei sich die Kapitalbindung aus der Produktions- und Lagerzeit zuzüglich der Debitorenfrist und abzüglich der Kreditorenfrist ergibt.

Ein Rechenbeispiel:

∅ Produktions- und Lagerzeit:	70 Tage
+ ∅ Debitorenfrist:	40 Tage
- ∅ Kreditorenfrist:	<u>25 Tage</u>
= ∅ Kapitalbindung:	85 Tage

∅ Produktionskosten/Tag: sFr. 2'500.—

Kapitalbedarf: 85 Tage x 2'500.— sFr./Tag = 212'500.— sFr.

Der Mittelbedarf für das **Anlagevermögen** lässt sich grob überschlagen, indem Kostenvoranschläge, Offerten, Kaufverträge usw. herangezogen werden.

Oft vernachlässigt, aber sehr bedeutsam sind die einmaligen Gründungskosten, die bei einer Neugründung immer anfallen. Dazu zählen u.a. Kosten für:

- vorgeschriebene Eintragungen in verschiedene Register
- verschiedene Gebühren
- Notars- und Anwaltskosten z.B. für Gesellschaftsverträge
- Einrichtungskosten
- Einführungskosten
- Anlaufkosten
- usw.

Bis hierher wurden nun die Kosten, die sich durch den Unternehmensstart ergeben, errechnet. Dazu kommen weiterhin die erforderlichen Geldmittel für den nun laufenden Betrieb der Unternehmung:

Die **Erfolgsrechnung** erfasst nun alle Aufwendungen und Erträge unabhängig vom Zahlungszeitpunkt. Es ergibt sich ein positiver oder negativer Saldobetrag. Die **Liquiditätsrechnung** hingegen berücksichtigt konkret, wann die Aufwendungen und Erträge in der Unternehmung zu Auszahlungen und Einzahlungen führen.

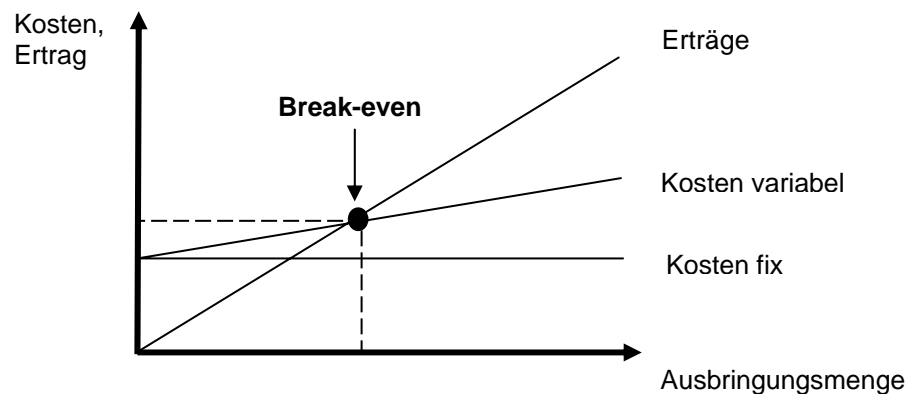
Erfolgsrechnung

Die Erfolgsrechnung wird in der Regel für einen Zeitraum von ein bis fünf Jahren erstellt. Da zu Geschäftsbeginn verlässliche Werte der Vergangenheit fehlen, wird man nicht umhin kommen, viele

Positionen der Rechnung zu schätzen. Es empfiehlt sich, vergleichbare Werte ähnlicher Unternehmen heranzuziehen – soweit möglich. Ein gewisser Unsicherheitsfaktor wird aber bestehen bleiben. Einige Positionen der Erfolgsrechnung werden im folgenden näher vorgestellt:

Nettoverkaufserlös

Die wichtigste Frage lautet hier: Wann erreicht die Unternehmung den Break-even-Punkt, d.h. ab wann sind die Kosten (alle Kosten, also variable Kosten und fixe Kosten) gedeckt und es ergibt sich ein Überschuss? Dieser Punkt muss berechnet und dabei die zu verkaufenden Stückzahlen geschätzt werden. Graphisch veranschaulicht:



Von den Bruttoverkaufserlösen müssen die Erlösminderungen, wie Skonti, Rabatte, Provisionen, Frachtkosten usw., abgezogen werden.

Warenaufwand

Hier erscheinen die eigenen Warenaufwendungen. Diese müssen anhand der geschätzten Stückzahlen und der errechneten Margen ebenfalls geschätzt werden.

Personalaufwand

Der Personalaufwand ist in der Regel eine der höchsten Kostenpositionen. Eingerechnet werden Regellöhne, Überstunden, Gratifikationen jeder Art, Provisionen, Sozialkosten (AHV, Unfallversicherung, Vorsorgezahlungen usw.) und weiterhin Ausbildungskosten, Spesen, Berufskleidung etc.

Raumaufwendungen

Neben Mieten sind ebenfalls die Nebenkosten einzubeziehen. Dazu gehören Strom, Reinigung, Versicherungen, Wasser usw.

Verwaltungskosten

Diese sind Büromaterialien, Versicherungen, Buchführung usw.

Eigenlohn

Der kalkulatorische Unternehmerlohn muss – obwohl er nicht steuerlich absetzbar ist – in die Erfolgsrechnung aufgenommen werden.

In der Übersicht sieht die Erfolgsrechnung folgendermassen aus:

		Vorjahr xxx sFr.	%	Budgetjahr xxx sFr.	%	Effektiv xxx sFr.	%	Abweichung ±
1		Nettoverkaufserlös						
2	±	Bestandsveränderungen (Halb- und Fertigfabrikate)						
3	+	übrige aktivierte Eigenleistungen						
4	=	Gesamtleistung	100		100		100	
5	-	Warenaufwand						
6	-						
7	=	Bruttogewinn						
8	-	Personalaufwendungen						
9	-	Raumaufwendungen						
10	-	Zinsaufwendungen						
11	-	Werbeaufwendungen						
12	-	Verwaltungsaufwendun- gen						
13	-	Abschreibungen						
14							
15							
16	-	übriger Betriebsaufwand						
17	+	übriger Betriebsertrag						
18	=	Betriebserfolg						
19	-	neutraler Aufwand						
20	+	neutraler Ertrag						
21	=	Unternehmenserfolg						
22		Cash-flow*						

*der Cash-flow errechnet sich aus dem Unternehmenserfolg zuzüglich der Abschreibungen.

Liquiditätsrechnung

Die Erfolgsrechnung wird jetzt zu einer Liquiditätsrechnung umgeformt. Diese wird für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten erstellt. Die wesentliche Information der Liquiditätsrechnung gibt Aufschluss darüber, ob alle fälligen Rechnungen bezahlt werden können. Da hier lediglich alle Ein- und Auszahlungen wesentlich sind, entfallen Positionen wie die Abschreibungen oder die Rückstellungen, da diese in diesem Zusammenhang nur „fiktive Werte“ der Erfolgsrechnung sind.

Der Saldo aus Ein- und Auszahlungen ergibt die Zahlungsbereitschaft. Diese muss immer aufrecht erhalten werden. Dank der Vorausberechnung für die nächsten Monate können Liquiditätsengpässe rechtzeitig erkannt und Gegenmassnahmen eingeleitet werden. Solche sind z.B.

- Factoring
- Schnelleres Fakturieren
- Debitorenbestand senken durch Zahlungsdurchsetzung
- Kreditaufnahme
- Eigenkapital zuführen
- Vorauszahlungen seitens der Kunden durchsetzen
- Zurückstellen eigener Investitionen
- Verschiebung von Reparaturen usw.
- Leasing statt Kauf
- Zahlungszeitpunkte bei den Kreditoren hinausschieben
- Gewinne thesaurieren
- Allgemeines Sparen
- usw.

Eine vereinfachte Übersicht zu einer beispielhaften Liquiditätsrechnung gestaltet sich folgendermassen:

		Jan. SFr.	Feb. SFr.	März SFr.	April SFr.
1	Einzahlungen				
	Aus Umsatz				
	Sonstige Einzahlungen				
	= Summe Einzahlungen				
2	Auszahlungen				
	Personal				
	Material/Waren				
	Miete/Pacht				
	Raumkosten				
	Versicherungen				
	Verwaltung				
	...				
				
	...				
	= Summe Auszahlungen				
3	Liquiditätsreserven				
	Kassenbestände				
	Bankguthaben				
	= Liquiditätsreserven gesamt				
	Liquiditätssaldo				
	Liquiditätssaldo kumuliert				

Im Falle eines Liquiditätsengpasses sollten gute geschäftliche Beziehungen zur Hausbank bestehen. Diese gilt es bereits im Vorfeld des Ernstfalles aufzubauen und beinhaltet eine offene und vertrauensvolle Informationspolitik seitens des Unternehmens.

Kontrolle

Mit der Budgetplanung untrennbar verbunden ist die regelmässige Budgetkontrolle! Die verschiedenen Rechnungen müssen auf ihre aktuelle Gültigkeit überprüft werden, Abweichungen müssen korrigiert werden, damit das „Frühwarnsystem“ seine Funktionalität

behält. Die Rechnungen sind zudem zu einem weiterführenden und aussagekräftigen Kennzahlensystem weiterzuentwickeln. Dazu werden weitere Werte aus der Buchhaltung und der Kostenrechnung benötigt, um ein effektives und effizientes Führungsinstrument zu erhalten. Der Übergang zu einem umfassenden Controlling ist also fließend.