

Finanzplanung  
für kleine  
und mittlere  
Unternehmen



## Ausgabe 2016

Diese Broschüre erscheint in Französisch unter dem Titel «Planification financière pour petites et moyennes entreprises» sowie in Italienisch unter «Pianificazione finanziaria per le piccole e medie imprese».

## Finanzplanung im Überblick

1	Von der Vision zum Unternehmensziel	4
2	Was ist eine Finanzplanung?	6
3	Wie erstelle ich eine Finanzplanung?	8
4	Budgetkontrolle pro Quartal	10

## Die Instrumente der Finanzplanung (Beilagen)

- **Plan-Erfolgsrechnung**

Die voraussichtlichen Erträge und Aufwendungen im nächsten Geschäftsjahr

- **Plan-Bilanz**

Die voraussichtliche Vermögens- und Finanzierungssituation am Ende des nächsten Geschäftsjahrs

- **Plan-Kapitalflussrechnung**

Die voraussichtlichen Mittelzu- und -abflüsse im nächsten Geschäftsjahr

- **Liquiditätsplan**

Die voraussichtlichen laufenden Einzahlungen und Auszahlungen während des nächsten Geschäftsjahrs

- **Arbeitsblätter**

# Von der Vision zum Unternehmensziel

Jeder Unternehmer sollte sich über die zukünftige Entwicklung seiner Firma Gedanken machen – selbst wenn diese Überlegungen in einer ersten Phase noch nicht strukturiert und bis ins letzte Detail ausgearbeitet sind. Man bezeichnet diese noch vagen Ideen auch als Vision. Aus der Vision ergeben sich dann später genauere Vorstellungen – Unternehmensziele, die der Firmengründer verwirklichen will.

Visionen werden konkretisiert, indem man sie in langfristige Unternehmensziele umsetzt und in einem Business-Plan schriftlich festhält. Ein Business-Plan umfasst sämtliche Unternehmensbereiche: Produkt, Marketing, Absatz, Personal, Finanzen usw. Das hilft mit, frühzeitig Zusammenhänge und Problemstellungen zu erkennen. Fehlt ein sorgfältig ausgearbeiteter Business-Plan, besteht die Gefahr, dass Entscheide gemäss der augenblicklichen Situation gefällt werden und nicht im Hinblick auf langfristige Zielsetzungen.

## Broschüre Business-Plan

Eine Anleitung zur Erstellung eines Business-Plans gibt die Broschüre «Der Business-Plan – eine praxisorientierte Wegleitung». Die gedruckte Ausgabe kann bei jeder Geschäftsstelle der Credit Suisse oder im Internet unter [www.credit-suisse.com/firmenkunden](http://www.credit-suisse.com/firmenkunden) bestellt werden.



Mit Hilfe der Finanzplanung sucht ein Unternehmen Antwort auf vier Fragen, für deren Beantwortung ihm je ein Planungsinstrument zur Verfügung steht:

Wie hoch werden Aufwand, Ertrag und Gewinn sein?

**Plan-Erfolgsrechnung**

Wie wird die Vermögens- und Finanzierungssituation aussehen?

**Plan-Bilanz**

Welches sind die Konsequenzen geplanter Investitions- und Finanzierungsvorgänge?

**Plan-Kapitalflussrechnung**

Wie ist die Zahlungsfähigkeit der Firma gewährleistet?

**Liquiditätsplan**

## Tipps

- Benutzen Sie die Finanzplanung als Führungsinstrument.
- Erstellen Sie auch eine Planung für Teilbereiche (zum Beispiel eine «Verkaufsplanung», «Produktionsplanung» usw.).
- Entwickeln Sie «worst case/best case»-Szenarien.
- Versuchen Sie nicht nur Risiken zu erkennen, sondern auch Chancen wahrzunehmen.
- Beziehen Sie die Mitarbeiter frühzeitig ein.
- Passen Sie Ihre Finanzplanung fortlaufend der Realität an, denn die Zukunft lässt sich nur bis zu einem gewissen Grad «planen».





# Was ist eine Finanzplanung?

Die Finanzplanung setzt die im Business-Plan formulierten langfristigen Ziele in Zahlen um und prognostiziert Einnahmen, Ausgaben und Gewinn. Ebenso befasst sie sich mit der zukünftigen Vermögenslage und Liquidität. Ferner verpflichtet die Finanzplanung die Geschäftsleitung, sich aktiv mit der Zukunft der Firma auseinander zu setzen.

Die Finanzplanung bietet insbesondere folgende Vorteile:

- Nur mit einer vorgängig erstellten Finanzplanung lassen sich die Planvorgaben kontinuierlich mit der geschäftlichen «Realität» vergleichen (Soll-Ist-Vergleich).
- Probleme werden frühzeitig erkannt, man kann sofort Gegenmassnahmen ergreifen.
- Während der Planperiode lässt sich die aktuelle Unternehmenssituation – im Sinne einer «Selbstkontrolle» – gut überprüfen.

## Instrumente der Finanzplanung

Ob grosses, mittleres oder kleines Unternehmen, eine sinnvolle Finanzplanung umfasst im Minimum folgende vier Instrumente:

- Plan-Erfolgsrechnung (Budget)
- Plan-Bilanz
- Plan-Kapitalflussrechnung
- Liquiditätsplan

Zwischen diesen Planungsinstrumenten bestehen Wechselbeziehungen. So beeinflusst zum Beispiel der in der Plan-Erfolgsrechnung ermittelte «Umsatz» auch die Debitoren in der Plan-Bilanz und die erwarteten Zahlungseingänge im Liquiditätsplan.

Erstellt man eine Finanzplanung, so wird jeweils das nächste Jahr detailliert geplant und für die folgenden zwei bis drei Jahre eine Grobübersicht erstellt. Diesbezüglich gilt das Prinzip: So realistisch wie möglich und so detailliert wie notwendig.

Eine Finanzplanung lässt sich nicht nur für das gesamte Unternehmen, sondern auch für einzelne Abteilungen oder Produkte erstellen.

## Beurteilung durch die Bank

Auch die Bank legt Wert darauf, dass eine Firma eine Finanzplanung besitzt. Die Planzahlen zeigen nämlich, ob wegen geplanter Investitionen ein zusätzlicher Kapitalbedarf besteht und wann ein allfälliger Liquiditätsengpass auftreten könnte. Die Bank kann dann schon früh gemeinsam mit dem Unternehmer geeignete Finanzierungslösungen entwickeln. Gleichzeitig erhält die Bank ein umfassenderes Bild der Firma, was wiederum die Kreditwürdigkeit und das Kreditrating positiv beeinflussen kann.



### Plan-Erfolgsrechnung (jährlich)

Materialaufwand	<b>Bruttoergebnis</b>	Umsatz
Betriebsaufwand	<b>Betriebsergebnis</b>	Betriebsertrag
Betriebsfremder Aufwand	<b>Unternehmensgewinn</b>	Betriebsfremder Ertrag

### Plan-Bilanz (jährlich)

Flüssige Mittel	Fremdkapital
Forderungen	kurzfristig
Vorräte	
Materielles Anlagevermögen	Fremdkapital langfristig
Finanzielles Anlagevermögen	Eigenkapital

### Plan-Kapitalflussrechnung (jährlich)

Geldzufluss aus Betriebstätigkeit
Geldzu(ab)fluss aus Investitionstätigkeit
Geldzu(ab)fluss aus Finanzierungstätigkeit
<b>Nettogeldzu(ab)fluss</b>
Anfangsbestand flüssige Mittel
<b>Endbestand der flüssigen Mittel</b>

### Liquiditätsplan (monatlich)

Jan.	Feb.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.
------	------	------	-------	-----	------	------	------	-------	------	------	------

Die Plan-Erfolgsrechnung (auch «Budget» genannt) zeigt den zu erwartenden Gewinn des nächsten Jahres. Zu diesem Zweck werden die voraussichtlichen Erträge und Aufwendungen einander gegenübergestellt.

Die Plan-Bilanz prognostiziert die Vermögens- und Finanzierungssituation am Ende eines Planjahres. Sie zeigt die Vermögenswerte (Aktiven) und die Verbindlichkeiten neben dem Eigenkapital (Passiven).

Die Plan-Kapitalflussrechnung zeigt die durch geplante Investitions- und Finanzierungsvorgänge verursachten Mittelzu- und -abflüsse einer Periode.

Der Liquiditätsplan prognostiziert die laufenden Einzahlungen und Auszahlungen während eines Jahres. Er beantwortet die Frage: Werden immer genügend Mittel vorhanden sein, um die laufenden Ausgaben (Miete, Löhne usw.) bezahlen zu können?



# Wie erstelle ich eine Finanzplanung?

In der Regel leitet man die Plan-Vorgaben aus der Vergangenheit ab und setzt sich entsprechende Ziele für die Zukunft. Es ist sinnvoll, auch ein sogenanntes «zero-based budget», d. h. von Grund auf freies Budget, zu erstellen mit Planvorgaben, die nicht auf Daten der Vergangenheit beruhen. Hierzu sollte man sich überlegen, welche Faktoren für das Funktionieren der Firma entscheidend sind. Anschliessend werden mit Hilfe eines Mengengerüsts die Plan-Zahlen definiert.

Grundsätzlich gilt: Nicht zu viele Daten verwenden! Sich auf die wichtigsten Zahlen beschränken. Die Funktion und Herkunft jeder einzelnen Planzahl sollte transparent sein. Eine zu umfangreiche Finanzplanung macht wenig Sinn, die Übersicht zu behalten ist wichtig.

Eine Finanzplanung kann man auf zwei Arten erstellen: «topdown», das heisst, die Geschäftsleitung gibt die Planzahlen vor und die Mitarbeiter äussern sich dazu. Oder umgekehrt «bottomup», wo die Mitarbeiter die Planvorgaben erstellen und die Geschäftsleitung diese akzeptiert oder revidiert.

Eine Finanzplanung wird gegen Ende des Geschäftsjahres erstellt. Der Abschluss des vergangenen Jahres sowie die Situation des aktuellen Jahres ist bekannt und man kann bereits sehr gut für das nächste Jahr planen.

Tabellenvorlagen, wie zum Beispiel die Arbeitsblätter im Anhang dieser Broschüre, sind als Hilfsmittel zu betrachten und müssen den eigenen Bedürfnissen angepasst werden. Eine gute Finanzplanung beruht in erster Linie auf Überlegungen zur Zukunft, Zahlenfelder auszufüllen ist nicht das Entscheidende.

Ist ein Business-Plan vorhanden, ist dieser in die Finanzplanung mit einzubeziehen.

## Kontrolle der Finanzplanung

Ohne Kontrolle macht eine Finanzplanung wenig Sinn. Nur durch eine ständige Überprüfung der Ist-Werte mit den Soll-Vorgaben können Abweichungen rechtzeitig erkannt und Gegenmassnahmen getroffen werden.

### Wie wird kontrolliert?

Bei jedem einzelnen Planungsinstrument werden die Soll-Werte mit den Ist-Werten verglichen. Dabei hat sich in der Praxis folgendes Vorgehen bewährt:

- In den Tabellen jeweils eine eigene Spalte vor sehen für: Planzahlen, Ist-Zahlen, Abweichungen, Textkommentare und Massnahmen.
- Abweichungen auch prozentual erfassen! Sie sind aussagekräftiger als absolute Zahlen.
- Textkommentare so gestalten, dass sie in klaren, knappen Sätzen auf die Ursache einer Abweichung hinweisen.
- Insbesondere die Plan-Erfolgsrechnung sollte den gleichen Aufbau wie die Erfolgsrechnung besitzen. Das erleichtert den Vergleich der Soll-Ist-Werte.
- Nicht nur Zahlen kontrollieren! Ursachen zu erkennen und Zusammenhänge zu begreifen, ist genauso wichtig.

### Wann wird kontrolliert?

Beim Liquiditätsplan: Hier erfolgt die Kontrolle jeweils monatlich; je nach Unternehmenssituation macht es auch Sinn, die Einzahlungen/Auszahlungen wöchentlich zu vergleichen. Bei der Plan-Erfolgsrechnung, der Plan-Bilanz und der Plan-Kapitalflussrechnung erfolgt die Kontrolle mit Zwischenabschlüssen quartalsweise oder halbjährlich – wobei der Umsatz monatlich geprüft wird.

### Wer ist zu informieren?

Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Zustand sind mit den zuständigen Mitarbeitern, dem Treuhänder oder dem Kundenberater der Bank zu besprechen. Es ist wichtig, dass alle Verantwortlichen gemeinsam die möglichen Ursachen der Abweichungen herausfinden und auch Korrekturmassnahmen einführen.



### Kontrolle

Soll	Ist	Kontrolle
<b>Plan-Erfolgsrechnung</b>	<b>Erfolgsrechnung</b>	→ <b>Vergleich Soll-Ist-Zustand (Zwischenabschlüsse quartalsweise, halbjährlich)</b>
Voraussichtlicher Aufwand und Ertrag	Aktueller Aufwand und Ertrag	
<b>Plan-Bilanz</b>	<b>Bilanz</b>	→ <b>Vergleich Soll-Ist-Zustand (Zwischenabschlüsse quartalsweise, halbjährlich)</b>
Voraussichtliche Vermögens- und Finanzierungssituation	Aktuelle Vermögens- und Finanzierungssituation	
<b>Plan-Kapitalflussrechnung</b>	<b>Kapitalflussrechnung</b>	→ <b>Vergleich Soll-Ist-Zustand (quartalsweise, halbjährlich)</b>
Voraussichtliche Mittelzu- und -abflüsse	Aktuelle Mittelzu- und -abflüsse	
<b>Liquiditätsplan</b>	<b>Liquidität</b>	→ <b>Vergleich Soll-Ist-Zustand (monatlich, evtl. wöchentlich)</b>
Voraussichtliche Einzahlungen und Auszahlungen	Einzahlungen und Auszahlungen	



# Budgetkontrolle pro Quartal

	geplantes Jahr		1. Quartal		Ist-Werte		Kommentar zum 1. Quartal
	Soll-Werte	in %	Soll-Werte	in %	in %	in %	
<b>Betriebsertrag aus Lieferungen und Leistungen (Umsatz)</b>	<b>2000</b>	<b>100</b>	<b>450</b>	<b>100</b>	<b>420</b>	<b>100</b>	1. Quartal weniger Reparaturarbeiten, Auftragslage für 2. Quartal jedoch sehr gut
- Aufwand für Material, Waren und Drittleistungen	850	42	190	42	180	43	
<b>= Bruttoergebnis (Bruttogewinn)</b>	<b>1150</b>	<b>58</b>	<b>260</b>	<b>58</b>	<b>240</b>	<b>57</b>	
- Personalaufwand	770	39	150	33	150	36	temporär. Mitarbeiter, wurde neu festangestellt
- Raumaufwand	40	2	10	2	10	2	
- Unterhalt, Reparaturen, Ersatz, Leasing	30	2	6	1	12	3	ausserord. Reparatur der Schweissanlage
- Fahrzeug- und Transportaufwand	20	1	5	1	4	1	
- Sachversicherungen, Abgaben, Gebühren, Bewilligungen	30	2	8	2	8	2	
- Energie- und Entsorgungsaufwand	5	0	2	0	1	0	
- Verwaltungs- und Informatikaufwand	40	2	10	2	15	4	Mehraufw., neue EDV-Anlage: Software-Probleme
- Werbeaufwand	25	1	5	1	3	1	
- Übriger Betriebsaufwand	15	1	4	1	3	1	
- Zinsaufwand	38	2	9	2	9	2	
+ Zinsertrag	2	0	0	0	0	0	
- Abschreibungen	30	2	6	1	6	1	
<b>= Betriebsergebnis</b>	<b>109</b>	<b>5</b>	<b>45</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	
+/- Betriebsfremder Erfolg	5	0		0		0	
- Steueraufwand	20	1		0	5	1	
<b>= Unternehmensgewinn/-verlust</b>	<b>94</b>	<b>5</b>	<b>45</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	

# Wie benutze ich diesen Leitfaden?

## Modularer Aufbau

Die vorliegende Broschüre ist als Arbeitswerkzeug für Planung und Budgetierung gedacht. Sie enthält vier Instrumente, die sich gegenseitig ergänzen: Plan-Erfolgsrechnung, Plan-Bilanz, Plan-Kapitalflussrechnung und Liquiditätsplan.

Wenn der Kundenberater Ihrer Bank Sie zum Beispiel um ein «Budget» bittet, sind meist die hier aufgeführten Instrumente der Finanzplanung gemeint. Je nach Situation genügt schon eine sorgfältig erstellte Plan-Erfolgsrechnung (Budget). Oft – zum Beispiel bei Zahlungsengpässen – gewährt man der Bank auch einen Einblick in die Liquiditätsplanung.

## Arbeitsblätter

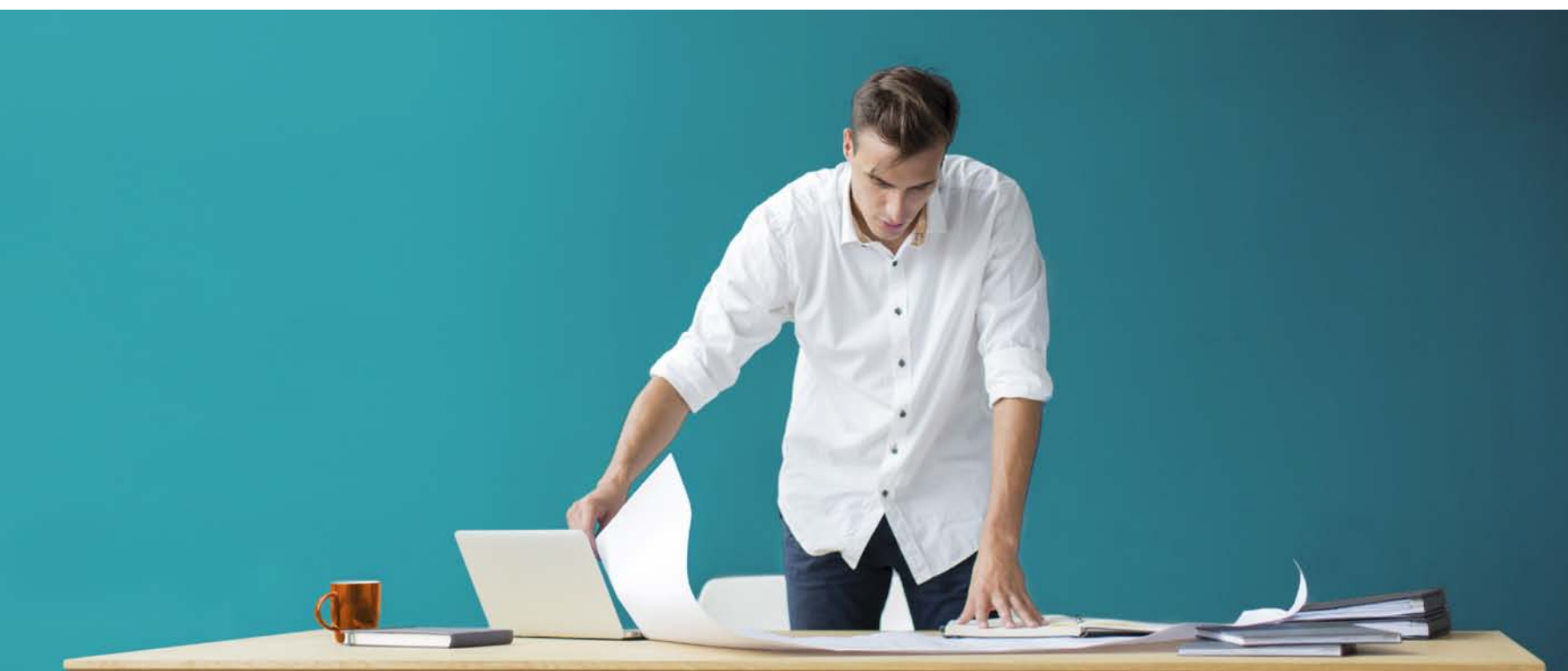
Dieser Broschüre sind Arbeitsblätter beigelegt, die als Grundlage für eine individuelle Finanzplanung dienen. Sie sind bewusst allgemein gehalten, damit sie von jedem Klein- und Mittelbetrieb benutzt werden können.

## Kennzahlen

Mit Hilfe von klar definierten Kennzahlen kann man die finanzielle Situation einer Firma schnell beurteilen. Als Basis dienen Daten aus der Plan-Erfolgsrechnung und der Plan-Bilanz. Wichtig ist jedoch die richtige Interpretation: Eine Kennzahl muss sich auf vergleichbare Grössen beziehen. Zum Beispiel auf eine Kennzahl der Vorperiode oder auf einen Branchendurchschnitt.

## Internet

Sie können die Arbeitsblätter auch als programmierte Excel-Vorlagen vom Internet laden. KMU-Firmenkunden finden auf der Website der Credit Suisse zusätzliche Informationen und Hilfsmittel zum Thema Finanzierung. [www.credit-suisse.com/firmenkunden](http://www.credit-suisse.com/firmenkunden)





**CREDIT SUISSE (Schweiz) AG**

Postfach

CH-8070 Zürich

**[credit-suisse.com/businessesasy](http://credit-suisse.com/businessesasy)**

Die bereitgestellten Informationen dienen Werbezwecken. Sie stellen keine Anlageberatung dar, basieren nicht auf andere Weise auf einer Berücksichtigung der persönlichen Umstände des Empfängers und sind auch nicht das Ergebnis einer objektiven oder unabhängigen Finanzanalyse. Die bereitgestellten Informationen sind nicht rechtsverbindlich und stellen weder ein Angebot noch eine Aufforderung zum Abschluss einer Finanztransaktion dar. Diese Informationen wurden von der Credit Suisse Group AG und/oder den mit ihr verbundenen Unternehmen und Tochtergesellschaften (nachfolgend CS) mit grösster Sorgfalt und nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Weder die vorliegenden Informationen noch Kopien davon dürfen in die Vereinigten Staaten von Amerika versandt, dorthin mitgenommen oder in den Vereinigten Staaten von Amerika verteilt oder an US-Personen (im Sinne von Regulation S des US Securities Act von 1933 in dessen jeweils gültiger Fassung) abgegeben werden. Ohne schriftliche Genehmigung der CS dürfen diese Informationen weder auszugsweise noch vollständig vervielfältigt werden.

Copyright © 2016 Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr verbundene Unternehmen und Tochtergesellschaften. Alle Rechte vorbehalten.