

# Cash- und Liquiditätsrechnung

## Aktuelle Herausforderungen

In der aktuellen Situation kann wohl allgemein bestätigt werden, dass Liquidität ein wichtiger Indikator in jeder Hinsicht ist. Bei nahezu allen Entscheidungen, die die Zukunft betreffen, wird die Frage nach der Liquidität in unterschiedlichen Ausprägungen eine wichtige Rolle spielen. Sei es als geplanten Cashflow aus einer Einzel- oder Verbund-

investition, als Innenfinanzierungsindikator oder im Zusammenhang mit der wertorientierten Unternehmensführung. Aus diesem Ansatz wird klar, dass sich verschiedene Personenkreise aus unterschiedlicher Motivation für diese Unternehmenskennzahlen interessieren.

## Welche Aufgaben müssen bewältigt werden?

Neben einem übersichtlichen Bankenspiegel und den dazugehörigen Planpositionen erfordert das tägliche Geschäft in der Disposition eine gute Vorschau (vgl. Abb. 1) wie sich die mittelbaren und unmittelbaren Ein- und Auszahlungen kurzfristig darstellen. Dazu werden die gebuchten und vorerfassten Rechnungen sowie die aktiven Bestellungen als Informationsquelle genutzt.

Allgemein sind natürlich die entsprechenden Originalwährungen mit Ihren Plan- oder Sicherungskursen zu verwenden. Die Grundlage zur Entscheidung bzgl. des Status eines Nettings geschieht mit der Abbildung der Geschäftsvorfälle in Ihrer Transaktionswährung. So kann schnell entschieden werden, ob Währungen ein- oder verkauft werden können.

Die Herausforderung des folgenden Schritts ist in der Abbildung 2 kurz dargestellt.

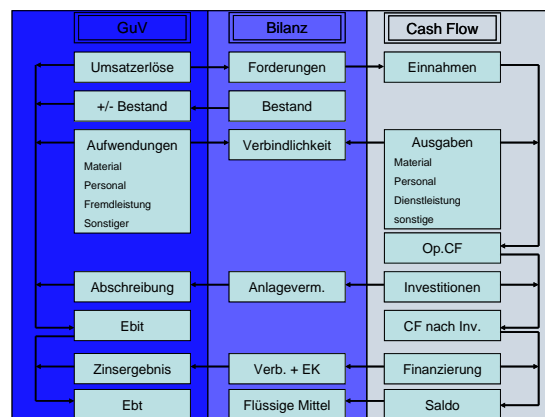
| Übersicht Ein- und Auszahlungen aus gebuchten oder avisierten Rechnungen inkl. Obligo aus Bestellungen |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|  | Jan | Feb | Mar | Apr | Mai | Jun | Jul | Aug | Nov | Dez |
| Einzahlungen   | 100 | 200 | 75  | 100 | 150 | 200 | 140 | 100 | 150 | 100 |
| Auszahlungen   | 80  | 210 | 60  | 110 | 140 | 150 | 150 | 90  | 130 | 90  |
| Saldo  | 20  | -10 | 15  | -10 | 10  | 50  | -10 | 10  | 20  | 10  |
| Kum. Saldo   |     | 10  | 25  | 15  | 25  | 75  | 65  | 75  | 95  | 105 |

© Beratungsgruppe Plaut

Abb. 1: Liquiditätsvorschau

Dieser Einstieg in die eher tägliche Disposition ermöglicht eine kurzfristige Optimierung der Zinsbilanz. Selbstverständlich sollten Planpositionen periodisch wiederkehrend eingeplant werden können. Ebenso sollte eine maschinelle oder mindestens eine halb-maschinelle Löschung der Planposten möglich sein. Manuelle Positionen bzw. Korrekturen sollten schnell und übersichtlich ihrer Art unterschieden werden können.

Allgemein ist hier wichtig, einen schnellen Überblick zu bekommen, um die Kommunikation mit der Bank zu erledigen und anschließend die Planpositionen einzutragen. Daraus sollte sich rechtzeitig innerhalb des Tages ein Bild für die nächste sehr kurzfristige Zukunft ergeben.



© Beratungsgruppe Plaut

Abb. 2: Grundsätzlicher Zusammenhang

Wie hier leicht zu erkennen ist, sind die ganz grundsätzlichen Zusammenhänge zwischen den Eckpfeilern der Buchhaltung dargelegt. Was hier im Zusammenhang einfach aussieht, ist in der Praxis alles andere als einfach. Dennoch muss sich der Herausforderung erfolgreich gestellt werden. Ganz grundsätzlich ist hier eine abgestimmte Planung unterstellt.

Wir erwarten also Werteflüsse in den drei Teilrechnungen, die aufgrund Ihrer Planungsstruktur konsistent zueinander geplant werden können. Diese simple Tatsache verhindert in nicht wenigen Fällen den Erfolg. Es ist also die Kunst, diese Strukturen so anzupassen, dass tatsächlich unterstellt werden kann, dass die Wertezusammenhänge auch integer und sachlogisch korrekt zueinander stehen.

### Wie kann ein solches Verfahren aussehen?

Als erstes muss der Schritt zum Aufbau einer verlässlichen Vorschau erledigt werden. Dazu müssen alle Bankkonten, die ordentlichen Geschäftsverkehr aufweisen, untersucht werden. Sollten sich schon hier Buchungsläufe zeigen, die nicht korrekt dargestellt werden können, so müssen diese so verändert werden, dass sich ein transparentes Bild ergeben kann.

Auch die Buchungsgeschwindigkeit der Einzahlungen, sowie der Bankbelastungen muss im Benchmark liegen. Rechnung die ein- oder ausgehen müssen korrekte Fälligkeiten aufzeigen - Bestellun-

Dieses Ziel ist nur zu erreichen, wenn alle Konten eindeutig in der Bilanz und in der GuV den korrekten Cashflow Positionen zugeordnet werden. Buchungsläufe, die Inkonsistenzen oder keine Eindeutige Zuordnung bekommen, sind zu eliminieren. Dieser scheinbar simple Grundsatz ist die eigentliche Herausforderung.

gen müssen ab der Anforderung die richtigen Einkaufswerte mit den richtigen Zahlungsbedingungen inne haben. All dies führt im ersten Ansatz zu einem soliden Bild der Ist-Zahlen.

Die Plan-Zahlen im kurzfristigen Bereich werden mit Planpositionen realisiert. Wenn nun die Anforderung einer integrierten Planung wie in Abbildung 2 beschrieben ausgesprochen wird, so werden die Planstrukturen festgelegt und alle Konten zu entsprechenden Positionen in dem Cashflow-Bericht zugeordnet. Ein direkter Brutto-Cashflow kann wie folgt aussehen:

| <b>Beispiel direkter Brutto Cashflow</b>  | <b>2008</b> | <b>2009</b> |
|---|-------------|-------------|
| Einzahlungen von Kunden für den Verkauf von Erzeugnissen, Waren und Dienstleistungen  | 900         | 1000        |
| Anzahlungen an Lieferanten und Beschäftigte   | -500        | -550        |
| Sonstige Auszahlungen, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind  | 30          | 50          |
| Sonstige Einzahlungen, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind  | -40         | -60         |
| Ein- oder Auszahlungen aus außerordentlichen Posten   | -5          | 10          |
| <b>Cashflow der laufenden Geschäftstätigkeit</b>  | <b>385</b>  | <b>450</b>  |
| Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Sachanlagevermögens / immateriellen Anlagevermögens  | 30          | 15          |
| Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen/ immaterielle Anlagevermögen   | -40         | -40         |
| Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Finanzanlagevermögens  | 50          | 55          |
| Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen  | -70         | -60         |
| Einzahlungen aus Auszahlungen aus dem Erwerb und dem Verkauf von konsolidierten Unternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten                                    | 0           | 0           |
| <b>Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>   | <b>-30</b>  | <b>-30</b>  |
| Einzahlungen aus Eigenkapitalzuführungen  | 200         | 100         |
| Auszahlungen an den Unternehmenseigener und Minderheitsgesellschafter<br>(Dividenden, Erwerb eigener Anteile, Eigenkapitalrückzahlungen, andere Ausschüttungen) | -100        | -50         |
| Einzahlungen aus der Begebung von Anleihen und der Aufnahme von Krediten  | 300         | 300         |
| Auszahlungen aus der Tilgung von Anleihen und (Finanz-) Krediten  | -150        | -130        |
| <b>Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>  | <b>250</b>  | <b>220</b>  |

©Beratungsgruppe Plaut

Abb. 3: Beispiel Brutto-Cashflow

Wie hier erkannt, müssen die Geschäftsvorfälle entsprechend ihrer Art unterschieden werden. Um dies zu erreichen, sind Unterscheidungen in der Art des Haupt- und Nebenbuches notwendig und weiterhin werden Festlegungen der bebuchten Konten zu den hier genannten Zeilen notwendig. Sollten die Zahlungen nicht über ein Hausbankkonto realisiert werden, sondern über ein In-House-Bank-Konto, so ist dies zu identifizieren und dem Bericht entsprechend kenntlich zu machen.

Wie in Abbildung 2 zu sehen, laufen die Geschäftsvorfälle durch die Bücher auf Konten, die in den unterschiedlichen Berichten ausgewiesen werden. Dieses Nachvollziehen der Belegketten ist sicher nur mit einem modernen ERP System technisch möglich. Diese Ketten sind ohne Unterbrechung korrekt zu buchen und weisen immer den Bruttowert aus, da dieser zahlungswirksam ist.

Ausgehend von der Anforderung, Aussagen über den Plan, Forecast und Ist-Cash-Flow machen zu können, sind neben den schon erklärten inhaltlichen Voraussetzungen auch technische Hilfsmittel notwendig. Wie in Abbildung 4 zu sehen, werden verschiedene Bausteine benötigt.

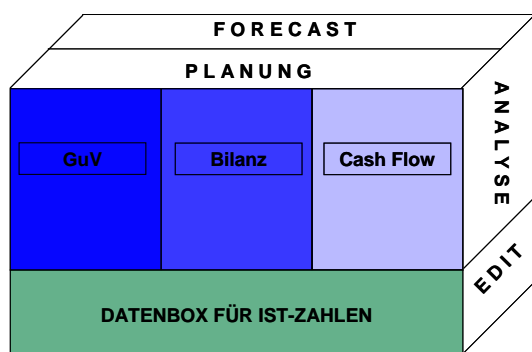


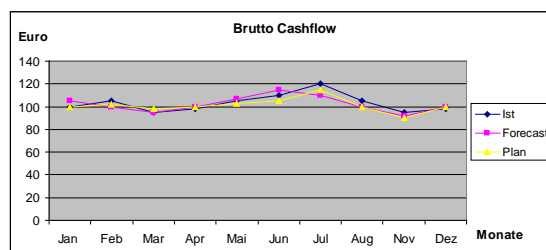
Abb. 4: Technische Aspekte

Die hier dargestellte Datenbox soll als Platzhalter für mögliche ERP, aber auch DW Systeme dienen. In dieser Ebene werden die Daten verwaltet und wenn notwendig auch angepasst. In dem oberen Bereich der Grafik sieht man die Planungsfunktion. Hier werden die Plandaten eingegeben oder in einem halbautomatischen Lauf erzeugt. Die Forecastdaten sind eine Mischung aus Liquiditätsvorschau, die ja vorliegen sollte, sowie den wahr-

scheinlich immer notwendigen manuellen zusätzlichen Anpassungen. Die Ist-Zahlen setzen sich aus den gebuchten Ein- und Auszahlungen zusammen, die sich aus den analysierten Buchungsläufen ergeben.

Entscheidend für die Steuerung des Unternehmens hinsichtlich des Cashflows ist die Sicherheit und Qualität mit der die Daten erzeugt werden.

Als Auswertung bzw. Steuerungscockpit können nun Zahlenreihen und Grafiken (vgl. Abb. 5) genutzt werden, die aus dem in Abbildung 4 aufgezeigten Konstrukt entstehen:



© Beratungsgruppe Plaut

Abb. 5: Beispielbericht

Entscheidend ist die Geschwindigkeit mit der die Zahlen der Unternehmensführung vorgelegt werden und die Qualität der Vorhersage. Selbstverständlich können Informationen in weitere Kennzahlensysteme übernommen werden. Weiterhin können die Zeitreihen entsprechend Ihrer Verwendung unterschiedliche Ausprägungen haben.