

Erläuterungen zur Nutzung des Liquiditätsplans (Excel-Arbeitsblatt)

1. Ziel

Die Liquiditätsplanung dient dem Ziel, die ständige Zahlungsbereitschaft eines Unternehmens für kürzere Zeitabschnitte einzuschätzen.

Sie unterscheidet sich von der strategischen Betriebsentwicklungsplanung, in der die langfristige Finanzierungsplanung des Unternehmens vor allem in Verbindung mit Investitionen erfolgt. Diese umfasst meist mehrere Jahre, sagt aber nichts aus über die Liquidität innerhalb eines Planungsjahres (siehe Programm ZP).

Im Gegensatz zur Betriebsplanung lassen sich die Ansätze in der Liquiditätsplanung einfach durch die Bewegungen auf den Betriebskonten kontrollieren. Gegenüber einem Kreditgeber lässt sich so die unterjährige Kreditwürdigkeit darstellen.

Der Stellenwert einer sorgfältigen Liquiditätsplanung wird oft unterschätzt. Das vorliegende Arbeitsblatt soll ein einfach zu handhabendes Instrument für Berater und Betriebe bereitstellen.

Zahlungsverpflichtungen ergeben sich für die landwirtschaftlichen Betriebe sowohl aus der Beschaffung von Betriebsmitteln (z.B. Saatgut, Dünger, Futtermittel) als auch aus der Finanzierung von Löhnen, Mieten, Pachten, Zinsen, Steuern, Investitionen, Kapitaldiensten, Abfindungen u.a. Im vorliegenden Plan sind diese Positionen als Auszahlungen (Zeilen 49 bis 100) ausgewiesen.

Als Geldquellen - im Plan als Einzahlungen (Zeilen 1 bis 48) benannt - stehen erst einmal die Zahlungen aus dem Verkauf von landwirtschaftlichen Produkten und Leistungen, von Umsätzen der Gewerbetätigkeit, aber auch die Erlöse aus dem Verkauf von betrieblichen Vermögensteilen (z. B. Gebrauchsmaschinen, Gebäude, Boden, Vorräte) zur Verfügung.

Des Weiteren sind es im Rahmen der Fremdfinanzierung Quellen wie staatliche Zuschüsse und Hilfen, Einlagen und Beteiligungen und - vor allem für Investitionen – die Kredite.

2. Methode und Arbeitsgrundlagen:

Die vorliegende Methode der Liquiditätsplanung fußt auf der Einzahlungs-/ Auszahlungs-Überschussrechnung. Diese Methode unterstellt im Gegensatz zur Einnahmen - Ausgaben - Überschussrechnung die sofortige Verfügbarkeit der Geldmittel nach Eingang bzw. die sofortige Zahlungsfälligkeit bei Verbindlichkeiten.

Ähnlich wie z.B. zwischen dem Verkauf und der Bezahlung von Produkten eine gewisse Zeitspanne bis zur Verfügbarkeit von Barmitteln liegt, muss auch bei der Aufnahme von Krediten mit einem Zeitverzug zwischen Kreditvertragsabschluß und Auszahlung der ersten Kreditrate gerechnet werden.

Dieser so genannte Zeitverbrauch tritt auch beim Bezug und der Bezahlung von Betriebsmitteln auf.

Beispielsweise können Düngemittel am 25.06. geliefert worden sein, am 10.07. erfolgt die Ausstellung der Rechnung und für den 25.09. ist die Zahlungsfrist festgelegt. Nur der letztere Termin ist dann für die Liquiditäts-Planung von Interesse.

Betriebliche Aufwendungen, die nicht mit Auszahlungen verbunden sind - z.B. Abschreibungen - bleiben bei der Liquiditätsplanung ebenso unberücksichtigt, wie Forderungen die im Planungszeitraum nicht in "Geld" realisiert werden können.

Die Liquiditätsplanung kann nach vorliegender Methode kurzfristig nach Monaten,

Doppelmonaten oder Quartalen vorgenommen werden. Die kurzfristige Feinplanung nach Monaten erfordert eine relativ große Sicherheit der Informationen zu den Ein- und Auszahlungen, während die Planung nach Doppelmonaten oder Quartalen eine gewisse Flexibilität bei der zeitlichen Einschätzung der Ein- und Auszahlungen erlaubt. Im vorliegenden Arbeitsblatt ist die Planung nach Doppelmonaten bzw. Quartalen möglich. Für die Berechnungen bieten sich folgende 2 Methoden an, die zu gleichen Ergebnissen führen:

a)

Die kumulative Planungsmethode, bei der die jeweiligen Geldbewegungen des Folgemonats oder Folgequartals zu dem Stand der vorangegangenen Berechnungen hinzugefügt werden. Die letzte Monats- bzw. Quartalsspalte ist dann zugleich die Jahressumme der Ein- und Auszahlungen. Bei dieser Methode wird der Stand des Girokontos zu Beginn der Planung in einheitlicher Höhe für alle angesprochenen Monate oder Quartale vorgetragen.

b)

Die monats- oder quartalsbezogene Planungsmethode, bei der die Einzelbewegungen an Geld zeitraumgerecht nachzuweisen sind und die Jahressumme durch Addition der Einzelmonate oder -quartale ermittelt wird. Diese Methode arbeitet - im Gegensatz zu a) mit den jeweiligen Saldenvortrag des Girokontos vom Vormonat bzw. -quartals. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird die monats- oder quartalsbezogene Planungs-methode überwiegend angewandt. Die Ein- und Auszahlungen werden bei den optierenden Betrieben ohne Mehrwertsteuer angegeben. Nur die hinsichtlich der Umsatzsteuer pauschalierenden Betriebe erfassen die Ein- und Auszahlungen einschließlich der Umsatzsteuer.

Die Kalkulation des zeitraumbezogenen Geldbedarfes (Auszahlungen) für die Betriebsmittel (z.B. Saatgut, Dünger, Futter, Energie, Wasser, Treibstoff), aber auch für die in Anspruch genommenen Arbeits- und Maschinenleistungen wird wesentlich erleichtert, wenn man dazu die verfügbaren Buchführungsabschlüsse oder Geldrückberichte des Vorjahres mit heranzieht. Auch die Lagerbuchhaltung und die Lieferantenkartei mit den jeweiligen Zahlungs- und Leistungsverkehr erweisen sich hierzu als hilfreich.

Vielfach erfolgen bestimmte Zahlungen periodengleich, so dass lediglich der jeweilige Bezugsumfang und der zutreffende Preis dem Planzeitraum angepasst werden müssen. Die Unterlagen der Deckungsbeitragsrechnung sind für die Liquiditätsplanung nicht geeignet, da sie das Verfahren in den Mittelpunkt stellen. Da die variablen Kosten auch den Einsatz der selbst erzeugten Produkte einschließen, lassen sich mit dieser Variante keine brauchbaren Geldauszahlungen errechnen.

Die Planung des Geldbedarfes für Investitionen und Kapitaldienstverpflichtungen sowie die Planung des Geldbedarfes für Festkosten und Entnahmen sollte in Abstimmung mit den Planfestlegungen im Strategischen Betriebsentwicklungskonzept erfolgen. Für die kurzfristige Liquiditätsplanung ist eine Untersetzung dieser Jahresplangrößen nach Monaten bzw. Halbmonaten oder Quartalen vorzunehmen.

Der Zahlungseingang von staatlichen Zuwendungen an die Betriebe - ein Ergebnis der EU-Regelungen - bedingen eine immer größere Abhängigkeit von Dritten bezüglich der Verfügbarkeit der Beihilfen, Zuschüsse und Ausgleichszahlungen.

Da diese Mittel unabhängig vom wirtschaftlichen Kreislauf "Beschaffung - Produktion - Absatz" gezahlt werden, ergeben sich vielfach neue Kapitalbedarfsspitzen innerhalb eines Jahres, die durch zusätzliche Eigenmittel oder Kredite abgedeckt werden müssen. Gerade auch aus dieser Sicht sind finanzielle Reservemittel einzuplanen, da eine zu knappe Liquidität Zwischenfinanzierungen erfordert, die hohe Kosten verursachen.

Eine Möglichkeit der Geldbeschaffung ist der Verkauf von Vermögensteilen, z.B. von Gebrauchtmaschinen, Gebäuden, Boden oder Vorräten. Besonders bei strukturellem Wandel im Betrieb sind diese Verkäufe als Geldquelle für Neuinvestitionen und Kredittilgungen möglich. Im Liquiditätsplan sind sie als außerordentliche Einzahlungen aufgenommen.

Erfolgen derartige Verkäufe aus der Notlage fehlender Finanzierungsmittel, so ist damit ein hohes finanzwirtschaftliches Risiko in Form eines möglichen Eigenkapitalverlustes verbunden.

Als Ergebnis der Einzahlungs- und Auszahlungsüberschussrechnung erfolgt auf Seite 3 der Nachweis des Überschusses bzw. Fehlbetrages in drei Schritten:

- Überschuss / Fehlbetrag I in der Zeile 3 umfasst den Saldo der Ein- und Auszahlungen ohne die verfügbaren langfristigen Kredite als Fremdmittel
- Überschuss / Fehlbetrag II in der Zeile 10 schließt die verfügbaren langfristigen Kredite mit ein
- Überschuss / Fehlbetrag III in der Zeile 14 schließt im Weiteren den positiven oder negativen Stand des Geschäftskontos und die so genannte Kreditlinie, also den Stand der Kontokorrentkonten für den kurzfristigen Liquiditätsausgleich ein (Zeile 13).

Umlaufmittelkredite mittelfristiger Art werden in den Zeilen 6 bis 9 geplant.

Im Ergebnis der Berechnungen zu den erkannten Überschüssen bzw. Fehlbeträgen an Zahlungsmitteln können jetzt verschiedene Maßnahmen getroffen werden:

- bei Überschüssen (Überliquidität) bietet sich - nach Rückstellung einer begrenzten Barreserve - eine höherverzinsliche Anlage, z.B. in Festgeld oder Wertpapieren an.
- bei Fehlbeträgen sind mehrere Maßnahmen in Betracht zu ziehen:
 - Verkauf von Festgeld, Wertpapieren bzw. Einsatz anderweitig angelegter Guthaben
 - Verschiebung bzw. Einschränkung von betrieblichen Aufwendungen, wie
 - Investitionen, Reparaturen, Grunddüngung u.a.
 - Verhandlungen mit der Hausbank mit dem Ziel der Aufstockung der kurzfristigen Kreditlinie
 - Umschuldung hochverzinslicher Verbindlichkeiten.

Die Inanspruchnahme staatlicher Liquiditätshilfen für landwirtschaftliche Unternehmen im Haupterwerb oder die Erwirkung von zinsverbilligten Konsolidierungsdarlehen über ein Bürgschaftsprogramm sind weitere mögliche Maßnahmen. Sie setzen aber entsprechende staatliche Förderprogramme voraus.

3. Nutzung

Im Arbeitsblatt können in den hellblau unterlegten Zellen die Werte eingegeben werden. Zu beachten ist, dass die Summen für eine Gruppe (z. B. Tiere und Tierprodukte) immer über den Detailangaben stehen, die gesamten Ein- bzw. Auszahlungen dann aber als unterste Zeile. Die angezeigte Kontrollsumme können selbst eingefügt werden.