



## Beifahrer auf Zeit

Competent Creative Change Driven Customer Focused



## Finanz- und Liquiditätsplanung

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Vorbemerkung und Grundlagen .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Voraussetzungen in der Buchhaltung.....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Struktur der Datei und Hinweise zur Befüllung .....</b>	<b>6</b>
3.1	Prämissen.....	7
3.2	Anfangsbestand.....	8
3.3	Umsatz & Material .....	9
3.4	Offene Posten (aus der Buchhaltung).....	10
3.5	Personal.....	11
3.6	Sachaufwand und Rückstellungsanpassung .....	12
3.7	Investitionen .....	13
3.8	Finanzierung.....	14
3.9	Finanzplan (monatlich) .....	15
3.10	Tagesdisposition.....	16
3.11	Reports zur Liquidität.....	16
<b>4</b>	<b>Ansprechpartner.....</b>	<b>17</b>

# 1 Vorbemerkung und Grundlagen

Der wesentliche Zweck der vorliegenden Datei ist, Sie bei der Liquiditätsplanung zu unterstützen. Da die meisten von uns gewohnt sind, mit Informationen der Buchhaltung zu beginnen, ist auch hier die Ableitung der Zahlungsflüsse nicht losgelöst von den vorhandenen Planungen und Informationen, sondern an diese gebunden.

Die Gliederung der resultierenden Finanzplanung orientiert sich an der traditionellen Finanzplanung mit Ein- und Auszahlungen aus Umsätzen, Auszahlungen für Material-, Sach- und Personalaufwendungen, Auszahlungen aus Investitionen und Des-Investitionen sowie der Finanzierungsseite.

Um die in der Buchhaltung bereits erfassten Sachverhalte und die zukünftigen Erwartungen korrekt abzubilden, wird auf Informationen aus der Buchhaltung, insbesondere OP (Offene Posten) Listen zurückgegriffen.

Bei den Forecast-Elementen wird hinsichtlich des Zahlungsverhaltens der Kunden und der gegenüber Lieferanten auf Annahmen zurückgegriffen, die Sie explizit setzen können.

In den nächsten Kapiteln werden die Erfassungsmasken durchgesprochen, die u.U. an die Gegebenheiten im Unternehmen angepasst werden können bzw. sollten. Wir haben versucht, die Strukturen so flexibel wie möglich zu halten, um Anpassungsbedarfe zu vermeiden.

Das Instrument besteht aus verschiedenen Excel-Reitern, die entsprechend des Arbeitsablaufes gegliedert sind:

Deckblatt	Ansprechpartner	Hinweise						
Erfassungsmasken >	Prämissen	Anfangsbestand	Umsatz&Material	Offene Posten	Personal	Sachaufwand	Investitionen	Finanzierung
Finanzplan >	Finanzplan	Tagesdispo						
Reports >	Liquidität	GuV_BwBil_Monat	GuV_Bil_Jahr					

Die Erläuterung dieser Blätter finden Sie in den nachfolgenden Abschnitten.

Finanzplan	
<b>Zahlungsmittel</b>	
Anfangsbestand	
Anfangsbestand Zahlungsmittel	
<b>Operative Tätigkeit</b>	
Umsätze Netto	
Vereinnahmte Umsatzsteuer	
.f.	Forderungsbestandshöhung
+	Forderungsbestandsminderung
+	OP-Liste Debitor
<b>Ordentliche Einzahlungen</b>	
.f.	Materialeinkauf
.f.	Sachkosten
+	Gehaltete Vorsteuer (inkl. Investauszahlung)
<b>Zwischensumme operative Auszahlungen</b>	
+	Erhöhung der Verbindlichkeiten
.f.	Verminderung der Verbindlichkeiten
.f.	OP-Liste Kreditor
.f.	Personal (Löhne & Gehälter)
.f.	Sonst. Auszahlungen
<b>Zwischensumme sonstige Auszahlungen</b>	
<b>Ordentliche Auszahlungen</b>	
+	Sonstige betriebsfremde Einzahlungen Zuschüsse
.f.	Sonstige betriebsfremde Auszahlungen
<b>Betriebsfremde Zahlungen</b>	
.f.	Umsatzsteuerzahlung
.f.	Körperschaftsteuer
<b>Steuern</b>	
<b>Cash Flow aus operativer Tätigkeit</b>	
<b>Investitionstätigkeit</b>	
Auszahlungen für Investitionen / Einz. aus Verkauf v. AV	
<b>Cash Flow aus Investitionstätigkeit</b>	
<b>Finanzierungstätigkeit</b>	
Einzahlungen von Schuldnern zur Tilgung von Darlehen	
Einzahlungen aus Kapitalerträgen	
Einzahlung aus Fremdkapitalaufnahme	
Einzahlungen aus (ordentlicher) Kapitalerhöhung	
<b>Einzahlungen</b>	
Auszahlungen für Tilgung von Fremdkapital	
Auszahlungen für Fremdkapitalzinsen	
Ausschüttungen / Dividenden	
<b>Auszahlungen</b>	
<b>Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit</b>	
<b>Zahlungsmittelendbestand</b>	
Zahlungsmittelendbestand	
Kreditlinien	
Über-/Unterdeckung	

## 2 Voraussetzungen in der Buchhaltung

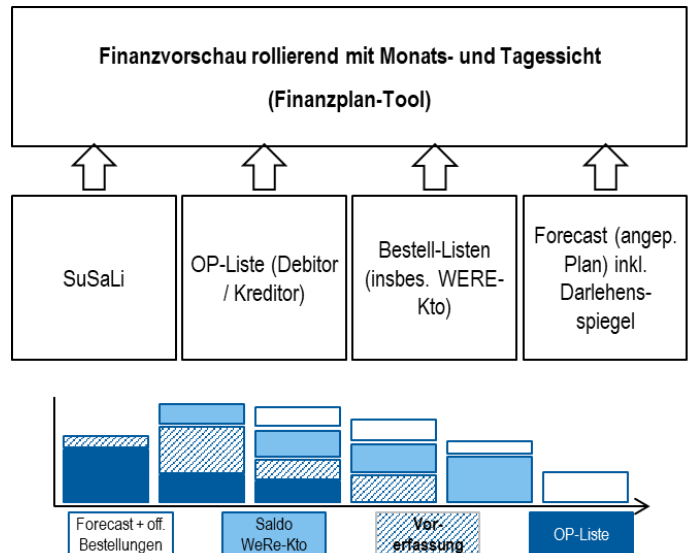
Die Voraussetzung für eine sinnvolle und belastbare Finanz- und Liquiditätsplanung wird in der Buchhaltung gelegt. Das Ziel ist es, aus möglichst wenigen Informationsquellen eine belastbare Vorschau zu erstellen:

In der kurzen Sicht (Folgewoche) sollten sich die Zahlungen fast vollständig aus den OPs ergeben.

Danach werden die Salden ergänzt durch vorerfasste Eingangsrechnungen und mögliche, in der Warenwirtschaft erfasste Lieferungen. Für die dann folgende Woche muss ggf. auch das Bestell-Obligo herangezogen werden. Erst danach wird ein tatsächlicher Plan, eine Vorschau oder ein Forecast relevant.

Nur wenn die Buchhaltung à jour ist, kann auch der Finanzplan belastbare Aussagen zulassen.

Die folgende Übersicht gibt Anregungen für die Anpassung von Verfahren und Verhaltensweisen im Rechnungswesen:



Thema	Voraussetzung	Effekt
Bankbuchhaltung	<p>Sämtliche Bankauszüge sind tagesgenau gebucht.</p> <p>Wenn Sie nur monatliche Auszüge erhalten, entnehmen Sie die Tagesbuchungen des Vortags jeden Morgen aus dem Online-Banking.</p>	<p>Eine eindeutige Information über den aktuellen Liquiditätsstand ist möglich. Offene debitorische Rechnungen können aus der Buchhaltung entnommen werden. Zu den Kreditoren s.u.</p>
Eingangsrechnungen	<p>Sorgen Sie dafür, dass alle Eingangsrechnungen sofort aus dem Posteingang direkt an die Buchhaltung und nicht erst in den Fachbereich gehen. Erfassen Sie die Rechnungen, so dass Sie aus dem System immer einen vollständigen Überblick haben.</p> <p>Bereinigen Sie Zahlungsziele, wenn diese sich aufgrund Ihrer Verhandlungen verändern. Tragen Sie auch Zahlungspläne in der Buchhaltung ein!</p> <p>Holen Sie sich vom Chef das Mandat, Fachbereiche, die sich Rechnungen direkt schicken lassen, hart anzufassen!</p>	<p>Aussagekräftige OP-Listen, ggf. ergänzt um eine Übersicht vorerfasster Eingangsrechnungen. Das erspart viel Arbeit!</p>

Ausgangsrechnungen	Stellen Sie Ausgangsrechnungen so schnell wie möglich und übernehmen den Buchungsstoff sofort in die die Buchhaltung. Halten Sie auch die überfälligen Zahlungen schnell nach	Wie oben, aussagekräftige OP-Listen!
Zahlungen an Finanzämter	Buchen Sie Vorauszahlungen aus Bescheiden auch kreditorisch. Viele Buchhaltungsprogramme lassen es zu, dass man Kreditoren verschiedenen Hauptbuchkonten zuordnet und damit die Forderungen und Verbindlichkeiten den korrekten Bilanzpositionen zuordnet.	Die Führung über OP-Listen erspart separate Aufzeichnungen zur Fälligkeit von Zahlungen.
Zahlläufe	Versuchen Sie einen vernünftigen Rhythmus für Zahlläufe zu finden und so wenige ad-hoc-Zahlungen wie möglich zu haben. Wenn alle Eingangsrechnungen direkt in die Buchhaltung kommen, sollen „überraschend“ auftauchende überfällige Rechnungen aus dem Fachbereich nicht mehr vorkommen. In der Regel reichen 2 Zahlläufe pro Woche.	Reduktion des Arbeitsaufwands für die Buchhaltung. Automatisch generierte Zahlläufe auf Basis der Zahlungsziele erleichtern die Administration.
Umgang mit überfälligen Eingangsrechnungen	Viele Unternehmen tendieren dazu, im Falle eines Liquiditätsengpasses die wichtigen, großen Lieferanten zuerst zu zahlen und die kleinen Lieferanten hintenanzustellen. Das ist aus mehreren Gründen ungeschickt. Zum einen müssen Sie dann mit vielen Lieferanten wegen des Verzugs oder wegen Mahnungen kommunizieren. Das hält die Buchhaltung und/oder die Geschäftsführung auf. Des Weiteren übersieht man die operativen Konsequenzen nicht so einfach. Kleine C-Teile können die gesamte Produktion lahmlegen. Verhandelt man hingegen mit den großen Lieferanten über ein anderes Zahlungsziel, kommt man effektiver zu einer echten Zahlungserleichterung.	Reduktion des Aufwands in der Buchhaltung (Mahnungen, Anzahl der Offenen Posten) und der Geschäftsführung (Zahl der Telefonate und Verhandlungen) und der Disposition im Einkauf und der Produktion (Umplanung wegen Fehlteilen)
Bestellwesen	Führen Sie eine Liste mit allen offenen Bestellungen sowohl auf Kunden- als auch Lieferantenseite	Erleichtert die Cash-Disposition in der Regel für die nächsten 4 – 5 Wochen: „keine Überraschung in den nächsten 4-5 Wochen“.
Abbuchungen	Nehmen Sie alle Abbuchungsaufträge bis auf Finanzamt und ggf. Sozialversicherungsträgern zurück!	Bleiben Sie Herr über Ihre Liquiditätslage und Ihr Bankkonto. Außerdem reduziert das in der Regel den Buchungsaufwand, da die Anzahl der Buchungsposten bei aus dem System generierten Zahlläufen deutlich niedriger ist.

### 3 Struktur der Datei und Hinweise zur Befüllung

Wie bereits oben dargestellt, besteht die Datei aus verschiedenen Excel-Reitern, die entsprechend des Arbeitsablaufes gegliedert sind:

- \_ Prämissen
- \_ Anfangsbestand
- \_ Umsatz & Material
- \_ Offene Posten (aus der Buchhaltung)
- \_ Personal
- \_ Sachaufwand und Rückstellungenanpassung
- \_ Investitionen
- \_ Finanzierung
- \_ Finanzplan (monatlich)
- \_ Tagesdisposition
- \_ Reports zur Liquidität
- \_ Reports zur GuV und Bilanz

Grundsätzlich sind alle Erfassungsfelder **hellblau** markiert. Alle Spalten (Eingabe oder auch nur Anzeige) lassen sich bei Bedarf entsprechend verbreitern.

### 3.1 Prämissen

Das Prämissen-Sheet gliedert sich in 6 Bereiche:

<b>Start Finanzplan</b>							
Akt. Monat-Jahr	Mrz 20						
<b>Steuern</b>							
MWST-Satz Ausgangsrechnungen	19%						
MWST-Satz Eingangsrechnungen	17%						
KöSt	34%	Zahlung am Jahresende					
<b>Factoring</b>							
Nutzung Factoring	nein						
Ankauf %	0%	0%					
Forderungseinbehalt %	0%	0%					
<b>Zahlungsverhalten Kunden</b>							
	Faktura Mt +0	Faktura Mt +1	Faktura Mt +2	Faktura Mt +3	Faktura Mt +4	Faktura Mt +5	Abschreibung
	0-30 Tage	31-60 Tage	61-90 Tage	91-120 Tage	121-150 Tage	151-180 Tage	
Zahlung n Monate nach Faktura	0%	50%	50%	50%	50%	0%	0%
	0%	0%	0%	50%	50%	0%	Σ 100 %
<b>Materialbezug i. Vgl. zum Aufwandsmonat</b>							
	Einsatz Mt -0	Einsatz Mt -1	Einsatz Mt -2	Einsatz Mt -3			
	0-30 Tage	31-60 Tage	61-90 Tage	91-120 Tage			
Einkauf n Monate vor Einsatz	50%	25%	25%	0%			
	0%	25%	25%	50%			
							Σ 100 %
<b>Zahlungskonditionen Lieferanten</b>							
	Faktura Mt +0	Faktura Mt +1	Faktura Mt +2	Faktura Mt +3	Faktura Mt +4	Faktura Mt +5	Abschreibung
	0-30 Tage	31-60 Tage	61-90 Tage	91-120 Tage	121-150 Tage	151-180 Tage	
Zahlung n Monate nach Faktura	50%	25%	25%	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	25%	25%	50%	Σ 100 %

Bereich	Nutzung
Startmonat des Plans	Geben Sie hier bitte den Folgemonat an. Das ist der erste Monat der Planung
Annahmen zu Steuern	In dem Bereich können Sie den Steuersatz für die MwSt. und die Körperschaftssteuer eingeben. Durch eine Variation dieser Sätze können Sie sich den effektiven Steuersätzen annähern.
Factoring	Wenn Sie Rechnungen an einen Factor verkaufen, setzen Sie bitte das Feld auf ja. Dann können Sie den Anteil der Forderungen in %, die Sie üblicherweise an den Factor verkaufen sowie den Einbehalt in %, den Sie vereinbart haben, angeben.
Materialbezug in Relation zum Faktura-Monat	Um eine vereinfachte Einkaufsplanung zu ermöglichen, können Sie an dieser Stelle Regeln dafür angeben, mit welchem monatlichen Vorlauf Sie Material einkaufen. Die Monate entsprechen dem Zeitpunkt, zu dem Sie die Eingangsrechnung Ihrer Lieferanten erhalten und buchen (nicht die Zahlung an die Lieferanten). Über den %-Anteil können Sie den Bezug über bis zu 3 Monate vor Verkauf an Ihre Kunden verteilen. Die Zahlungsziele mit Ihren Lieferanten werden separat eingestellt.
Zahlungsverhalten der Kunden	Geben Sie hier eine vereinfachte Struktur Ihrer Ist-Zahlungsziele bei Kunden an. Die Frage ist, welcher Anteil der Ausgangsrechnungen eines Monats wird in demselben Monat, bzw. in den Folgemonaten beglichen.
Zahlungsverhalten gegenüber Lieferanten	Geben Sie hier eine vereinfachte Struktur Ihrer Ist-Zahlungsziele bei Lieferanten an. Die Frage ist, welcher Anteil der Ausgangsrechnungen eines Monats wird in demselben Monat, bzw. in den Folgemonaten beglichen

### 3.2 Anfangsbestand

Als Startpunkt für die Finanzplanung wird der Anfangsbestand der Bilanz angegeben. Die Gliederung der Bilanz orientiert sich an dem Standardkontenrahmen (SKR 04).

#### Anfangsbestand Bewegungsbilanz

Bilanzpositionen	Mrz. 20
<b>Anlagevermögen</b>	<b>0 €</b>
Immaterielle Vgg	0 €
Sachanlagen	0 €
Finanzanlagen	0 €
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>0 €</b>
Vorräte	0 €
Forderungen, Wertpapiere und sonst. Vgg	0 €
Kassenbestand / Bankguthaben	0 €
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>0 €</b>
aRAP	0 €
<b>Bilanzsumme</b>	<b>0 €</b>

<b>Eigenkapital</b>	<b>0 €</b>
Kapital / Rücklagen	0 €
Gewinn / Verlust	
<b>Rückstellungen</b>	<b>0 €</b>
Pensionsrückstellungen	0 €
Steuerrückstellungen	0 €
Sonstige Rückstellungen	0 €
<b>Verbindlichkeiten</b>	<b>0 €</b>
Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten	0 €
Verbindlichkeiten aus Lieferungen / Leistungen	0 €
Verbindlichkeiten ggü. verb. Unternehmen	0 €
Verbindlichkeiten Gesellschafterdarlehen	0 €
Verbindlichkeiten op Steuern	0 €
Verbindlichkeiten Sonstige	0 €
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>0 €</b>
pRAP	0 €
<b>Bilanzsumme</b>	<b>0 €</b>
Check	0 €

Die Eingabe der Werte erfolgt auf beiden Seiten der Bilanz als Betrag (bzw. „positiv“). Zum Ende der Bilanz zeigt ein Check an, ob die Bilanzsumme Aktiva und Passiva übereinstimmen.



### 3.3 Umsatz & Material

Im Erfassungssheet Umsatz wird der Umsatz nach einer frei wählbaren Gliederung, z.B. Produktgruppe, geplant. Der Materialeinsatz wird über einen Materialeinsatzfaktor für diese Produktgruppe geplant.

Aus dem Prämissen-Blatt wird die zeitliche Verteilung für den Materialeinkauf übernommen und im Sheet unten angezeigt.

Bereich	Nutzung
Umsatz Plan netto	<p><b>Produkt 1-10</b> Gliederung des Umsatzes nach Arten. Hier können frei wählbar Produkte, Produktgruppen aber auch Kundengruppen oder Projekte und Großaufträge stehen.</p>
Materialplanung	<p><b>Materialeinsatzquote</b> Prozentanteil des Materials je 1 EUR Umsatz</p>
Materialeinkauf	<p>Rechnerische Ableitung des Zeitpunktes des Materialbezugs auf Basis der auf dem Prämissenblatt angegebenen zeitlichen Verteilung.</p>

#### Umsatz und Material

Gliederung		Mrz. 20
Umsatz PLAN netto	Material-einsatz- quote	1.000 €
Produkt 1	60%	1.000 €
Produkt 2		
Produkt 3		
Produkt 4		
Produkt 5		
Produkt 6		
Produkt 7		
Produkt 8		
Produkt 9		
Produkt 10		
<b>Ende</b>		
<b>Materialplanung</b>		<b>-600 €</b>
Produkt 1	60%	-600 €
...	0%	0 €
Produkt 10	0%	0 €
<b>Ende</b>		
<b>Materialeinkauf</b>		<b>-425 €</b>
Produkt 1		-300 €
...		0 €
Produkt 10		0 €
<b>Ende</b>		

### 3.4 Offene Posten (aus der Buchhaltung)

Der für die Liquiditätsplanung wichtigste Teil der Planung ist die Fälligkeitsstruktur der Debitoren und Kreditoren. Der Einfachheit halber wird anhand des positiven und negativen Saldos die Zuordnung zu den beiden Gruppen vorgenommen. Debitoren sind positiv, Kreditoren negativ. Am besten exportiert man aus dem Buchhaltungssystem die OP-Liste und bringt diese in eine 5-spaltige Form, bei der das Fälligkeitsdatum in der 4. Spalte und der Saldo in der 5. Spalte steht. Die Spalten 1-3 sind für das Funktionieren des Instrumentes nicht von Bedeutung und können auch leer gelassen werden.

#### Offene Posten Liste

Aktueller Monat März 20

Konto	Beschriftung	Rechnungs-Nr.	Fälligkeit	Saldo
	Deb1		19.02.2020	1,00 €
	Deb2		30.03.2020	1,00 €
	Deb3		31.03.2020	1,00 €
	Deb4		10.05.2020	1,00 €
	Kre1		19.02.2020	-1,00 €
	Kre2		30.03.2020	-1,00 €
	Kre3		31.03.2020	-1,00 €
	Kre4		10.05.2020	-1,00 €

Bereich	Nutzung
Konto	Konto-Nummer des Debitors oder Kreditors (informativ / optional).
Beschriftung	Name oder Match-Code des Debitors oder Kreditors (informativ / optional).
Rechnungsnummer	OP-Nummer aus der Buchhaltung als eindeutige Referenz (informativ / optional).
Fälligkeit	Fälligkeitsdatum des OP
Saldo	Fälliger Saldo aus der OP-Liste

### 3.5 Personal

Der Personalaufwand wird idealerweise nach Tarif- bzw. Gehaltsgruppen geplant. Bei dieser Vorgehensweise lassen sich spezifische Brutto-Gehälter und Nebenkostensätze je Tarif- bzw. Gehaltsgruppe angeben.

Die Personalplanung an sich erfolgt in „Vollzeit-Äquivalenten“ (VZÄ), d.h. ein Mitarbeiter in Vollzeit (100%) wird jeden Monat als „1“ VZÄ eingeplant (ein Mitarbeiter in Teilzeit (50%) wird jeden Monat als „0,5“ VZÄ eingeplant).

Zusätzlich zu der Planung der VZÄ kann eine zeitweilige Kurzarbeit je Tarif- bzw. Gehaltsgruppe in der Planung berücksichtigt werden. Der Finanzplan berücksichtigt die Zahlung des Kurzarbeitergelds durch die Agentur für Arbeit. Den Anteil, der von der BA getragen wird (60% bzw. 67%) kann ebenfalls erfasst werden.

Weiterhin lässt sich eine Veränderung der Pensionsrückstellungen planen (die Auflösung von Rückstellung wird negativ erfasst). Wird die Rückstellung negativ, erfolgt ein Hinweis („nok“).

#### Personal

Gliederung			Mrz. 20
Vollzeit-Äquivalente	Brutto-Gehalt p.a.	NK-Satz	10,00
Geschäftsführer	-50.000	10%	1,00
Leitung Vertrieb	-50.000	10%	1,00
Vertrieb	-50.000	20%	1,00
	-50.000	20%	1,00
	-50.000	20%	1,00
	-50.000	20%	1,00
	-50.000	20%	1,00
	-50.000	20%	1,00
	-50.000	20%	1,00
	-50.000	20%	1,00
<b>Ende</b>			
Pensionsrückstellungen			0 €
-Veränderung Pensionsrückstellungen			0 €
<b>Kurzarbeit (%)</b>		BBMG 6.900,00	
Geschäftsführer			100%
...			0%
<b>Ende</b>			
<b>Personalkosten EUR (inkl. BA)</b>			-48.033 €
Geschäftsführer			0 €
...			-4.583 €
<b>Ende</b>			
<b>Bundesagentur</b>			
Geschäftsführer			-3.450 €
...			0 €
<b>Summe</b>			-3.450 €
<b>Zahlung Bundesagentur (1 Mt Verzug)</b>			
<b>Saldo Cash-wirksam</b>			-3.450 €

Bereich	Nutzung
Vollzeit-Äquivalente	Planung des jährlichen Brutto-Gehalts, des Nebenkostensatzes und der monatlichen Anzahl an Vollzeitäquivalenten je Tarif- bzw. Gehaltsgruppe. Tarif- bzw. Gehaltsanpassungen im Zeitverlauf können nicht explizit je Monat berücksichtigt werden (bzw. nur über die Hebung des Brutto-Gehalts p.a. im Mittel).
Pensionsrückstellungen	Möglichkeit zur Auf-/ Abbau von Pensionsrückstellungen. Der aktuelle Stand der Pensionsrückstellungen wird aus dem Anfangsbestand übernommen. Wird die Rückstellung negativ, erfolgt ein Hinweis durch den Finanzplan („nok“).
Kurzarbeit (%)	Möglichkeit zur Planung einer temporären Kurzarbeit je Tarif- bzw. Gehaltsgruppe (bei mind. 10% der Belegschaft mit einem Arbeitsausfall von über 10%). Durch Angabe von Kurzarbeit entlasten sich die Personalkosten entsprechend dem Anteil in Kurzarbeit. Die Hälfte des Gehaltsausfalls aus Kurzarbeit (bis zu einer Beitragsbemessungsgrenze von 6.900 EUR) wird durch die Agentur für Arbeit dem Arbeitgeber erstattet (allerdings erst im Folgemonat; siehe Bereich „Bundesagentur“).
Personalkosten	Rechnerische Ermittlung des Personalaufwands unter Berücksichtigung eines möglichen Gehaltsausfalls durch Kurzarbeit und der hälftigen Zahlung durch die Agentur für Arbeit im Folgemonat.
Bundesagentur	Ermittlung des Kurzarbeitergeldes, dass durch die Agentur für Arbeit im Folgemonat an den Arbeitgeber gezahlt wird.

### 3.6 Sachaufwand und Rückstellungsanpassung

Auf dem Tabellenblatt werden die wesentlichen Sachaufwandspositionen gem. Ihrer Fälligkeit erfasst. Die Gliederung zur Erfassung ist grds. frei wählbar, orientiert sich im Vorschlag entlang den Aufwandskonten des SKR04.

Zusätzlich werden sonstige Auszahlungen, Bestands-AfA gem. Anlagenspiegel (bzw. auf Basis einer AfA-Vorschau) geplant. In dem letzten Bereich kann die Veränderung von Rückstellungen erfasst werden (wird die Rückstellung negativ, erfolgt ein Hinweis („nok“)).

Bereich	Nutzung
Sachaufwandspositionen (Pos. Sachkosten im Finanzplan)	Erfassung des Sachaufwands in einer frei wählbaren Gliederung. Erfassung der Kostenpositionen erfolgt mit einem negativen Vorzeichen.
Sonstige Auszahlungen (Pos. Sonst. Auszahlungen im Finanzplan)	Weiterhin lassen sich Sonstige Auszahlungen planen. Der Unterschied zu den oben genannten Sachaufwandspositionen ist die Position im Finanzplan in der Übernahme).
AfA Altanlagen gem. Anlagenspiegel	Die Abschreibungen auf bestehenden Anlagen werden hier erfasst (Basis AfA-Vorschau bzw. Anlagenspiegel). Abschreibungen auf neue Anlagen werden auf der Maske „Investitionen“ ermittelt.
Rückstellungen	Erfassung der Veränderung von Rückstellung Körperschaft und Sonstige. Es erfolgt ein Hinweis („nok“) sollte die Rückstellung negativ durch die Anpassung negativ werden.

### 4C Sachaufwand und Rückstellungen

#### Gliederung

##### Sachaufwandspositionen

Fremdleistungen
Miete und Mietnebenkosten
Versicherungen und Beiträge
Fahrzeug (KfZ)
Werbung
Reisekosten
Logistik
Provisionen
EDV/IT
Telekommunikation / Porto / Bürobedarf (Rechts-) Beratung, Abschluss, Prüfung

Ende

##### Sonstige Auszahlungen

Sonstige Auszahlungen
Sonstige betriebsfremde Auszahlungen

Ende

##### AfA Altanlagen gem. Anlagenspiegel

AfA

Ende

##### Rückstellungen

Rückstellung Körperschaftsteuer
-Veränderung Körperschaftsteuer

sonstige Rückstellungen
-Veränderung sonstige Rückstellung

Ende

### 3.7 Investitionen

Auf der Erfassungsmaske Investitionen gliedert sich in 4 Bereiche zur Planung der Investitionen (Vermögensgegenstände und GWG), in den Bereich Einzahlung aus gewährten Darlehen, in die rechnerische Ermittlung der Abschreibungen und des Restbuchwertes der neuen Anlagen.

Bereich	Nutzung
Vermögensgegenstände	Erfassung aller Investitionen (GWG im eigenen Bereich) inkl. der voraussichtlichen Nutzungsdauer in Jahren.  Sollte sich die Nutzungsdauer für einzelne große Investitionen deutlich von der Sammelposition unterscheiden, so wird empfohlen die Investition in einer eigenen Zeile mit der korrekten Nutzungsdauer aufzunehmen.
geringwertiges Wirtschaftsgut (GWG)	Erfassung aller Investitionen mit Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten kleiner 800 Euro (bzw. 1.000 Euro bei einer Sammelabschreibung).  GWGs werden zum jeweiligen Zugangszeitpunkt vollständig abgeschrieben. Es ist daher keine Nutzungsdauer anzugeben.
Abschreibungen	Rechnerische Ermittlung der Abschreibungen p.a. auf Basis der geplanten neuen Investitionen und der entsprechenden Nutzungsdauer.
Restbuchwert	Rechnerische Ermittlung des Restbuchwertes der neu geplanten / zugegangenen Investitionen.
Finanzanlagen / gewährte Darlehen	Möglichkeit zur Erfassung von Einzahlungen aus gewährten Darlehen.

4C Investition		Mrz. 20
Gliederung	Nutzungsdauer (Jahre)	
<b>Vermögensgegenstände</b>		<b>4.000  </b>
Immaterielle Vgg	5,00	4.000
Sachanlagen	1,00	
Wohnbauten	1,00	
Anlagen + Maschinen	1,00	
Anlagen im Bau	1,00	
Betriebs-/Geschäftsausstattung	1,00	
Finanzanlagen	1,00	
	1,00	
	1,00	
<b>GWG</b>		<b>67  </b>
		67
<b>Investitionen</b>		<b>4.067  </b>
Ende		
<b>Finanzanlagen / gewährte Darlehen</b>		<b>0  </b>
Einzahlungen von Schuldnern zur Tilgung von Darlehen		
Einzahlungen aus Kapitalerträgen		
Ende		
<b>Abschreibungen</b>		
<b>Vermögensgegenstände</b>		<b>-67  </b>
Immaterielle Vgg		-67
...		0
<b>GWG</b>		<b>-67  </b>
		-67
<b>Abschreibungen</b>		<b>-134  </b>
<b>Restwert</b>		
<b>Vermögensgegenstände</b>		<b>3.933  </b>
Immaterielle Vgg		3.933
<b>GWG</b>		<b>0  </b>
		0
<b>Restwert</b>		<b>3.933  </b>

### 3.8 Finanzierung

Die Erfassungsmaske der Finanzierung gliedert sich in die 5 Bereiche Eigenkapital, Gesellschafterdarlehen, Fremdkapital, Kreditlinie und Zuschüsse.

Bereich	Nutzung
Eigenkapital	Erfassung von Kapitalerhöhungen bzw. Ausschüttungen.  In dieser Position können auch Entnahmen erfasst werden.
Gesellschafterdarlehen	Erfassung Zugang / Aufnahme neuer Darlehen, Abgang / Tilgung bestehender Darlehen und rechnerische Ermittlung einer Zinslast durch Angabe eines (über alle Darlehen) gemittelten Zinssatzes.
Fremdkapital	Analog Gesellschafterdarlehen (für Darlehen ggü. Dritten / Kreditinstituten)
Kreditlinie	Erfassung der Kreditlinie, die revolvierend in Anspruch genommen werden kann (bspw. Kontokorrentkredite, Dispositionskredite, Avalkredite, etc.). Die Kreditlinie erhöht kurzfristig die zur Verfügung stehenden Liquidität (ohne Aufnahme eines Darlehens).
Zuschüsse	Gewährte Zuschüsse (bspw. KfW-Kredite), die die Liquidität erhöhen.

#### 4C Finanzierung

Gliederung	Mrz. 20
<b>Eigenkapital</b>	
<b>Anfangsbestand EK</b>	<b>10 €</b>
+ Kapitalerhöhung	
- Ausschüttung	
<b>Gesellschafterdarlehen</b>	
<b>Anfangsbestand Ges-Darlehen</b>	<b>0 €</b>
+ Zugang Darlehen	5.000 €
- Tilgung Darlehen	
Zinssatz	1,0%
Zinslast	-417%
<b>Fremdkapital</b>	
<b>Anfangsbestand Darlehen</b>	<b>0 €</b>
+ Zugang Darlehen	
- Tilgung Darlehen	
Zinssatz	3,0%
Zinslast	0%
<b>Kreditlinie</b>	
Kreditlinie	1.000 €
<b>Zuschüsse</b>	
+ Zuschüsse	

### 3.9 Finanzplan (monatlich)

Der Finanzplan zeigt das Ergebnis der Planung auf den einzelnen Erfassungsmasken (keine Eingaben / Anpassungen).

Der Finanzplan startet mit dem Zahlungsmittelbestand (Zahlungsmittelanfangsbestand) zu Beginn der jeweiligen Periode. Der Zahlungsmittelanfangsbestand entspricht jeweils dem Zahlungsmittelendbestand der Vorperiode. Der Anfangsbestand für die erste Periode wird aus der Erfassungsmaske für den Anfangsbestand der Bilanz übernommen.

Im Weiteren gliedert sich der Finanzplan nach den drei CashFlow Arten. Der Finanzplan endet mit dem Zahlungsmittelendbestand, den verfügbaren Kreditlinien und letztendlich mit einer Über- bzw. Unterdeckung an liquiden Mitteln.

Bereich	Nutzung
Zahlungsmittel	Anfangsbestand der zur Verfügung stehenden Zahlungsmittel. Periode 1: Kassenbestand/Bankguthaben gem. Anfangsbestand Periode 2-n: Zahlungsmittelendbestand der Vorperiode
CashFlow operative Tätigkeit	Geplante Umsätze aus der Erfassungsmaske „Umsatz & Material“ erhöhen im ersten Schritt den Forderungsbestand. Über die Prämisse Zahlungsverhalten Kunden, mindert sicher der Forderungsbestand im Zeitverlauf. Die OP-Debitoren werden gem. der Fälligkeit aus dem Reiter „Offene Posten“ übernommen. Überfällig Posten werden in den ersten Monat der Planung übernommen. Positionen in der Auszahlung werden größtenteils aus der Maske „Sachaufwand+RSt“ übernommen. Die Verbindlichkeiten erhöhen und mindern sich analog zu den Forderungen. Nach Ermittlung der Steuern ergibt sich ein CF aus operativer Tätigkeit.
CashFlow Investitionstätigkeit	Übertrag der Investitionsplanung aus der Maske „Investitionen“ konsolidiert in einer Zeile.
CashFlow aus Finanzierungstätigkeit	Die geplante Finanzierungstätigkeit wird in je 3-4 Positionen gruppiert nach Ein-/ Auszahlung in den Finanzplan übernommen.
Zahlungsmittelendbestand	Aus dem Zahlungsmittelanfangsbestand und dem CashFlow der Periode ergibt sich im Resultat ein Zahlungsmittelendbestand. Zur kurzfristigen Finanzierung / Überbrückung eines negativen Zahlungsmittelendbestandes können vorhandene Kreditlinien herangezogen werden. Im Resultat ergibt sich eine Über- bzw. Unterdeckung mit liquiden Mitteln. Ein stark negativer bzw. über mehrere Perioden negativer Zahlungsmittelendbestand deutet auf eine strukturelle Finanzierungslücke bzw. -bedarf hin.

#### Finanzplan

<b>Zahlungsmittel</b>
<b>Anfangsbestand</b>
<b>Anfangsbestand Zahlungsmittel</b>
<b>Operative Tätigkeit</b>
Umsätze Netto
Vereinnahmte Umsatzsteuer
./ Forderungsbestandserhöhung (Factoring)
./ Forderungsbestandserhöhung (non Factoring)
./ Forderungsbestandserhöhung
+ Forderungsbestandsminderung (Factoring)
+ Forderungsbestandsminderung (non Factoring)
+ Forderungsbestandsminderung
+ OP-Liste Debitor
<b>Ordentliche Einzahlungen</b>
./ Materialkosten
./ Sachkosten
+ Gezahlte Vorsteuer (inkl. Investauszahlung)
<b>Zwischensumme operative Auszahlungen</b>
+ Erhöhung der Verbindlichkeiten
./ Verminderung der Verbindlichkeiten
./ OP-Liste Kreditor
./ Personal (Löhne & Gehälter)
./ Sonst. Auszahlungen
<b>Zwischensumme sonstige Auszahlungen</b>
<b>Ordentliche Auszahlungen</b>
+ Sonstige betriebsfremde Einzahlungen Zuschüsse
./ Sonstige betriebsfremde Auszahlungen
<b>Betriebsfremde Zahlungen</b>
./ Umsatzsteuerzahlung
./ Körperschaftsteuer
<b>Steuern</b>
<b>Cash Flow aus operativer Tätigkeit</b>
<b>Investitionstätigkeit</b>
Auszahlungen für Investitionen / Einz. aus Verkauf v. AV
<b>Cash Flow aus Investitionstätigkeit</b>
<b>Finanzierungstätigkeit</b>
Einzahlungen von Schuldnern zur Tilgung von Darlehen
Einzahlungen aus Kapitalerträgen
Einzahlung aus Fremdkapitalaufnahme
Einzahlungen aus (ordentlicher) Kapitalerhöhung
<b>Einzahlungen</b>
Auszahlungen für Tilgung von Fremdkapital
Auszahlungen für Fremdkapitalzinsen
Ausschüttungen / Dividenden
<b>Auszahlungen</b>
<b>Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit</b>
<b>Zahlungsmittelendbestand</b>
<b>Zahlungsmittelendbestand</b>
<b>Kreditlinien</b>
<b>Über-/Unterdeckung</b>

### 3.10 Tagesdisposition

Zusätzlich zu der Möglichkeit einer monatlichen Finanzplanung bietet das Tool die Möglichkeit einer tagesgenauen Disposition der liquiden Mittel, um Liquiditätslücken bzw. kurzfristige Finanzierungsbedarfe innerhalb eines Monats identifizieren zu können.

Hierzu wird aus dem Finanzplan der Wert für den Monat übernommen und kann anschließend auf die einzelnen Tage verteilt werden.

Ein hinterlegter Summencheck prüft die Summe der allokierten Werte zu dem vorgelegten Monatswert und zeigt Abweichungen an.

Der Zahlungsmittelanfangsbestand wird analog dem Finanzplan für die erste Periode aus dem Anfangsbestand der Bilanz übernommen. Für alle Folgetage ist der aktuelle Stand der verfügbaren Mittel gem. Kontoauszug / Kasse einzutragen.

Die Offenen Posten werden tagesgenau aus der entsprechenden Maske übernommen. Es gibt die Möglichkeit für den Planer die Ein-/ Auszahlung aus den OP (entgegen der erfassten Fälligkeit) im Monatsverlauf zu korrigieren. Der Check prüft auf die Summe der in dem jeweiligen Monat fälligen OP (inkl. der überfälligen OP). Sollte der Planer davon ausgehen, dass die OP nicht vollständig in dem Monat anfallen, kann eine Abweichung zwischen den fälligen OP (Monatswert) und der allokierten Summe entstehen (Check zeigt „check“ an).

### 3.11 Reports zur Liquidität

Der Finanzplan stellt Berichte zur Liquidität sowie zur GuV und Bilanz (Monat und Jahr) zur Analyse und Ableitung erforderlicher Maßnahmen zur Verfügung.

4C Finanzplan - Tagesdisposition				Mittwoch	Donnerstag
Auswahl Monat zur Tagesdisposition				01 Apr	02 Apr
<b>Zahlungsmittel</b>					
<b>Anfangsbestand (rechnerischer Plan)</b>					0
<b>Anfangsbestand (Ist)</b>				0	
<b>Anfangsbestand Zahlungsmittel</b>				<b>0  </b>	<b>0  </b>
<b>Operative Tätigkeit</b>					
. Forderungsbetandserhöhung	0	200	nok	100	100
+ Forderungsbetandsminderung	0	0			
+ OP-Liste Debitor	1	203		203	0
+ OP-Liste Debitor (man. Anpassung +/- zu Zeile 25)					
<b>Ordentliche Einzahlungen</b>				<b>203  </b>	<b>0  </b>
. Materialaufwendungen	-125	0	nok		
. Sachaufwendungen	0	0			
+ Gezahlte Vorsteuer (inkl. Investauszahlung)	-29	0	nok		
<b>Zwischensumme operative Auszahlungen</b>				<b>0  </b>	<b>0  </b>
+ Erhöhung der Verbindlichkeiten	154	0	nok		
. Verminderung der Verbindlichkeiten	-286	0	nok		
. OP-Liste Kreditor	-1	-203		-203	0
+ OP-Liste Kreditor (man. Anpassung +/- zu Zeile 36)					
. Personal (Löhne & Gehälter)	-25.425	0	nok		
. Sonst. Auszahlungen	0	0			
<b>Zwischensumme sonstige Auszahlungen</b>				<b>-203  </b>	<b>0  </b>
<b>Ordentliche Auszahlungen</b>				<b>-203  </b>	<b>0  </b>
+ Sonstige betriebsfremde Einzahlungen Zuschüsse	0	0			
. Sonstige betriebsfremde Auszahlungen	0	0			
<b>Betriebsfremde Zahlungen</b>				<b>0  </b>	<b>0  </b>
. Umsatzsteuerzahlung	0	0			
. Körperschaftsteuer	0	0			
<b>Steuern</b>				<b>0  </b>	<b>0  </b>
<b>Cash Flow aus operativer Tätigkeit</b>				<b>0  </b>	<b>0  </b>
<b>Investitionstätigkeit</b>					
Auszahlungen für Investitionen / Einz. aus Verkauf v. AV				-43	0
<b>Cash Flow aus Investitionstätigkeit</b>				<b>-43  </b>	<b>0  </b>
<b>Finanzierungstätigkeit</b>					
Einzahlungen von Schuldnern zur Tilgung von Darlehen				0	0
Einzahlungen aus Kapitalerträgen				0	0
Einzahlung aus Fremdkapitalaufnahme				0	0
Einzahlungen aus (ordentlicher) Kapitalerhöhung				0	0
<b>Einzahlungen</b>				<b>0  </b>	<b>0  </b>
Auszahlungen für Tilgung von Fremdkapital				100	0
Auszahlungen für Fremdkapitalzinsen				-4	0
Auszahlungen / Dividenden				0	0
<b>Auszahlungen</b>				<b>96  </b>	<b>0  </b>
<b>Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit</b>				<b>96  </b>	<b>0  </b>
<b>Zahlungsmittelendbestand</b>					
<b>Zahlungsmittelendbestand</b>				<b>-29.973  </b>	<b>0  </b>
<b>Kreditlinien</b>				<b>1.000  </b>	<b>1.000  </b>
<b>Über-/Unterdeckung</b>				<b>-28.973  </b>	<b>1.000  </b>



## 4 Ihre Ansprechpartner für Finanz- und Liquiditätsplanung



**Stephan Grunwald**  
Senior Partner  
Mobil +49 173 346 58 13  
[stephan.grunwald@4cgroup.com](mailto:stephan.grunwald@4cgroup.com)



**Markus Noçon**  
Senior Partner  
Mobil +49 173 346 58 18  
[markus.nocon@4cgroup.com](mailto:markus.nocon@4cgroup.com)