



# Sicher auf Kurs

**Controlling bekommt auch im Mittelstand immer mehr Bedeutung. Denn vielen Unternehmen ist klar geworden: Langfristig brauchen sie eine zielorientierte Steuerung.**

**I**m täglichen Überlebenskampf sind weder Wirtschaftlichkeit noch Rentabilität die entscheidenden Größen eines Unternehmens. Kurzfristig – und jeden Tag aufs Neue – ist es letztendlich die Sicherstellung der Liquidität, die entscheidet, ob ein Unternehmen weiter existiert.

Nicht umsonst beobachten vor allem Banken und andere Kapitalgeber die Entwicklung des Cash-flow mit Argusaugen. Aber auch jeder Unternehmer tut gut daran – und ist per Insolvenzordnung sogar verpflichtet –, über die Zahlungsfähigkeit seines Betriebes permanent informiert zu sein. Versäumt er, dieser Sorgfaltspflicht nachzukommen, kommen Schadensersatzforderungen auf ihn zu, die sogar bis zum Verlust seines Privatvermögens führen können.

Jedes Unternehmen, ob groß oder klein, ist deshalb gut beraten, zu jeder Zeit über die aktuelle und zukünftige Finanzsituation im Bilde zu sein. Im Rahmen des Controllings hat es deshalb für eine kurz-, mittel- und langfristige Finanzplanung zu sorgen. Die Realität sieht jedoch etwas anders aus: Nach wie vor gibt es in Deutschland eine hohe Anzahl von Insolvenzen gerade bei mittelständischen Unternehmen. Je nach Untersuchung wird von 25 bis 40 Prozent aller Unternehmen berichtet, die mit einer Eigenkapitalquote von weniger als zehn Prozent ausgestattet sind. Das Insolvenzpotenzial ist also nach wie vor sehr hoch. Neben dem Einsatz alternativer Finanzierungsformen wie Factoring oder Leasing ist auch der Einsatz des Managementinstruments „Finanzplan“ ein geeignetes Mittel, um einer Insolvenz entgegenzuwirken. Leider ist es immer noch die Minderheit der Unternehmen,

die tatsächlich die Finanzplanung aktiv als Steuerungsinstrument nutzt. Dabei bietet leistungsfähige Software in Form einer rollierenden und integrierten Liquiditäts-, Finanz- und Erfolgsplanung methodische und praktische Unterstützung. „Von klassischen Anwendungsgebieten im Controlling bis zur Finanz- und Liquiditätsplanung wird bei uns im Haus auf einer einheitlichen Plattform gearbeitet“, berichtet Andreas Willem, Geschäftsführer der M. Jürgensen GmbH & Co KG in Sörup. „Richtig spannend“ findet es der Mittelständler jedoch, wenn sich alle Daten „zu einer komplexen und überaus aussagestarken Planung und Steuerung des Gesamtunternehmens“ zusammen führen lassen.

Häufig findet man in der Praxis verblüffende Ergebnisse, welche die Komplexität der Liquiditätssteuerung deutlich machen. Unternehmen, die trotz guter Gewinne und einer positiven Nettoumsatzrendite plötzlich in eine finanzielle Schieflage geraten, sind keine Seltenheit. Umso wichtiger ist es, die zahlenmäßigen Zusammenhänge einer integrierten Finanz- und Erfolgsplanung jederzeit transparent zu machen und für unternehmerische Entscheidungen zur Verfügung zu stellen. Die Ergebnisplanung, das Investitions- und Kreditmanagement, die Bilanzplanung sowie die Finanzplanung mit indirekter oder direkter Cash-flow-Berechnung stehen zueinander in permanenter Wechselwirkung. Diese integrierten Teilansichten verdeutlichen, zusammen mit der (Plan-)Bewegungsbilanz, die Zusammenhänge und bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung.

Die rollierende Finanzplanung, also das Gegenteil zur statischen Planung, ermöglicht die Verknüpfung der kurz- und mittelfristigen Sichtweisen. Damit verhindert sie, dass verschiedene Planzeiträume unkoordiniert nebeneinander existieren. Dabei wird die Planperiode meist unterjährig nach Ablauf einer Teilperiode laufend um eine neue Teilperiode verlängert. Der Controller analysiert die neue Situation, die sich aus den aktuellen Ist-Daten ergeben hat – und erarbeitet daraus einen angepassten, „neuen“ Finanzplan („Forecast“). Auch der oft traditionell bevorzugte Blickwinkel auf das Geschäftsjahr wird durch die rollierende Finanzplanung aufgeweicht. Hier wird ohne Rücksicht auf das Ende des Geschäftsjahres in das nächste Jahr hinein analysiert und

geplant. Letztendlich ist somit die Liquidität zu jedem Zeitpunkt des Jahres sichergestellt und Entscheidungen darüber, ob zum Beispiel weitere liquide Mittel benötigt werden, werden schneller und der aktuellen Situation entsprechend getroffen. Der Nutzen dieses Vorgehens liegt auf der Hand: Neben der Transparenz über die Unternehmenssituation kann auch für die Zukunft entschieden werden, ob eventuell geringere Liquiditätsreserven nötig sind. Dies ermöglicht wiederum eine Senkung der Kapitalkosten, bessere Ergebnisse und einen entspannten Umgang mit den Kapitalgebern. Eine rollierende und integrierte Finanzplanung ermöglicht somit die Bestimmung von Art, Höhe und Zeitpunkt vorzunehmender Finanzierungsmaßnahmen. Trotz dieser Vorteile machen noch relativ wenige Unternehmen von diesem Managementinstrumentarium Gebrauch. „Viele Unternehmen scheuen den vermeintlichen Aufwand, den sie hinter einer solchen Lösung vermuten“, sagt Simone Dörfner, Bereichsleiterin Consulting bei der Hamburger CP Corporate Planning AG. Von den mehr als 3.000 mittelständischen Unternehmen, die Controlling-Software aus ihrem Hause einsetzen, seien es gerade einmal 51 Prozent, die auch das Modul zur integrierten Finanzplanung aktiviert hätten. „Viele haben sich mit Versuchen in Tabellenkalkulationen verzettelt und möchten die komplexe Thematik lieber nicht noch einmal anfassen“, sagt Björn Peters, der sich als Berater bei Corporate Planning schon lange mit der

### Check-Liste | Sieben Finanzplanungsschritte

1. Sichern Sie sich die Zustimmung und volle Unterstützung der Geschäftsleitung und der Leitung Controlling zur Einführung eines Finanzplanungssystems.
2. Sorgen Sie für Datenqualität (Vollständigkeit, schlüssiger Kontenrahmen, Aktualität etc.) in den Datenquellen der Vordaten (etwa Finanzbuchhaltung).
3. Implementieren Sie eine flexible und leistungsfähige Software, die sowohl eine methodisch korrekte als auch dem Unternehmen anpassbare, rollierende und integrierte Finanzplanung ermöglicht.
4. Definieren Sie die wesentlichen Parameter (relevante Steuerungsgrößen wie etwa Zielgrößen, Zahlungsziele, Kreditlinien und Steuersätze).
5. Aktivieren Sie den Planprozess und verfeinern Sie die Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung durch Erfassen von Krediten, Investitionen, Rechnungsabgrenzungsposten und Rückstellungen.
6. Nutzen Sie eine automatisierte Integrationsschnittstelle der Software zur Übernahme von Ist-Daten und permanenten Aktualisierung der Finanz-Forecasts.
7. Berichten Sie zeitnah die Ergebnisse an die Entscheidungsträger Ihres Unternehmens.

Thematik beschäftigt. Dabei ist es nicht sehr schwer, ein leistungsfähiges System zu implementieren: Abhängig von der vorhandenen Datenqualität ist es bei dem durchschnittlichen Mittelständler in den meisten Fällen bereits in weniger als einem Monat einsatzbereit.

*Peter Sinn*



## Ihre Ideen werden Wirklichkeit: Innovative IT-Projekte intelligent finanziert

Die IT von heute ist der Unternehmenserfolg von morgen. Schön, wenn Sie Ihre Hardware, Software und sogar komplexe IT-Projekte zukunftssicher finanzieren können. Mit einem Partner, der neben umfassenden Finanzierungslösungen auch ISO-zertifizierte Abläufe und eine Vielzahl an Serviceleistungen bietet. Und der ebenso vorausschauend plant und handelt wie Sie. Schneller weiter denken. [www.deutsche-leasing.com](http://www.deutsche-leasing.com)