

Kurzfristige Liquiditätsplanung und Maßnahmenpakete

Mag. Johann Aschauer

Mag. Christian Müllechner

Aufbau der kurzfristigen Planungsrechnung



Plan-Erfolgsrechnung	
Unternehmen	2008 / 2009
Nettoerlöse	2.464.000
Rabatt / Skonto	49.280
WES/Material	1.355.200
So variable Kosten	49.280
Deckungsbeitrag	1.010.240
Fixkosten	669.250
Zinsaufwand	48.023
Zinsertrag	68
Ergebnis vor Steuern	293.035
Ertragsteuern	73.259
Ergebnis nach Steuern	219.776

Finanzplan	
Saldo Cash Flow	403.333
+/- Forderungen LuL	-24.626
+/- Sonstiges Umlaufvermögen	-43.176
+/- Verbindlichkeiten LuL	35.124
+/- Sonstige Verbindlichkeiten	52.314
Saldo Working Capital	19.636
+/- Investitionen	-15.000
+/- Darlehen	-87.113
Saldo Langfristbereich	-102.113
Saldo Eigentümersphäre	-150.000
Bedarf/ Überschuss	170.856
Bankkontokorrent	36.348

Planbilanz	
Anlagevermögen	1.481.458
Lager	500.000
Forderungen LuL	177.814
So Forderungen	102.786
So Umlaufvermögen	4.412
Summe Aktiva	2.266.471
Eigenkapital	1.231.292
Rückstellungen	75.769
Verbindlichkeiten LuL	78.674
So Verbindlichkeiten	148.694
Darlehen	732.042
Summe Passiva	2.266.471

Muster Plan 2009	2008 / 2009	Mai 08	Juni 08	Juli 08	August 08	September 08
Nettoerlöse	2.464.000	192.671	202.369	179.581	241.722	137.868
Skonti	49.280	3.853	4.047	3.592	4.834	2.757
WES/Material	1.355.200	105.969	111.303	98.769	132.947	75.827
So Variable Kosten	49.280	3.853	4.047	3.592	4.834	2.757
Deckungsbeitrag	1.010.240	78.995	82.971	73.628	99.106	56.526
Aufwand - Kosten	694.250	58.018	60.304	52.702	55.531	55.862
02 Personal	182.750	14.845	19.455	11.545	14.055	14.055
03 Werbung	66.000	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500
04 Fahrzeuge und Transporte	57.000	4.750	4.750	4.750	4.750	4.750
05 Post und Telefon	10.000	833	833	833	833	833
06 Reisekosten & Diäten	4.000	333	333	333	333	333
07 Instandhaltung	30.000	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
08 Transporte durch Dritte	115.500	7.772	8.058	8.375	8.694	9.025
0 Rechts- und Beratungsaufwand	12.000	3.402	782	782	782	782
11 Sonstiger Aufwand	9.000	750	750	750	750	750
12 Büromaterial	3.000	250	250	250	250	250
13 Versicherung	5.000	417	417	417	417	417
14 EDV-Aufwendungen	5.000	417	417	417	417	417
15 GF-Bezug	66.000	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500
16 Spesen Geldverkehr	4.000	333	333	333	333	333
17 Steuern und Abgaben	2.000	167	167	167	167	167
18 Abschreibungen	123.000	10.250	10.250	10.250	10.250	10.250
Ertrag - Leistung	25.000	2.083	2.083	2.083	2.083	2.083
01 Sonstige Erträge	25.000	2.083	2.083	2.083	2.083	2.083
Ordentliches Ergebnis 1	340.990	23.060	24.750	23.010	45.659	2.747
Ord Neutraler Aufwand	46.112	4.040	3.985	3.989	3.934	3.878
19 Zinsaufwand	46.112	4.040	3.985	3.989	3.934	3.878
BKK-Sollzinsen	1.911	512	308	256	178	26
BKK-Habenzinsen	68	0	0	0	0	3
Ordentliches Ergebnis 2	293.035	18.508	20.457	18.765	41.547	-1.154
Ergebnis vor Steuern	293.035	18.508	20.457	18.765	41.547	-1.154
Ertragsteuern	73.259	4.627	5.114	4.691	10.387	-289
Ergebnis nach Steuern	219.776	13.881	15.343	14.073	31.160	-866

Endbilanz

Musterbudget: Muster Plan 2009

Muster Plan 2009	2008 / 2009	Mai 08	Juni 08	Juli 08	August 08
A. Anlagevermögen					
Anlagevermögen	1.481.458	1.579.208	1.568.958	1.573.708	1.563.458
B. Umlaufvermögen					
Lager	500.000	520.412	507.879	542.057	484.937
Forderungen LuL	177.814	143.095	140.956	126.732	165.950
Forderungen Vorsteuer	58.239	28.399	53.666	57.739	53.433
Forderungen BKK-Zinsen	15	0	0	0	0
BKK aktiv	36.348	0	0	0	0
So Umlaufvermögen	4.412	4.412	4.412	4.412	4.412
C. Aktive Rechnungsabgrenzung					
ARAP	8.184	8.184	8.184	8.184	8.184
Summe Aktiva	2.266.471	2.283.710	2.284.255	2.312.832	2.280.374
A. Eigenkapital					
Eigenkapital	1.011.516	1.161.516	1.161.516	1.161.516	1.161.516
Bilanzergebnis	219.776	13.881	29.224	43.298	74.458
B. Rückstellungen					
Rückstellungen	15.212	15.212	15.212	15.212	15.212
Steuerrückstellungen	60.557	1.451	6.566	11.257	18.468
C. Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten LuL	78.674	94.959	84.594	112.921	65.984
So Verbindlichkeiten	47.487	47.882	50.187	46.232	47.487
Verbindlichkeiten Umsatzsteuer	101.149	65.980	78.261	75.695	83.409
Verbindlichkeiten BKK-Zinsen	58	512	0	256	434
BKK passiv	0	70.224	53.719	48.583	22.713
Darlehen	732.042	812.093	804.976	797.863	790.695
D. Passive Rechnungsabgrenzung					
Summe Passiva	2.266.471	2.283.710	2.284.255	2.312.832	2.280.374

Finanzplan

Musterbudget: Muster Plan 2009

Muster Plan 2009	2008 / 2009	Mai 08	Juni 08	Juli 08	August 08
I. CASH FLOW					
Bilanzergebnis nach Steuern	219.776	13.881	15.343	14.073	31.160
+/- AfA/Zuschreibung	123.000	10.250	10.250	10.250	10.250
+/- Steuerrückstellungen	60.557	1.451	5.114	4.691	7.211
+/- Rückstellungen	0	0	0	0	0
+/- SoPo Rücklagen	0	0	0	0	0
Saldo Cash Flow	403.333	25.582	30.707	29.015	48.621
II. WORKING CAPITAL					
+/- Lager	15.078	-5.334	12.533	-34.178	57.120
+/- Produktionslager	0	0	0	0	0
+/- Forderungen LuL	-24.626	10.093	2.139	14.224	-39.218
+/- So Forderungen	-58.254	-28.399	-25.467	-3.873	4.306
+/- So Umlaufvermögen	0	0	0	0	0
+/- ARAP	0	0	0	0	0
+/- Verbindlichkeiten LuL	35.124	51.409	-10.365	28.327	-46.937
+/- So Verbindlichkeiten	52.314	17.994	14.074	-6.265	9.147
+/- PRAP	0	0	0	0	0
Saldo Working Capital	19.636	45.763	-7.086	-1.765	-15.583
III. LANGFRISTBEREICH					
+/- Investitionen	-15.000	0	0	-15.000	0
+/- Darlehen	-87.113	-7.062	-7.117	-7.113	-7.168
Saldo Langfristbereich	-102.113	-7.062	-7.117	-22.113	-7.168
IV. EIGENTÜMERSPHÄRE					
+/- Eigenkapital	-150.000	0	0	0	0
Saldo Eigentümersphäre	-150.000	0	0	0	0
Bedarf/ Überschuss	170.856	64.284	16.504	5.136	25.870
Sollzinsen BKK	1.911	512	308	256	178
Habenzinsen BKK	68	0	0	0	0
Bankkontokorrent	36.348	-70.224	-53.719	-48.583	-22.713

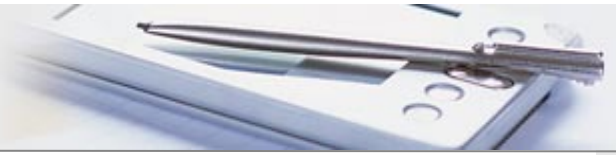


Planungsablauf



- 1) Erfolgsplanung
- 2) Planbilanz

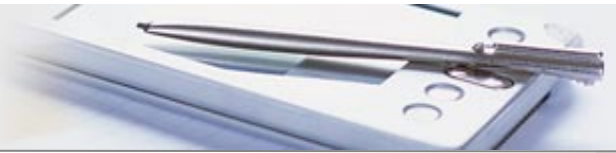
Der Finanzplan ergibt sich aus
Erfolgsplanung und Planbilanz.



Erfolgsplanung



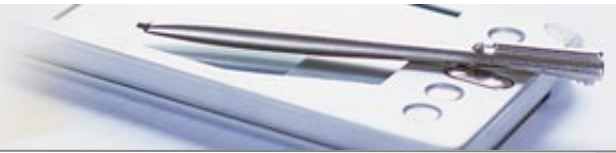
- Umsatz
- Variable Kosten
- Personalaufwand
- Sachaufwand
- Zinsen



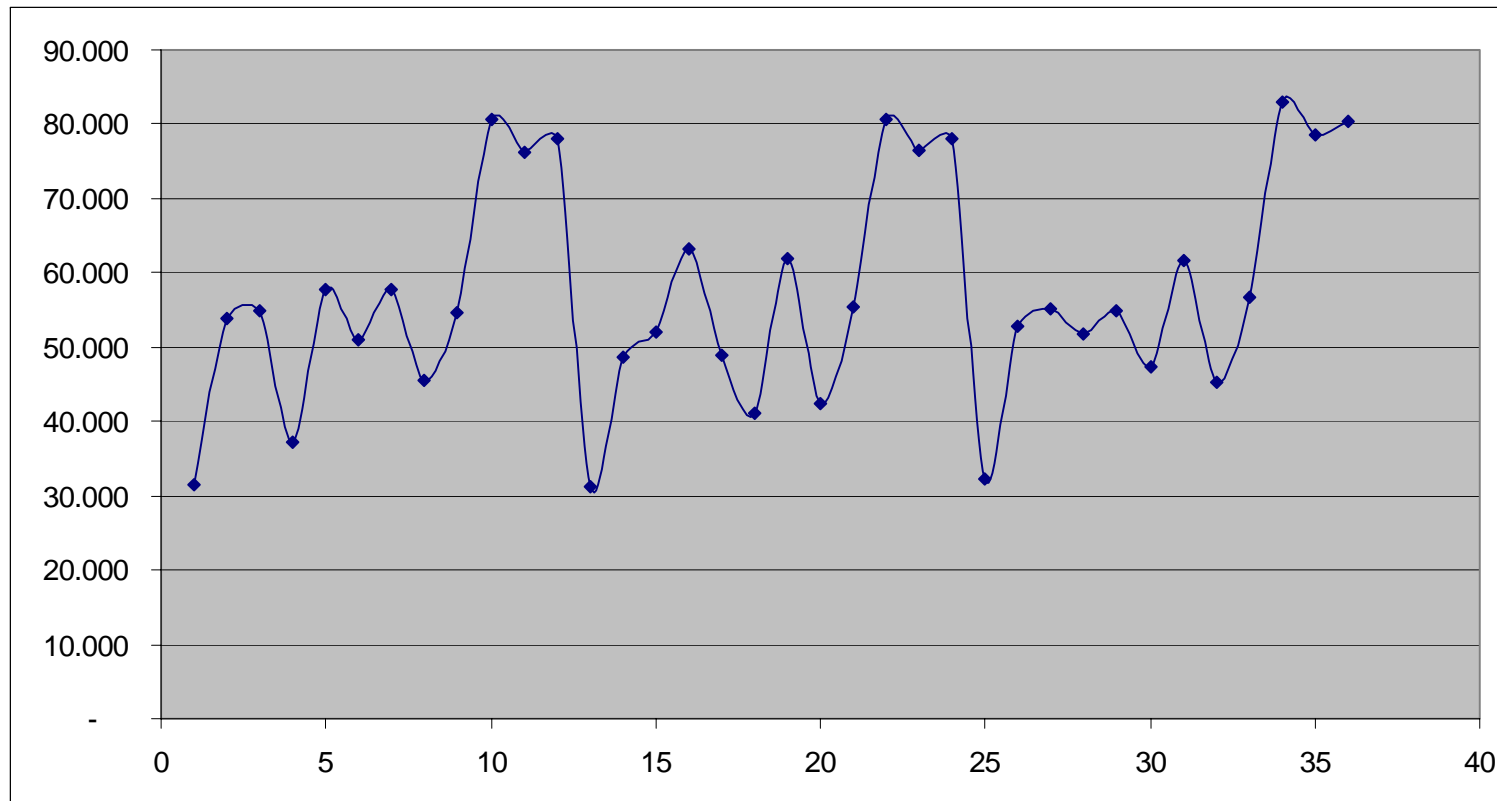
Umsatzplanung



- Einteilung in Umsatzbereiche vorteilhaft
- Planung monatlicher Umsätze
- Trendverlauf
- Saisonale Schwankungen
- Wachstumsphase/Lebenszyklus
- Außergewöhnliche Ereignisse
- Einschätzung des Unternehmers

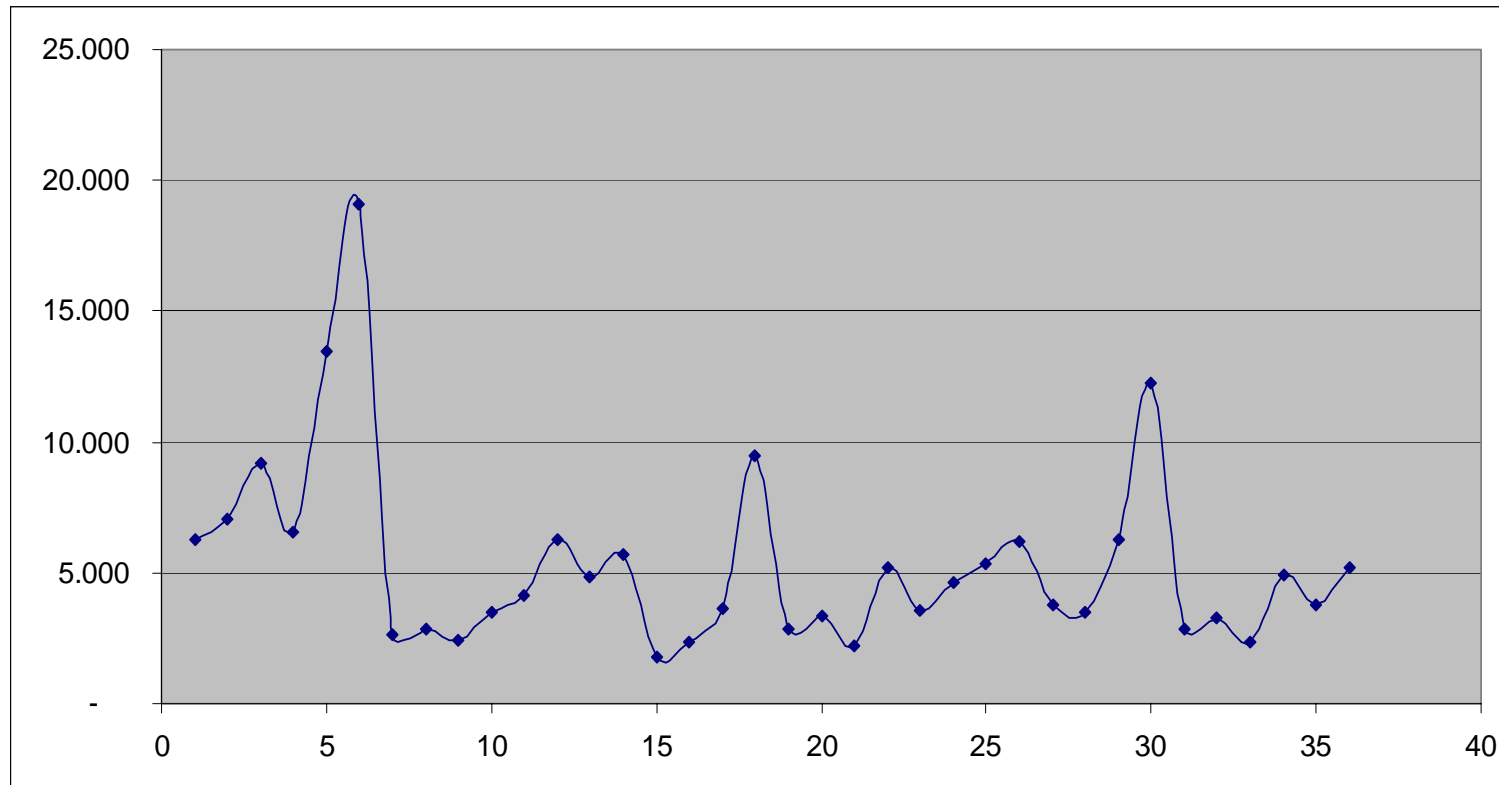


Umsatzstruktur





Umsatzstruktur

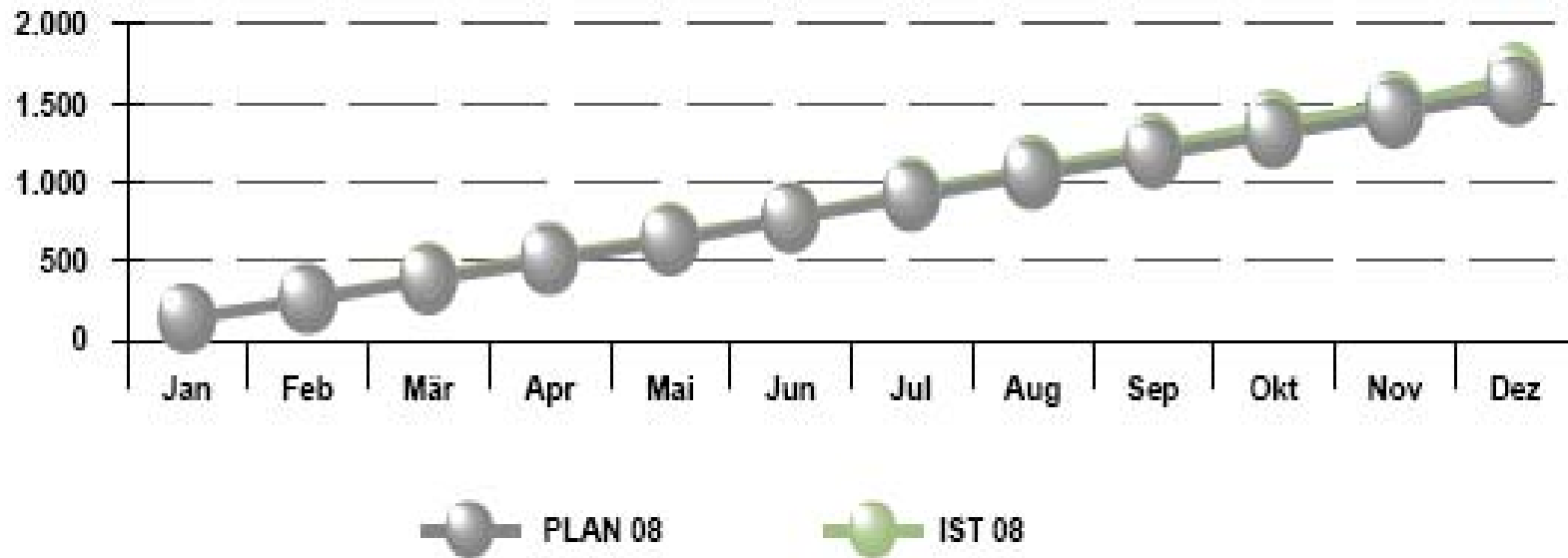


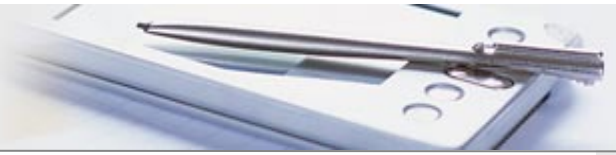


Soll-Ist-Vergleich



Umsatzentwicklung kumuliert





Var. Kosten/Umsatzbereich



- Einsatz Material/Waren in % vom Umsatz
- Sonstige var. Kosten (Fremdleistungen)
- Vertreterprovisionen
- Skonti
- Rabatte



Deckungsbeitrag



Deckungsbeitrag					
Umsatzbereich 1	2009	01/09-03/09	04/09-06/09	07/09-09/09	10/09-12/09
Nettoerlöse	619.298	121.298	128.000	155.000	215.000
Skonti	4.335	849	896	1.085	1.505
WES/Material	207.465	40.635	42.880	51.925	72.025
So Variable Kosten	21.675	4.245	4.480	5.425	7.525
Deckungsbeitrag	385.823	75.569	79.744	96.565	133.945



Soll-Ist-Vergleich

	Kumulation		Differenz	in %	
	Plan	Ist			
	Bier	Bier			
	November 08	November 08			
Nettoerlöse	44.318	46.792	2.474	5,58%	↑
WES/Material	12.739	13.314	576	4,52%	↓
Deckungsbeitrag	31.579	33.477	1.898	6,01%	↑



Sachaufwand



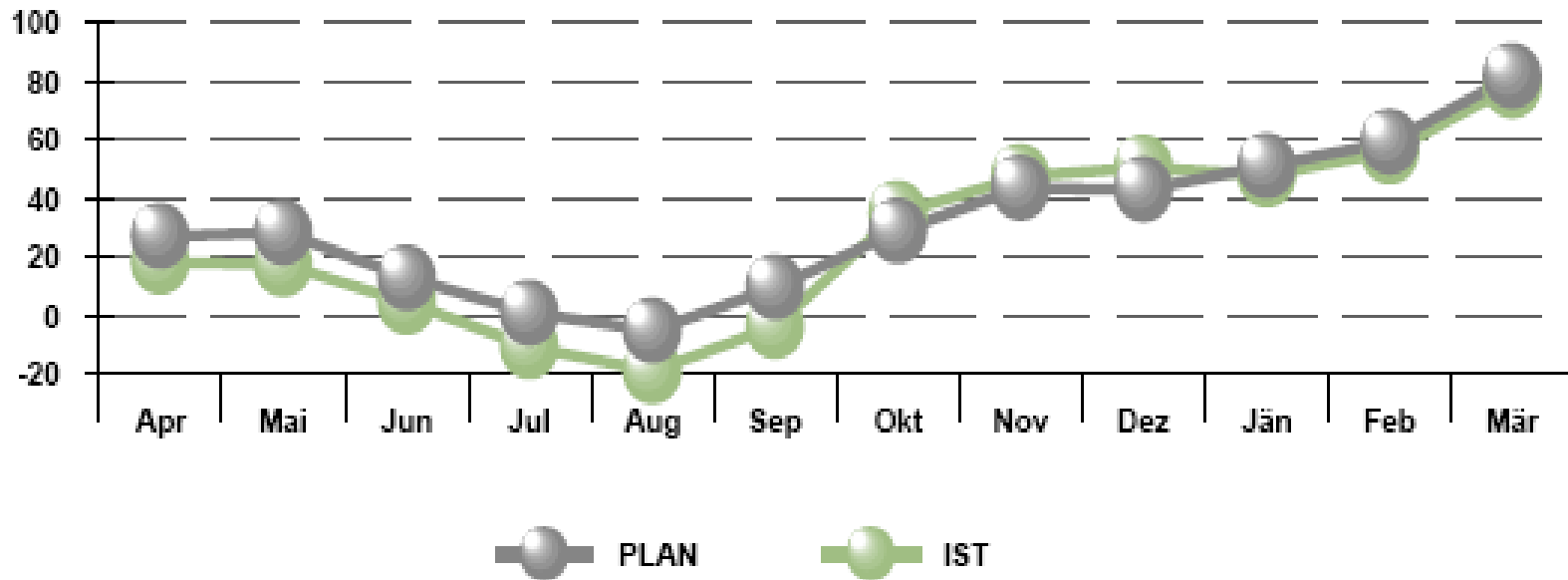
Sachaufwand	Ist 2007	IST 2008	Plan 2009
Personal	281.603	330.433	352.600
Werbung	5.755	6.895	6.900
Fahrzeuge und Transporte	20.921	26.136	29.000
Post und Telefon	3.358	2.553	2.800
Instandhaltung	23.599	16.326	18.500
Transporte durch Dritte	10.698	13.236	14.000
Energieverbrauch	28.411	32.392	34.000
Rechts- und Beratungsaufwand	3.960	3.240	3.500
Miet- und Pachtaufwand	37.029	38.048	38.500
Versicherung	3.924	4.589	4.900
Sonstige Verwaltungskosten	11.800	12.375	12.000
Provisionen	8.338	7.991	8.000
Geringwertige WG	400	1.162	1.000
Steuern und Abgaben	13.916	12.838	13.000
Abschreibungen	4.500	2.064	2.500
Gesamt	458.212	510.278	541.200

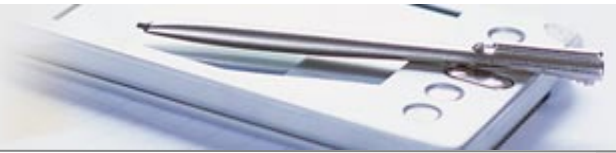


Soll-Ist-Vergleich



EGT-Entwicklung kumuliert





Zinsen



- Planung der Abstattungskredite
 - Zinsaufwand und laufende Tilgungen
 - Kreditaufnahmen
- BKK-Zinsen
 - Vorsicht: Rückkopplungen



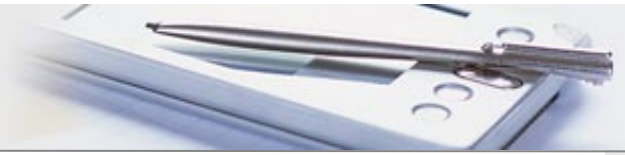
Berechnung Zinsen



Zinsberechnung

Musterbudget: Muster Plan 2009/Kredit 2

Kredit 2	Anfangsbestand	Kreditaufnahme	Laufzeit	Restlaufzeit	Annuität	Tilgung	Sondertilgung	Summe Tilgungen	Zinsen %	Zinsen Erfolg	Zinsen Zahlung
2008 / 2009	115.000	0	60	48	26.548	20.332	0	20.332	6,00	6.214	6.214
Mai 08	115.000	0	60	59	2.212	2.212	0	2.212	6,00	564	0
Juni 08	112.788	0	0	58	2.212	2.212	0	2.212	6,00	553	0
Juli 08	110.576	0	0	57	2.212	545	0	545	6,00	550	1.667
August 08	110.030	0	0	56	2.212	2.212	0	2.212	6,00	539	0
September 08	107.818	0	0	55	2.212	2.212	0	2.212	6,00	528	0
Oktober 08	105.606	0	0	54	2.212	620	0	620	6,00	525	1.592
November 08	104.986	0	0	53	2.212	2.212	0	2.212	6,00	514	0
Dezember 08	102.774	0	0	52	2.212	2.212	0	2.212	6,00	503	0
Jänner 09	100.562	0	0	51	2.212	698	0	698	6,00	499	1.516
Februar 09	98.885	0	0	50	2.212	2.212	0	2.212	6,00	488	0
März 09	97.653	0	0	49	2.212	2.212	0	2.212	6,00	477	0
April 09	95.441	0	0	48	2.212	773	0	773	6,00	473	1.439



- Working Capital
 - Forderungen
 - Verbindlichkeiten
 - Lagerbestände
- Langfristbereich
 - Darlehen
 - Investitionen
- Eigentümersphäre
 - Entnahmen/Einlagen

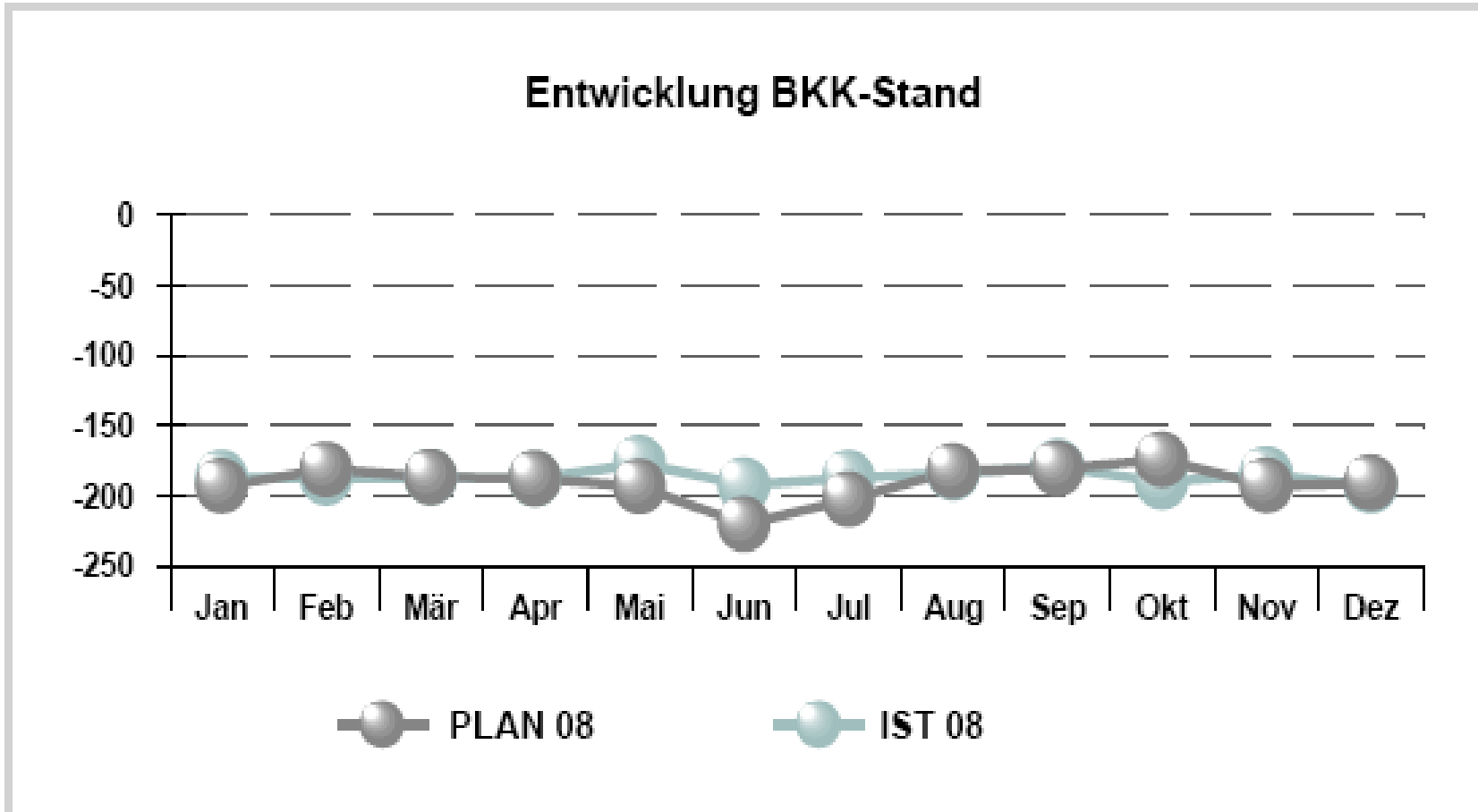
Finanzplan

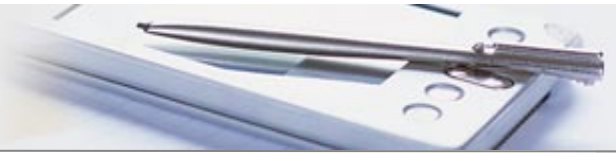
Musterbudget: Muster Plan 2009

Muster Plan 2009	2008 / 2009	Mai 08	Juni 08	Juli 08	August 08
I. CASH FLOW					
Bilanzergebnis nach Steuern	219.776	13.881	15.343	14.073	31.160
+/- AfA/Zuschreibung	123.000	10.250	10.250	10.250	10.250
+/- Steuerrückstellungen	60.557	1.451	5.114	4.691	7.211
+/- Rückstellungen	0	0	0	0	0
+/- SoPo Rücklagen	0	0	0	0	0
Saldo Cash Flow	403.333	25.582	30.707	29.015	48.621
II. WORKING CAPITAL					
+/- Lager	15.078	-5.334	12.533	-34.178	57.120
+/- Produktionslager	0	0	0	0	0
+/- Forderungen LuL	-24.626	10.093	2.139	14.224	-39.218
+/- So Forderungen	-58.254	-28.399	-25.467	-3.873	4.306
+/- So Umlaufvermögen	0	0	0	0	0
+/- ARAP	0	0	0	0	0
+/- Verbindlichkeiten LuL	35.124	51.409	-10.365	28.327	-46.937
+/- So Verbindlichkeiten	52.314	17.994	14.074	-6.265	9.147
+/- PRAP	0	0	0	0	0
Saldo Working Capital	19.636	45.763	-7.086	-1.765	-15.583
III. LANGFRISTBEREICH					
+/- Investitionen	-15.000	0	0	-15.000	0
+/- Darlehen	-87.113	-7.062	-7.117	-7.113	-7.168
Saldo Langfristbereich	-102.113	-7.062	-7.117	-22.113	-7.168
IV. EIGENTÜMERSPHÄRE					
+/- Eigenkapital	-150.000	0	0	0	0
Saldo Eigentümersphäre	-150.000	0	0	0	0
Bedarf/ Überschuss	170.856	64.284	16.504	5.136	25.870
Sollzinsen BKK	1.911	512	308	256	178
Habenzinsen BKK	68	0	0	0	0
Bankkontokorrent	36.348	-70.224	-53.719	-48.583	-22.713



Soll-Ist-Vergleich





Maßnahmen (1/5)



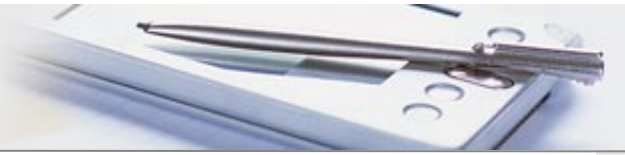
- Umsatzsteigerung
- Abbau von Produktivkräften bei Unterauslastung oder Überkapazität
- Auslastungsschwankungen durch Leasingkräfte bewältigen
- Überstunden abbauen
- Leistungsabhängige Entlohnung



Maßnahmen (2/5)



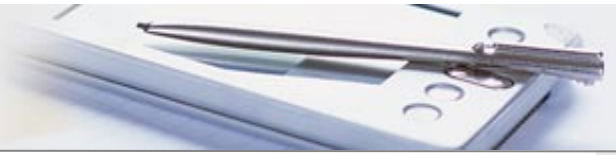
- Outsourcing (zB Buchhaltung, Lohnverrechnung)
- Beseitigung von Fehlerquellen in der Produktion
- Optimale Lager- und Bestellmengen ermitteln
- Lagerbestände reduzieren



Maßnahmen (3/5)



- Lieferantenstruktur prüfen
- Überarbeitung Leistungsangebot, Beseitigung von Verlustquellen (DB-Analysen)
- Produktionsplanung und –steuerung
- Konsequente Ausnutzung von Skonti
- Prüfung des Rabattsystems



Maßnahmen (4/5)



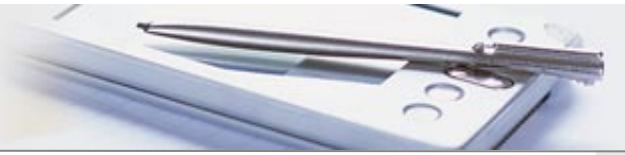
- Auf fristenkongruente Finanzierung achten
- Anzahlungen/Vorauszahlungen
- Förderungen
- Leasing
- Factoring



Maßnahmen (5/5)



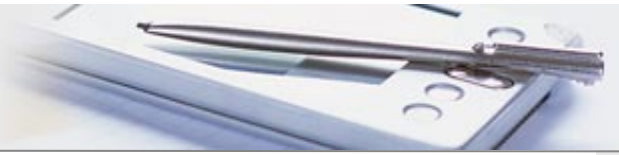
- Prompte Rechnungslegung
- Aktives Mahnwesen
- Zahlungseingänge beschleunigen
- Lagerbestände abbauen
- Ratenzahlungen vereinbaren
- Verkauf von nicht notwendigem Vermögen



Anforderungen



- Aktive Mitarbeit des Unternehmers
- Realistische Ziele setzen
- Verfügbarkeit von Ist-Daten berücksichtigen
- Szenariorechnungen simulieren
- Fokus auf zukünftige Entwicklungen anstatt Fortschreibung der Vergangenheit



Nutzen der Planung



- → **Transparenz schaffen**
- → **Gezielte Steuerung des Unternehmens**
- → **Kostenbewusstsein schaffen**
- → **Entscheidungsunterstützung bieten**
- → **Flexibilität durch Informationsvorsprung**



Danke für Ihre Aufmerksamkeit!