

## Inhalt

<b>7. Planungsrechnung .....</b>	<b>2</b>
7.1 Einleitung.....	2
7.1.1 Planungsfunktion.....	3
7.2 Umgang mit der Zukunft .....	3
7.3.1 Plan-Bilanz / Umschlagszahlen.....	4
7.2.2 Plan Erfolgsrechnung.....	5
7.2.3 Plan-Geldflussrechnung.....	5
7.2.3.1 Direkte Methode Geldflussrechnung .....	6
7.2.3.2 Indirekte Methode – Geldflussrechnung .....	6

## 7. Planungsrechnung

### 7.1 Einleitung

**Ziel:** Konsequente Planung und Steuerung von knappen Ressourcen (z.B. Kapital, Mitarbeitende, Produktion) und Erlösen sowie klare und transparente Ermittlung, Beurteilung und Kommunikation der finanziellen Unternehmensperformance.

**Fokus der Planung:**

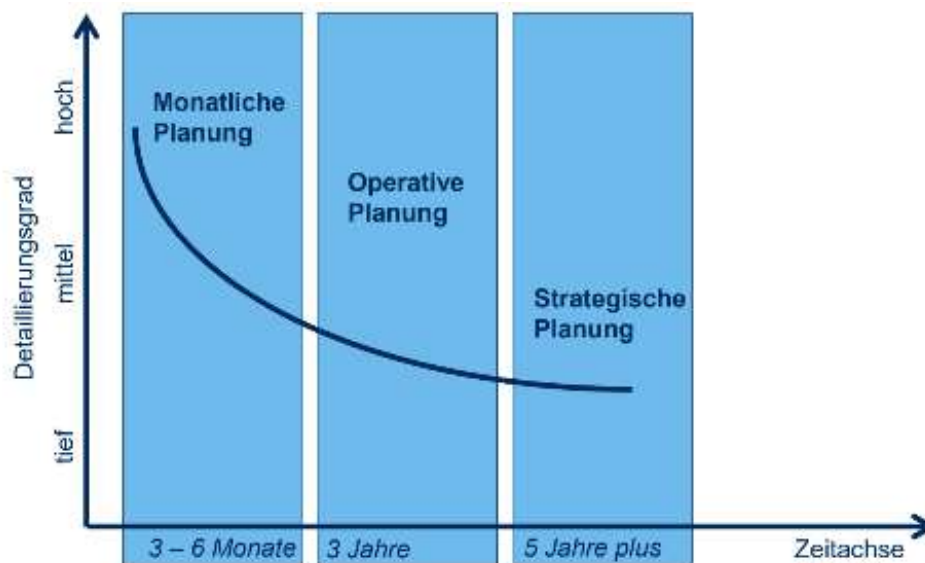
- Quantifizierung und Plausibilisierung der Strategieauswirkung auf Kern-Kennzahlen der Unternehmung (z.B. Rendite, Liquidität, Umsatz, Aufwand, Gewinn)
- Koordinierung und Bereitstellung von knappen Ressourcen für die gewählte Strategie (z.B. Bereitstellen von Kapazitäten, Sicherstellung Finanzierung)
- Erfüllung der Erwartungen der verschiedenen Stakeholder und benutzerorientierte Kommunikation (z.B. finanzielles Resultat, Jobsicherheit und Evaluation von möglichen Massnahmen zur kurz- und langfristigen Verbesserung der Performance).

Es gibt drei verschiedene Arten von Planungsrechnungen:

▪ **Planung** umfasst die langfristige Zukunftsgestaltung der Erfolgsfaktoren (strategisches Management) und der unmittelbaren Umsetzung (operatives Management).

Charakteristik	Operative Planungsrechnung: Budget	Operative Planungsrechnung: Mehrjahresplan	Strategische Planungsrechnung
Ziele	Gewinn, Liquidität des nächsten Geschäftsjahres	Gewinn, Liquidität der nächsten Geschäftsjahre	Planung der Erfolgsfaktoren
Zeitbezug	Budget → ein Jahr, kurzfr. Planung von Massnahmen zur Zielerreichung  Budget: Planungszeitraum der nachfolgenden Periode bzw. Geschäftsjahr	Mehrere Jahre: Quantifizierung der Mehrjahresziele der Strategie, Festlegung von mittelfristigen Massnahmen zur Zielerreichung	Mehrere Jahre
Systeme	Budg. Kostenträger, -stellen, -artenrechnung Budg. Bilanz, ER, GFR		Balanced Scorecard

zh School of Management and Economics



### 7.1.1 Planungsfunktion

Vorschau	Entscheidungsfindung	Ressourcenverwendung
Festlegen von Zielen ermöglicht: Steuerung / Leistungsbeurteilung	Fällen von Entscheidungen aufgrund der gesetzten Ziele	Einsatz der Ressourcen (Material, Personal, Maschinen, Fahrzeuge, Kapital)

Die Planungsrechnung erfüllt verschiedene wichtige Funktionen:

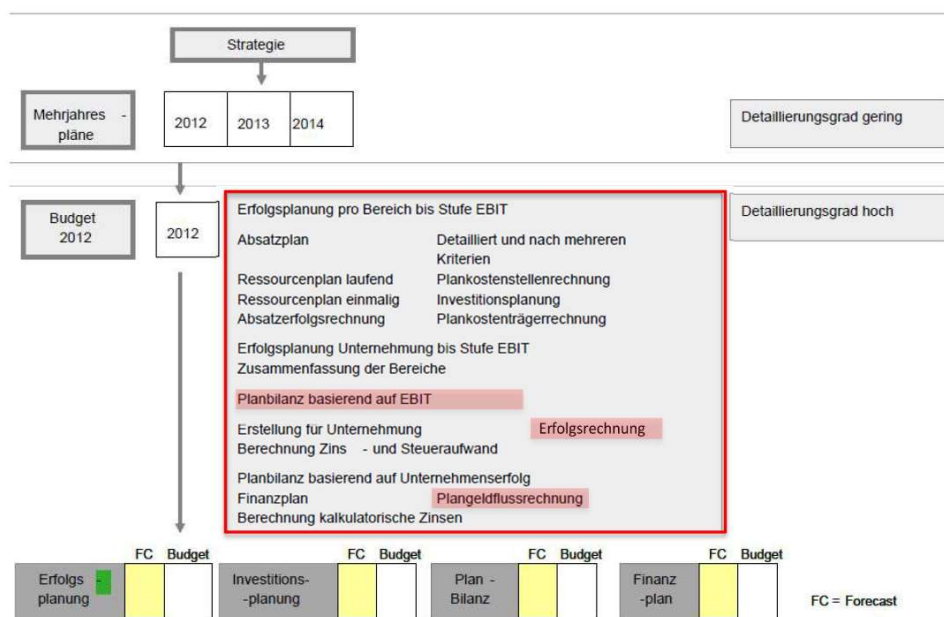
- Früherkennungsfunktion → «Forecasts» erarbeiten, Reaktionsmöglichkeiten schaffen
- Kontinuierliche Planung / Orientierungsfunktion
- Koordination / Optimierung / Rationalisierung
- Steuerung → ständiger Vergleich Soll-Ist Planung
- Umgang mit Risiken

### 7.2 Umgang mit der Zukunft

- **Ausgangslage:**  
Ungewisse Zukunft → Treffen von Annahmen → Fehleranfälligkeit  
Wie kann man damit umgehen?
- **Mögliche Lösung 1:**  
**Ignorieren der Zukunft, Vernachlässigen der Planung**
- **Mögliche Lösung 2:**
  - Frühzeitige Erkennung und entsprechende Anpassung der Planung z.B. durch kontinuierliche Planung
  - Wiederkehrende Soll-/ Ist Vergleiche
  - Durchführung von Sensitivitätsanalysen: Überprüfung der Planung durch Veränderung der kritischen Parameter und Ergänzung durch jeweils ein „worst“ und „best case“ Szenario
  - Offenlegung der zu Grunde gelegten Annahmen / Prämissen

### 7.3 Operative Planungsrechnung (Budget)

Die kurzfristige operative Planung umfasst die Erstellung von einer budgetierten Bilanz, Erfolgsrechnung, Geldflussrechnung sowie einer budgetierten Kostenträger, Kostenstellen und Kostenartenrechnung.

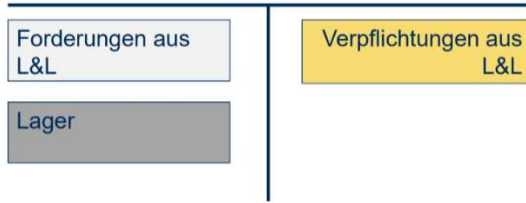


FC: Wie sieht es aktuell (bisheriger Verlauf miteinbeziehen) bezüglich Periodenende?  
Budget: Erwartung zu Periodenbeginn

Es ist wichtig, den aktuellen Stand laufend mit dem Budget zu vergleichen und überprüfen.

### 7.3.1 Plan-Bilanz / Umschlagszahlen

budgetierte Bilanz



Herleitung der künftigen Positionen (Forderungen aus L&L, Verpflichtungen aus L&L und Lager) mithilfe Schätzungen aufgrund von folgenden Umschlagszahlen:

$$\text{Lagerumschlag} = \frac{\text{Warenaufwand}}{\text{durchschn. Lager}}$$

→ Bei Coop/Migros tiefer als bei einem Discounter

$$\text{Kreditorenumschlag} = \frac{\text{Kreditoreneinkäufe}}{\text{durchschn. Verpflichtungen aus L\&L}}$$

→ aus externer Sicht: positiv, da viel Liquidität, tiefe Verpflichtungen  
aus interner Sicht: eher negativ, liq. Mittel könnten andersseitig verwendet werden

$$\text{Kreditorenfrist} = \frac{360}{\text{Kreditorenumschlag}}$$

→ längere Kreditorenfrist besser → gratis Kredit

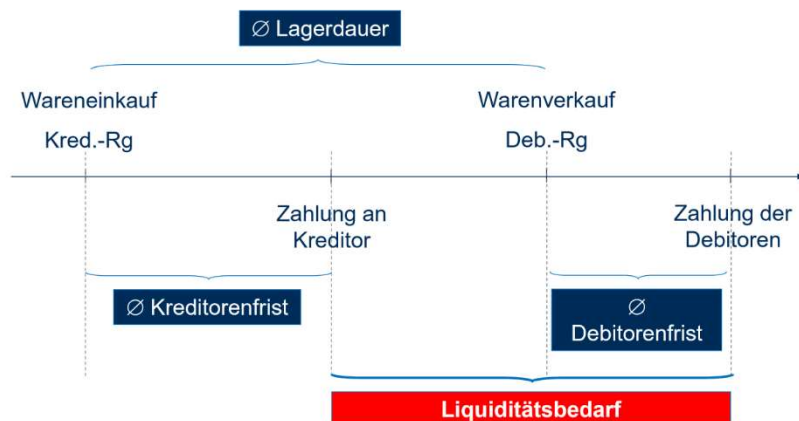
$$\text{Debitorenumschlag} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{durchschn. Debitoren}}$$

→ je grösser desto besser

$$\text{Debitorenfrist} = \frac{360}{\text{Debitorenumschlag}}$$

→ je kleiner desto besser, denn man will selber keine kostenlose Kredite vergeben

- Der Finanzierungsbedarf für das FK kann in der Planbilanz erst am Schluss ermittelt werden.
- Ein negativer Bestand an flüssigen Mittel in der Planbilanz bedeutet, dass eine Zahlungsunfähigkeit droht, sofern keine Korrekturen vorgenommen werden.



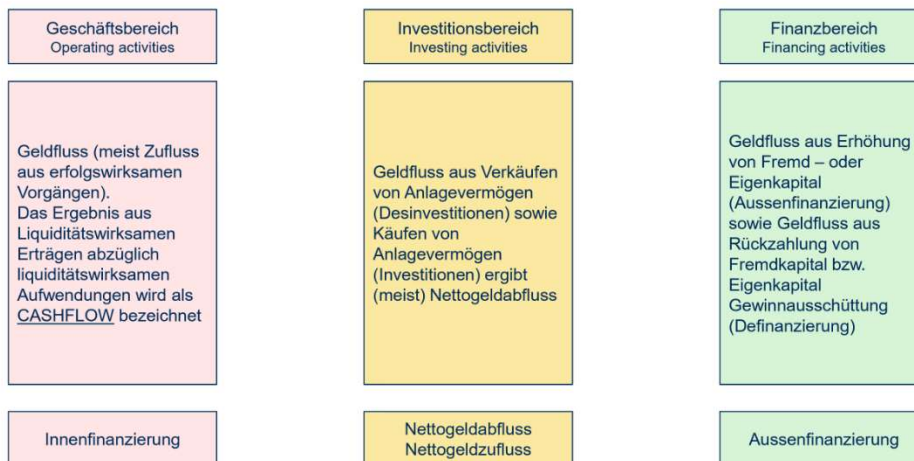
### 7.2.2 Plan Erfolgsrechnung

Die Position Zinsaufwand kann erst berechnet werden, wenn der Verschuldungsgrad resp. Die Höhe vom Eigenkapital und Fremdkapital bekannt ist. D.h. ein erster Entwurf der Planbilanz muss zuvor erstellt werden.

### 7.2.3 Plan-Geldflussrechnung

Die Geldflussrechnung wird in folgende drei Bereiche aufgeteilt:

Geschäftsbereich operating activities	Investitionstätigkeit investing activities	Finanzbereich financing activities
Der Mittelfluss (Zu- und Abfluss)  aus erfolgswirksamen Vorgängen (liquiditätswirksamer Ertrag / liquiditätswirksamer Aufwand)	Der Mittelfluss (Zu- und Abfluss)  aus Verkäufen von Anlagevermögen (Desinvestition) sowie Mittelabfluss aus Käufen von Anlagevermögen (Investition)	Der Mittelfluss (Zu- und Abfluss)  aus Erhöhung von Fremd- oder Eigenkapital (Aussenfinanzierung) sowie Rückzahlung von Fremd- und Eigenkapital sowie Gewinnausschüttung (Definanzierung).
wird <b>Cashflow</b> genannt.	wird <b>Geldfluss aus Investitionstätigkeit</b> genannt.	wird <b>Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit</b> genannt.



#### Vorgehensweise:

- Anhand der Erfolgsrechnung den Geldfluss aus dem operativen Geschäft ermitteln: nur liquiditätswirksame Geschäftsfälle zusammentragen zum **operativen Cashflow**
- Geldflüsse ermitteln die durch Kauf oder Verkauf von Vermögenswerten entstanden sind (**Investitionsbereich**)
- Geldflüsse ermitteln welche durch Kapitalbeschaffung und –rückzahlung verursacht wurden (**Finanzierungsbereich**).
- Die Addition der Geldflüsse aus dem operativen Geschäft, der Investition und der Finanzierung ergibt die totale Veränderung des Fonds «flüssige Mittel», zeigt damit den **totalen Geldfluss**.
- Dieser totale Geldfluss kann auch direkt in der Bilanz abgelesen werden (Fonds Ende Jahr minus Fonds Anfang Jahr ergibt die gleiche Veränderung wie die gesamte Geldflussrechnung) = **direkter Liquiditätsnachweis**.

7.2.3.1 Direkte Methode Geldflussrechnung

Mithilfe der direkten Methode wird der operative Cashflow wie folgt berechnet:

$$\text{Liquiditätswirksame Erträge} - \text{Liquiditätswirksame Aufwände} = \text{operativer Cashflow}$$

Liquiditätswirksamer Ertrag

- Warenertrag
- + Abnahme Debitoren
- Zunahme Debitoren
- = **Zahlungen von Kunden**
- + Übriger liquiditätswirksamer Ertrag

- Liquiditätswirksamen Aufwand

- Warenaufwand (Einstandswert der verkauften Waren)
- + Zunahme Warenlager
- Abnahme Warenlager
- = **Rechnungen von Lieferanten**
- + Abnahme Kreditoren
- Zunahme Kreditoren
- = **Zahlungen an Lieferanten**
- + Übriger liquiditätswirksamer Aufwand
- (Veränderung von transitorischen Abgrenzungen, Delkredere etc. berücksichtigen)

$$= \text{operativer Cashflow}$$

7.2.3.2 Indirekte Methode – Geldflussrechnung

Mithilfe der indirekten Methode wird der operative Cashflow wie folgt berechnet:

$$\text{Reingewinn} + \text{nicht liq. wirksame Aufwände} - \text{nicht liq. wirksame Erträge} = \text{operativer Cashflow}$$

Jahresgewinn

+ nicht liquiditätswirksamer Aufwand

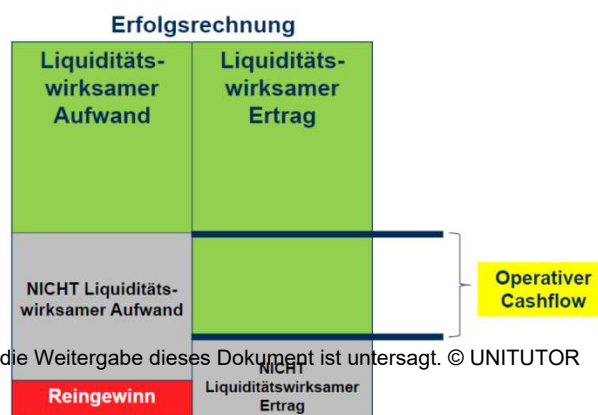
- + Abschreibungen
- + Zunahme Rückstellungen
- + Abnahme Warenlager
- + Abnahme Debitoren
- + Zunahme Kreditoren
- + Zunahme Delkredere
- + Zunahme Passive Abgrenzungen

- Liquiditätsunwirksamer Ertrag

- Zunahme Warenlager
- Zunahme Debitoren
- Abnahme Kreditoren
- Abnahme Delkredere
- Abnahme Rückstellungen
- Abnahme Passive Abgrenzungen

$$= \text{operativer Cashflow}$$

Grafische Darstellung:



Indirekte Methode zum Fonds Flüssige Mittel:

## Reingewinn

- + Nicht liquiditätswirksamer Aufwand  
(Bsp. Abschreibungen, Bildung Rückstellungen)
- Nicht liquiditätswirksamer Ertrag  
(Bsp. Auflösungen Rückstellungen)

**+/- Veränderung NUV** Zunahme mit negativem Vorzeichen, Abnahme mit positivem.

## = Operativer Cashflow

NUV = Nettoumlaufvermögen, das vom Unternehmen aufzubringende Kapital, das für die Abwicklung des operativen Geschäfts notwendig ist.

NUV = Umlaufvermögen ohne Fondskonti abzüglich kurzfristiges Fremdkapital ohne **Fonds-, Dividenden- und Rückstellungskonti.**

**Keinen operativen Bezug**

Aktiven		Passiven	
Kasse, Post, Bank, geldnahe Mittel			FK
UV			
AV			EK

Fonds «Flüssige Mittel»

Aktiven		Passiven	
Kasse, Post, Bank, geldnahe Mittel			Verbindlich. L&L
Forderungen			übr. Verbindlich.
Vorräte			
übr. Forderungen			

Fonds «Nettoumlaufvermögen»

- Die Gestaltung der Geldflussrechnung hängt von der Wahl des Liquiditätsfonds (Fonds) bzw. von der Definition der Liquidität ab.
- Früher wurde die Geldflussrechnung mit dem Fonds Nettoumlaufvermögen (rechte Darstellung) aufgebaut.
- Diese Vorgehensweise hat verschiedene Mängel und ist heute nicht mehr üblich.
- Gem. Art 961b OR soll die Geldflussrechnung die Veränderung der Flüssigen Mittel aufzeigen, das OR definiert jedoch den Fonds nicht. Internationale Rechnungslegungsnormen sowie Swiss GAAP FER 4 schreiben den Fonds Flüssige Mittel (linke Darstellung) vor.