

Programmgestützte Liquiditätsplanung

## Auswirkungen der Vorjahresbilanz auf die Plan-Liquidität

von Dipl.-Bw. Claudia Schurig, Mühl Christ Partner,  
Management Consulting GmbH, Limburg

Viele Kanzleien, die betriebswirtschaftliche Beratung anbieten, lassen sich bei der Planung der Erfolgsrechnung und Bilanz bzw. der Liquidität durch Software unterstützen. Die Programme berechnen die Ergebnisse immer auf Basis der Eingaben, die vom Anwender vorgegeben werden. Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, welche Auswirkungen es auf die Planung hat, wenn sich einzelne Werte in der Vorjahresbilanz ändern und was bei der automatischen Berechnung zu berücksichtigen ist. Ein Planungsfall aus der Praxis veranschaulicht die Problematik.

**Die beste Software benötigt die richtigen Vorgaben**

### Planungsmethoden

Planungen für das kommende Geschäftsjahr werden oft noch während des laufenden Geschäftsjahrs erstellt. Die Buchhaltung für die letzten Monate bzw. für den letzten Monat des Geschäftsjahrs steht dann noch aus. Folglich wird eine sogenannte Forecast-Bilanz für den Abschluss-Stichtag (hier: 31.12.09) selbst erstellt. Liegen für das laufende Geschäftsjahr bereits eine Planung und/oder Soll-/Ist-Vergleiche vor, kann auf die Planbilanz zum 31.12. oder auf Vorschau-Bilanzen zurückgegriffen werden. Ist das Geschäftsjahr in der FiBu bereits verbucht, verwendet man vorläufige Abschlüsse. Die Vorjahresbilanz ist wichtig für die Planung: Sie beeinflusst u.a. den Verlauf der Liquidität im Planjahr.

**Vorjahresbilanz bildet die Basis der Planung**

Im Beispiel wurde die Bilanz zum 31.12.09 auf Basis eines Forecasts aus dem Soll-/Ist-Vergleich per 31.10.09 erstellt. Die Planung für 2010 weist folgendes Ergebnis aus:

### Planung 2010

	Szenario 1 (in EUR)
Ergebnisse per 31.12.10	Planung mit Forecast-Bilanz
vorläufiges Ergebnis (dieses wird aufgrund der wirtschaftlichen Lage geringer als in den Vorjahren geplant)	19.221
Liquide Mittel minus KK Inanspruchnahme	
Anfangsbestand	- 30.000
Endbestand	- 14.084
KK-Linie	- 50.000

Monate später liegt der folgende endgültige Abschluss vor:

## Endgültiger Abschluss 31.12.09

	31.12.09	31.12.09
	EUR	EUR
	Schlussbilanz für Planung (aus Forecast entwickelt)	Jahresabschluss (endgültige Bilanz)
<b>AKTIVA</b>		
<b>Anlagevermögen</b>	50.000	55.478
fertige Erzeugnisse und Waren	400.000	321.500
Forderungen aus L + L	48.400	55.263
sonstige Vermögensgegenstände	21.000	18.532
Kasse, Bank	0	0
Rechnungsabgrenzungsposten	1.800	1.770
<b>Bilanzsumme</b>	<b>521.200</b>	<b>452.543</b>
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigenkapital</b>		
Gezeichnetes Kapital	52.000	52.000
Gewinnvortrag	160.215	100.000
Jahresüberschuss	112.175	101.252
<b>Rückstellungen</b>		
sonstige Rückstellungen	26.300	41.895
<b>Verbindlichkeiten</b>		
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten		
■ aus Kontokorrent	30.000	49.852
■ aus Darlehen	32.400	32.396
Verbindlichkeiten aus L + L	16.000	16.527
sonstige Verbindlichkeiten		
■ sonstige Verbindlichkeiten	8.000	7.586
■ Gesellschafterdarlehen	84.110	51.035
<b>Bilanzsumme</b>	<b>521.200</b>	<b>452.543</b>

Es ergeben sich naturgemäß einige Abweichungen zur Forecast-Bilanz:

- Anlagenzugänge waren zum Planungszeitpunkt noch nicht verbucht bzw. bekannt,
- Vorräte wurden neu bewertet (Inventur und Abwertungen),
- der Gewinnvortrag wurde teilweise ausgeschüttet, Gesellschafterdarlehen wurden zum Jahresende teilweise getilgt, das vorläufige Ergebnis hat sich durch Änderungen in der GuV noch verändert und
- es wurden zusätzliche Rückstellungen gebildet.

**Regelmäßige  
Abweichungen zur  
Forecast-Bilanz**

## Planungsergebnisse

In der bestehenden Planung wurden die Forecast-Bilanzwerte durch die endgültigen Werte ersetzt. Außer dem Austausch der Vorjahreszahlen wurden keine weiteren Eingriffe in die bestehende Planung vorgenommen. Die Ergebnisse der Planung verändern sich:

**Ersatz der Forecast-Werte durch die finalen Werte**

### Angepasste Planung

	Szenario 1	Szenario 2
Ergebnisse per 31.12.10	Planung mit Forecast-Bilanz in EUR	Planung mit endgültigem Abschluss ohne weitere Anpassungen in EUR
vorläufiges Ergebnis	19.221	7.616
Liquide Mittel minus KK Inanspruchnahme		
Anfangsbestand	- 30.000	- 49.852
Endbestand	- 14.084	- 135.765
KK-Linie	- 50.000	- 50.000

Das Planergebnis zum 31.12.10 hat sich relativ wenig verändert. Vielmehr fällt die sprunghaft gestiegene Inanspruchnahme des Kontokorrents zum Jahresende ins Auge, die sofort Zweifel an der Richtigkeit weckt. Rechnerisch ist dieses Ergebnis richtig – sachlich ist es falsch. Die Gründe für die erhebliche Verschlechterung sind

- die veränderten Ausgangswerte (geringeres Eigenkapital, höhere Kontokorrent-Inanspruchnahme, niedrigere Gesellschafterdarlehen als geplant) und
- die in vielen Positionen unveränderten Bilanzwerte für 2010. Das Programm behält – je nach Grundeinstellung in der Planung – die für 2010 vorgegebenen Werte bei.

### Beispiel

Die Forecast-Bilanz ging von Vorräten von 400 TEUR aus. Für 2010 lautete die Planungsvorgabe „unveränderte Bestände“ – also durchgängig 400 TEUR. In der endgültigen Bilanz betrug der Warenbestand nur noch 321 TEUR. Für die Planung 2010 wird der Vorgabewert 400 TEUR beibehalten – das Programm hat keine anderslautenden Informationen erhalten.

Welche Werte ein Planungsprogramm bei Änderung der Vorjahresbilanz beibehält, welche neu berechnet werden, die Vorgehensweise insgesamt, ist von Software-Anbieter zu Software-Anbieter unterschiedlich. Außerdem ist das von individuellen Einstellungen – Eingabe von absoluten Zahlen oder von Steigerungsraten, automatische Übernahme des Vorjahreswertes etc. – abhängig.

**Beibehaltene Werte können je nach Software unterschiedlich sein**

Für Szenario 3 wurde nach Eingabe der endgültigen Abschlusswerte auch die Bilanzplanung angepasst. In diesem Fall ging es vor allem um die Entwicklung der Vorräte, der Rückstellungen und der Gesellschafter-

darlehen. Nach den notwendigen Anpassungen liegt das Planergebnis sogar wieder in etwa auf dem Niveau von Szenario 1. Die Inanspruchnahme des Kontokorrents hat sich zwar verdoppelt, liegt aber immer noch im Rahmen der Linie.

**Planergebnis nach notwendigen Anpassungen**

	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3
Ergebnisse per 31.12.10	Planung mit Forecast-Bilanz in EUR	Planung mit finalem Abschluss ohne Anpassungen in EUR	Planung mit finalem Abschluss mit Anpassungen in EUR
vorläufiges Ergebnis	19.221	7.616	16.955
Liquide Mittel minus KK Inanspruchnahme			
Anfangsbestand	- 30.000	- 49.852	- 49.852
Endbestand	- 14.084	- 135.765	- 28.877
KK-Linie	- 50.000	- 50.000	- 50.000

**Hinweis:** Auch wenn sich Werte in der vorläufigen Erfolgsrechnung verändern, ist Vorsicht geboten. Hier ist – zumindest für die wichtigsten Positionen wie Rohertrag und Personalaufwand – zu überprüfen, ob die Veränderung von Werten in der GuV auch Änderungen für die Planung nach sich ziehen. Man sollte sich die Frage stellen: Sind zwischen ursprünglicher Planerstellung und endgültiger Fertigstellung des Abschlusses Tatsachen bekannt geworden, die bei der bestehenden Planung berücksichtigt werden müssen?

**Vorsicht auch bei Änderungen in der vorläufigen Erfolgsrechnung**

**Tipps für die tägliche Praxis**

- Legen Sie Planungsversionen an – z.B. „Planung 2010 mit Forecast-Bilanz und Planung 2010 mit Abschluss final“. Die ursprüngliche Planung, die auch dem Mandanten zur Verfügung steht, sollten Sie auf keinen Fall überschreiben, sondern beibehalten. Nur so können die unterschiedlichen Ergebnisse verglichen werden. Ändert sich die Planung durch die Änderung der Vorjahreswerte erheblich, zieht das eine Berichtspflicht gegenüber dem Mandanten bzw. den Banken nach sich.
- Fügen Sie geänderte Abschlusswerte nicht nur ein, sondern überprüfen Sie auch die Bilanzplanung. Das geht am besten, wenn die gewünschte Entwicklung der Bilanzpositionen – z.B. „unverändert gegenüber Vorjahr“, „10 % monatliche Steigerung analog Umsatz“ oder „monatliche Tilgung 5.000 EUR“ – bei der ursprünglichen Planungserstellung dokumentiert wurde.
- Beziehen Sie, wenn möglich, bei der Erstellung der Forecast- bzw. der vorläufigen Bilanz den tatsächlichen Banken-Kontostand (laufendes Konto und Darlehen) mit ein und achten Sie bei der Planung auf eine enge Abstimmung mit den für den Abschluss zuständigen Mitarbeitern.

**Berichtspflicht gegenüber dem Mandanten und der Bank**

**Bilanzplanung immer überprüfen**

**Für den Abschluss zuständige Mitarbeiter in die Planung einbeziehen**