

Grundlagen, Ziele und Instrumente der finanziellen Führung

Urs Frey

Liquide Mittel sind der Sauerstoff, den ein Unternehmen zum Leben braucht. Sie werden idealerweise durch die Wertschöpfung in Form von verkauften Produkten und Dienstleistungen erwirtschaftet – dies aber nur, wenn die Einnahmen grösser sind als die Ausgaben (Cashflow) und der Ertrag grösser als der Aufwand (Gewinn). Was trivial klingt, hat Konsequenzen auf die gesamte Unternehmensführung. Kleine Unternehmen (KU) sind diesen Gesetzmässigkeiten in besonderem Mass ausgesetzt, da sie in der Regel über beschränkten Zugang zu Eigen- und Fremdkapital verfügen.

Finanzen fordern Führung

Liquidität als Grundvoraussetzung. Alle unternehmerischen Handlungen haben finanzielle Konsequenzen. Über kurz oder lang schlagen sie sich in Aufwand oder Ertrag, in Einnahmen oder Ausgaben nieder. Jede Leistung des Unternehmens ist darauf ausgerichtet, einen Gewinnbeitrag zu erzielen. Die Gewinnerwirtschaftung ist der eigentliche, längerfristig orientierte Unternehmenszweck, genügend **Liquidität** die ultimative, kurzfristige Grundvoraussetzung dafür. Fehlt sie, droht der Konkurs – selbst bei guter Auftragslage und Gewinn in der Jahresrechnung (siehe Abbildung 01). Kleine Unternehmen (KU) verfügen kaum über einen Spezialisten für die finanzielle Führung. Demzufolge fällt die Aufgabe der Unternehmerin oder dem Unternehmer selbst zu.

Die Gründe für das Fehlen von Liquidität können angesichts eines turbulenten wirtschaftlichen Umfeldes, schnellleibiger Märkte und steigenden Preisdrucks externer und kurzfristiger Natur sein.

Aufträge fallen aus, wichtige Kunden verschwinden vom Markt, Konkurrenzprodukte aus Billigländern überschweben den Markt, Rohstoffe werden teurer, Kundenbedürfnisse ändern sich und Innovationen machen eigene Produkte obsolet – die Liste liesse sich beliebig verlängern. Den externen stehen interne Ursachen gegenüber, deren Wurzeln weit in die Vergangenheit zurückreichen und die Ausdruck von unternehmerischen Fehlentscheiden und mangelnder finanzieller Führung sein können. Die Praxis zeigt als Ursachen beispielsweise, dass leistungsfähige neue Maschinen nicht ausgelastet, eine unternehmenseigene Liegenschaft schlecht genutzt, zu grosse Warenvorräte angelegt, unrentable Produkte forciert, unrentable Märkte erschlossen oder gar verlustreiche Akquisitionen getätigt worden sind.

Operatives Geschäft als Hauptquelle. Abgesehen von der Startfinanzierung über Kapitalgeber schöpfen KU ihre Liquidität fast ausschliesslich aus dem operativen Geschäft. Das KU muss in der Lage sein, die Ausgaben und idealerweise auch die Investitionen aus den erwirtschafteten Mitteln zu bestreiten. Jede geplante oder ausgeführte Leistung am Markt ist demzufolge danach zu prüfen, wie viele freie Mittel sie schöpft. Nicht der grosse Umsatz ist massgebend, nicht der Kunde mit der grössten Bestellmenge, sondern, ob aus den betreffenden Transaktionen ein **Cashflow** erwirtschaftet wird. Die umsichtige Unternehmerin und der versierte Unternehmer prüfen darum die eigenen Leistungen und Kunden auf ihr Potenzial und ihre **Rentabilität** hin und wissen, wo sie oder er Geld verdienen. Obwohl für das Unternehmen im umkämpften Markt überlebensnotwendig, ist dies längst nicht überall der Fall.

tipp

So berechnen Sie den Cashflow

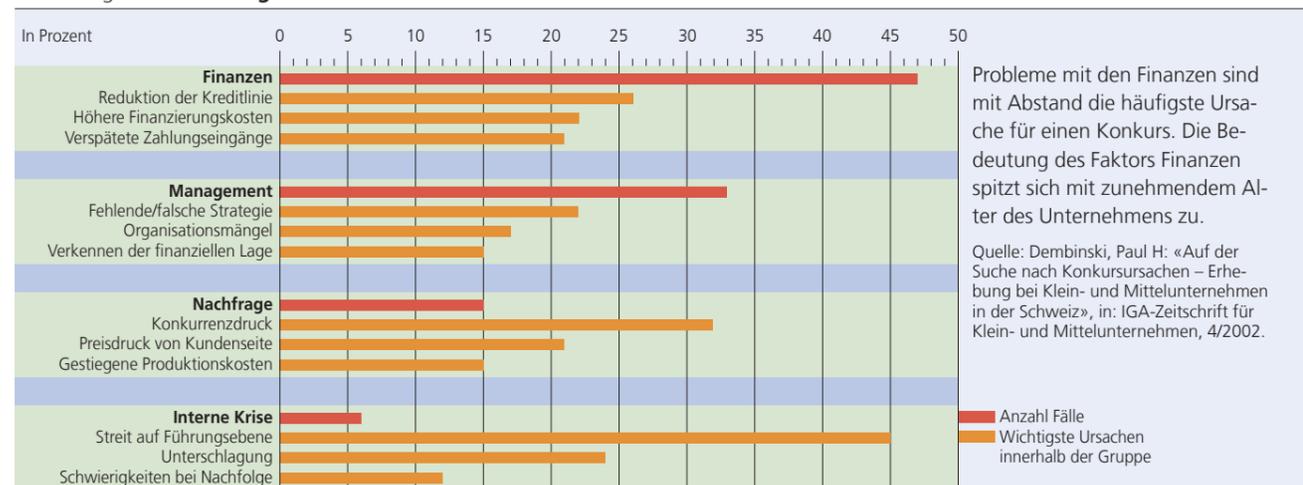
↓
Der Cashflow umfasst die Differenz zwischen den laufenden Einnahmen und Ausgaben einer bestimmten Periode. Der durchschnittliche Cashflow sollte mindestens die durchschnittlichen Investitionen einer Periode decken. Der Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit kann wie folgt berechnet werden:

Gewinn

- + Abschreibungen
- +/- Bildung/Auflösung von Rückstellungen
- +/- Wertberichtigungen
- = Cashflow

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 01 Die wichtigsten Ursachen für den Konkurs



Abfluss durch Ausgaben und Investitionen. Das Gros der erwirtschafteten freien Mittel wendet das KU neben Investitionen und Gewinnausschüttung vor allem für das Erbringen seiner Leistungen durch direkt und indirekt zurechenbare, liquiditätswirksame Kosten auf. Die finanzielle Führung spielt damit in die gesamte Wertschöpfung des Unternehmens hinein – Kostenkontrolle und Kostensenkungen sind Daueraufgaben für die Führung eines KU. Der Unternehmer oder die Unternehmerin ist unter Umständen gezwungen, sehr rasch auf der Kosten- und Ausgabenseite auf Veränderungen am Markt zu reagieren. Nachfrageeinbrüche erfordern beherztes und rasches Handeln, damit das Unternehmen nicht in finanzielle Schieflage gerät.

Teil der Unternehmensstruktur. Die finanzielle Unternehmensführung oder das Finanzmanagement umfasst die Planung und Kontrolle des Verhaltens im Hinblick auf die gesetzten (finanziellen) Ziele. In KU kommt über die Planung und Kontrolle ein ausführender Aspekt hinzu. Denn der Unternehmer oder die Unternehmerin ist meist für die operative finanzielle Führung, beispielsweise die Finanzbuchhaltung und das **Debitoren- und Kreditorenwesen**, selber verantwortlich. Erschwerend ist dabei, dass sie ihre Kernkompetenz eher in der Produktion als in der finanziellen Führung des Unternehmens sehen.

Das KU-Unternehmensführungsmodell (vgl. Seite 31) ordnet die finanzielle Führung dem Bereich der Unternehmensstruktur zu. Im übertragenen Sinn ist sie für die Stabilität des «Gebäudes» verantwortlich und umfasst alle Handlungen, die diese Stabilität stärken oder schwächen. Unter die finanzielle Führung fällt als Querschnitts-

funktion zwischen Produktion, Marketing und Finanzmanagement die Prüfung sämtlicher betrieblicher Entscheidungen auf ihre kurz- und langfristige Finanzwirksamkeit (siehe Exkurs rechts). Neben der unternehmensinternen sind auch die Perspektiven von Eigentümern und Nachfolgern, Investoren und Fremdkapitalgebern zu berücksichtigen. Ein Investor oder eine Bank sieht die eigenen Interessen tangiert, wenn umfangreiche Kreditvereinbarungen getroffen werden, Eigenkapitalanteile die Hand wechseln oder Anlagevermögen veräussert wird.

Ziele des Finanzmanagements

Spannungsverhältnis zwischen Sicherheit und Rentabilität. So wünschenswert eine maximale Rendite bei gleichzeitig minimalem Risiko und hoher Liquidität wären – sie stehen zueinander in Konkurrenz. Je nach Ausgangslage des Unternehmens, der Situation des Marktes und der eigenen Strategie müssen die Ziele unterschiedlich gewichtet und einander untergeordnet werden.

Es besteht zwischen Liquidität und Rentabilität ein Zielkonflikt, denn schnell verfügbare Anlagen bringen häufig niedrigere Erträge. Viel Geld in der Kasse wirft im besten Fall einen minimalen Zins ab. Demgegenüber lassen sich Investitionen in unternehmenswichtige Anlagen oder Immobilien nur schwer in liquide Mittel umwandeln.

Unternehmerisches Handeln ist immer mit einem gewissen Grad an Unsicherheit verbunden. Riskante Geschäfte können hohe Gewinne abwerfen, aber auch einen Totalverlust mit sich bringen. Alle Leistungen eines KU sind demzufolge nicht nur auf ihre Marktchancen und -potenziale, sondern auch auf ihre Risiken hin zu untersuchen.

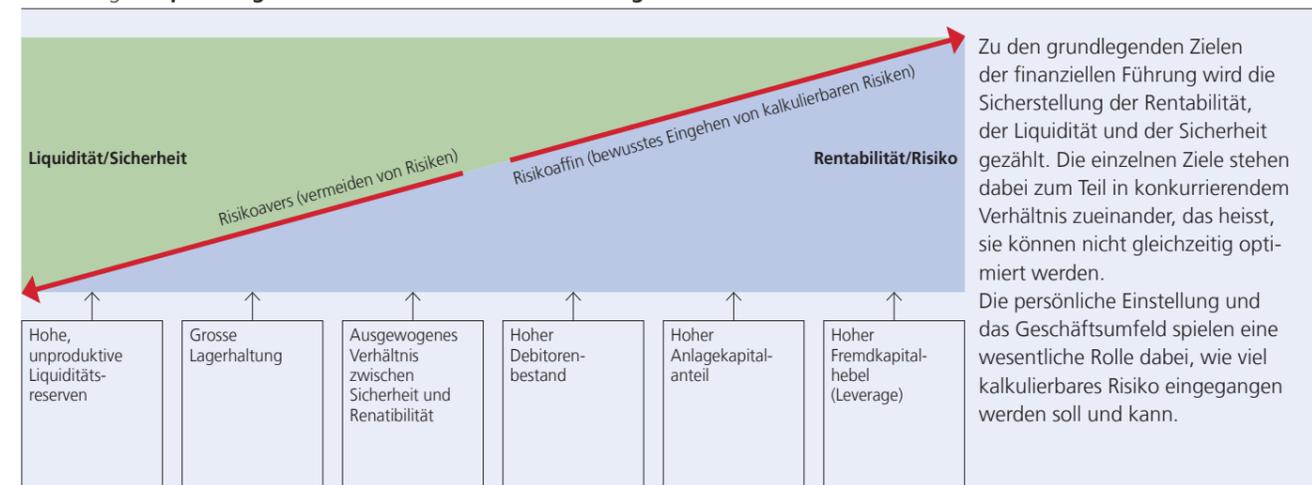
exkurs

Langfristige Auswirkung

↓
Typische Entscheidungen von hoher Relevanz für die finanzielle Entwicklung über einen längeren Zeitraum hinweg sind:

- Investitionen in Produktionsanlagen
- Kauf oder Veräusserung von Liegenschaften
- Anlage von Reserven
- Mittelbeschaffung in Form von Eigen- und Fremdkapital
- Veränderung in der Lagerhaltung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten
- Auslagerung oder Insourcing
- Entwicklung von Produkten
- Projekte mit grösserer Tragweite
- Erschliessung neuer Märkte

Abbildung 02 Spannungsverhältnis der finanziellen Führung



Berücksichtigung der Unternehmenssituation. Die Gewichtung der Ziele Sicherheit und Rentabilität hängt weiter von der Branchenzugehörigkeit ab. Ein Industriebetrieb hat typischerweise einen beachtlichen Teil seines Kapitals im Anlagevermögen «parkiert». Gleichzeitig ist er häufig stärker fremdkapitalfinanziert als etwa Dienstleistungsunternehmen. Der industrielle Unternehmer oder die gewerbliche Unternehmerin ist darauf angewiesen, dass regelmässige Aufträge für einen ausreichenden Cashflow zur **Amortisation** der Investitionen und des Fremdkapitals sowie zur Deckung der laufenden Kosten sorgen.

Dienstleistungsunternehmen auf der anderen Seite weisen in aller Regel sehr geringe Anlagevermögenswerte, aber verhältnismässig hohe laufende (Lohn-)Kosten auf. Handelsbetriebe sind hinsichtlich der Liquidität gefordert, da durch ihre Geschäftstätigkeit unter Umständen viele Mittel im Warenlager gebunden sind. Diese Beispiele zeigen, dass die Abstimmung der Ziele Sicherheit und Rentabilität nicht für alle KU gleich einfach möglich ist und bereits aufgrund der Branche oder des Sektors gewisse Abstriche beim einen oder mehreren Zielen gemacht werden müssen. Ein gewerblicher Familienbetrieb ist unter Umständen nicht primär auf die Gewinnmaximierung, sondern auf einen kontinuierlichen Einkommensstrom ausgerichtet.

Finanzierung des Unternehmens

Der Grundstein für gesunde Finanzen wird in der Finanzierung des Unternehmens gelegt. Auf der anderen Seite sind die Ursachen für eine finanzielle Schiefelage und eine mögliche Sanierung häufig ebenfalls hier zu orten.

Finanzierung über Kapitalaufnahme. Die Finanzierung des Unternehmens aus der operativen Tätigkeit ist zwar die wichtigste, aber nicht einzige Art. Zum Unternehmensstart, zur Expansion, für Investitionen und – nur in Ausnahmesituationen – für den operativen Betrieb erfolgt die Finanzierung aus Reserven, Rückstellungen und neuem Eigen- und Fremdkapital. Im Idealfall sollte der Cashflow aus der operativen Tätigkeit so gross sein, dass damit notwendige Ersatzinvestitionen und gegebenenfalls Erweiterungen getätigt werden können. Hier sind KU besonders gefordert, denn in der Praxis zehren KU oft von ihrer Substanz oder haben einen erschwerten Zugang zu frischem Kapital.

Ein wichtiger Aspekt hinsichtlich der Kapitalbeschaffung sind die Kapitalkosten – namentlich die Dividenden für Eigenkapital und die Zinsen für Fremdkapital. Die Mittelbeschaffung soll möglichst kostengünstig erfolgen, gleichzeitig aber die Autonomie, Flexibilität und Handlungsfähigkeit nicht ausser Acht lassen. Jede Finanzierung aus externen Quellen führt zu einer Verschiebung der Entscheidungsgewalt.

Gestiegene gesetzliche Anforderungen sowie grössere Schwankungen an den Finanzmärkten, eine Zunahme des Absatzrisikos und nicht zuletzt ein schleichender Margenzerfall führen dazu, dass Kapitalgeber zurückhaltend agieren oder höhere Risikoprämien fordern.

Fünf Grundsätze. Als wichtigste Faustregel gilt, dass das finanzielle Gleichgewicht unter allen Umständen oberste Priorität hat; das Gewinnziel hat sich unterzuordnen. Obwohl es keine allgemein gültigen und daher zwingenden Regeln gibt, die alle Aspekte der Unternehmensfinanzierung er-

exkurs

Eigenkapital oder Fremdkapital?

↓
Die Start- und Wachstumsfinanzierung eines Unternehmens kann grundsätzlich über Eigenkapital oder langfristiges Fremdkapital finanziert werden. Die Vor- und Nachteile sind:

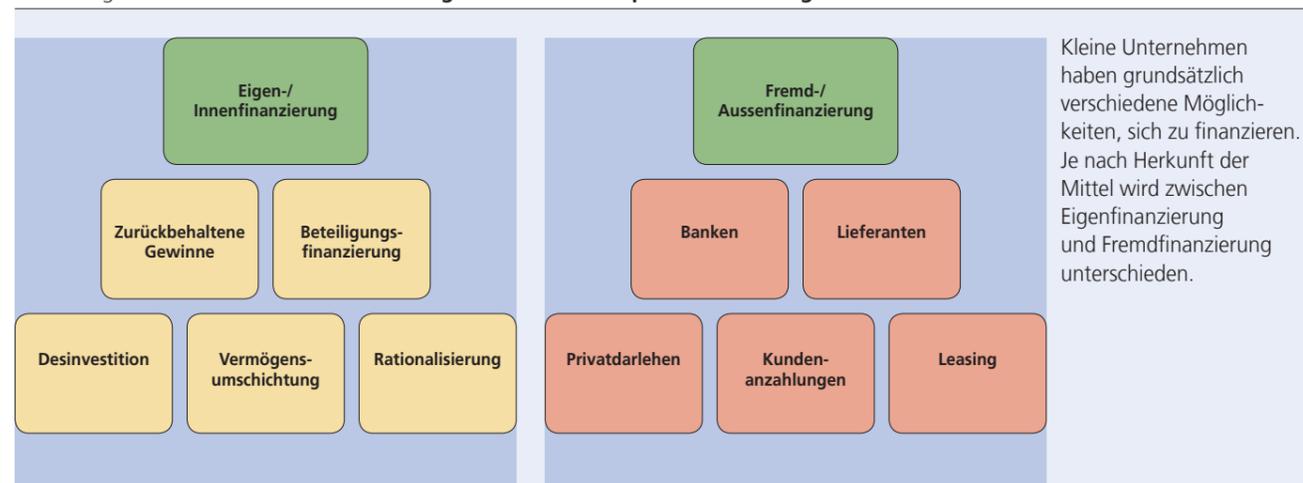
Eigenkapital

- + unternehmerische Entscheidungsfreiheit
- + langfristige Verfügbarkeit
- + flexible Entschädigung
- beschränkte Verfügbarkeit
- Bindung des Vermögens

Fremdkapital

- + schafft finanziellen Freiraum
- + Kapitalgeber als Sparringpartner
- + Steigerung der Eigenkapitalrentabilität
- Mitspracherecht Dritter
- meist zeitlich beschränkt
- fixe Verzinsung
- eher teuer

Abbildung 03 **KU-relevante Formen der Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung**



fassen, sind die folgenden fünf wichtigen Grundsätze zu berücksichtigen:

- 1. Jede Finanzierung dient dazu, die Liquidität zu stärken.** Eine allfällige Zahlungsunfähigkeit ist der ultimative Todesstoss für jedes Unternehmen. Die Sicherung der Zahlungsbereitschaft bedingt die Einhaltung der «goldenen Bilanzregel». Diese besagt, dass langfristig gebundene Vermögensanteile, namentlich das Anlagevermögen, mit langfristig zur Verfügung stehendem Kapital, also mit Eigenkapital und langfristigem Fremdkapital, finanziert werden müssen.
- 2. Jeder Finanzierung steht eine angemessene Rendite gegenüber.** Jede Unternehmerin und jeder Unternehmer ist bestrebt, Mehrwert zu schaffen. Hohe Kapitalkosten nimmt nur in Kauf, wer erwartet, die eingesetzten Mittel gewinnbringend einsetzen zu können, also eine höhere Rendite als die Kapitalkosten zu erwirtschaften.
- 3. Die Finanzierung berücksichtigt die Natur des Geschäfts.** Das Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital hat einen wesentlichen Einfluss auf die Eigenkapitalrentabilität. Ein höherer Fremdkapitalanteil führt bei gutem Geschäftsverlauf zu einer höheren Rentabilität – im negativen Fall aber zu einem jähen Absturz. Umgekehrt bringt ein geringer Anteil an fremden Mitteln Unabhängigkeit und Sicherheit.
- 4. Die Finanzierung wahrt eine ausreichende Flexibilität.** Das Wirtschaftsleben ist einem steten Wandel unterworfen. Der Kapitalbedarf stellt somit keine feste, konstante Grösse dar. Die schwankenden Kapitalbedürfnisse sind deshalb bei der Finanzierung zu berücksichtigen.

Die Kapitalstruktur muss anpassungsfähig und zukunftsorientiert sein, um ein wirtschaftliches Wachstum auch finanziell ermöglichen zu können.

- 5. Die Finanzierung berücksichtigt die Unabhängigkeit.** Bei der Wahl der Finanzierungsquellen spielt das Streben des Unternehmers und der Unternehmerin nach möglichst grosser Freiheit eine wichtige Rolle. Durch die Art der Finanzierung kann vermieden werden, dass Geldgeber einen massgeblichen Einfluss auf die Geschäftsführung ausüben können. Je höher der Eigenkapitalanteil und der eigene Anteil an diesem Kapital, umso grösser ist die Unabhängigkeit und damit die Dispositionsfreiheit.

Bausteine der finanziellen Führung

Auf dem Fundament der Finanzierung setzen vier Bausteine der finanziellen Führung auf. Sie erfordern einige grundlegende Überlegungen mit längerfristigerem Charakter.

Kapitalstruktur: Hinsichtlich Finanzierung gilt es, die Finanzmittel unter Einhaltung der fünf genannten Grundregeln möglichst kostengünstig bereitzustellen und eine auf den Unternehmenszweck abgestimmte **Kapitalstruktur** zu schaffen. Die Gestaltung der Kapitalstruktur kann weitreichende Auswirkungen auf die Investitions-, Geschäfts- und Unternehmenspolitik entwickeln. Bei einer zu schwachen Eigenkapitalbasis besteht die latente Gefahr, dass künftige Expansionsmöglichkeiten oder – noch schlimmer – notwendige Anpassungen an die Marktbedürfnisse mangels ausreichender Finanzen nicht vollzogen werden

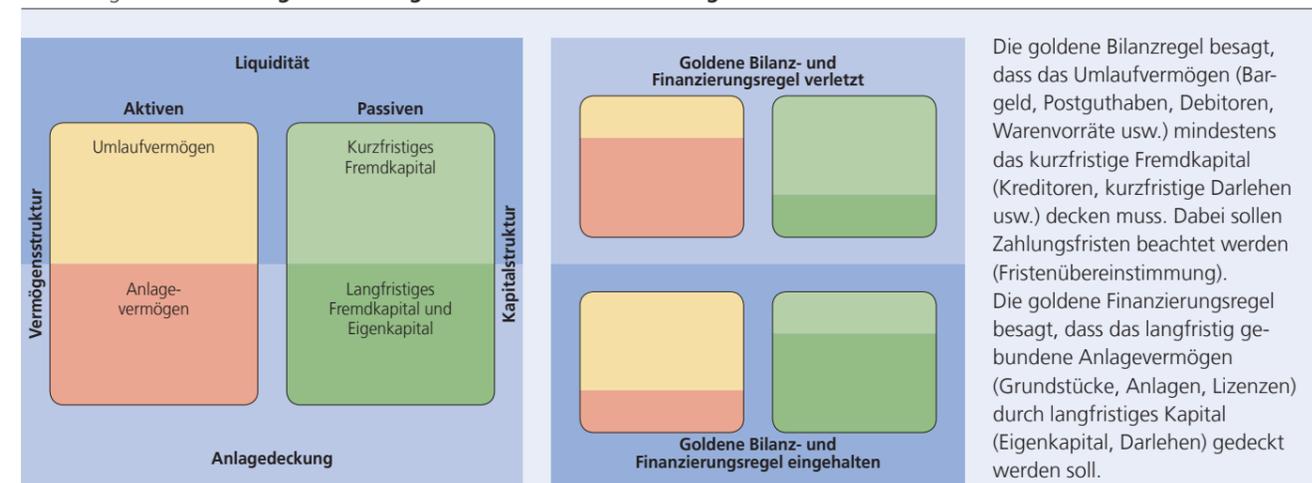
exkurs

Leverage-Effekt

↓
Unter dem Leverage- oder Hebeleffekt versteht man die Erhöhung der Eigenkapitalrentabilität durch einen höheren Fremdkapitalanteil. Solange der Fremdkapitalzins unter der Gesamtkapitalrendite liegt, können durch die Aufnahme von Fremdkapital der Gewinn und die Eigenkapitalrentabilität gesteigert werden.

Der Leverage-Effekt kann auch ins Gegenteil umschlagen und das Unternehmen sogar in seiner Existenz bedrohen, wenn die Gläubiger wegen Unternehmensverlusten nicht mehr bedient werden können. Je höher zudem die Verschuldung, umso höher werden Fremdkapitalgeber die Zinssätze ansetzen.

Abbildung 04 **Die beiden goldenen Regeln der finanziellen Führung**



können. Umgekehrt verleiten zu hohe Liquiditätsreserven die Verantwortlichen nicht selten dazu, unrentable, nicht mit den Finanzzielen konforme Investitionen zu tätigen.

Investitionen: In der Regel ist ein beachtlicher Teil des Eigen- und langfristigen Fremdkapitals im **Anlagevermögen** investiert. Im Rahmen der Investitionspolitik fragen der Unternehmer und die Unternehmerin danach, welcher Kapitalbedarf künftig für Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen erforderlich ist. Das Investitionsbudget muss auf die firmeninternen verfügbaren und die extern zusätzlich beschaffbaren Finanzmittel abgestimmt sein. Investitionsentscheide stützen sich neben den Finanzierungskosten und notwendigen Amortisationen auf ihren finanziellen Wertbeitrag ab (siehe Abbildung 05). Projekte, die gegenüber den notwendigen Investitionsausgaben nicht ausreichende Cashflow-Potenziale generieren, schwächen nicht nur die Finanzposition eines Unternehmens, sondern führen auch zu Wertverlust und Beeinträchtigung des Eigenkapitals.

Liquidität: Die Liquidität stellt die eigentliche Achillesferse eines Unternehmens dar. Aufgabe der Liquiditätssteuerung ist es daher, für eine jederzeitige Zahlungsbereitschaft des Unternehmens zu sorgen. Eine beeinträchtigte Liquidität wirkt sich sofort und sehr kurzfristig auf die Existenz aus. Die notwendigen Liquiditätsdispositionen sind demgegenüber nicht nur kurzfristiger, sondern insbesondere auch mittel- und langfristiger Natur. So stärkt die Schaffung einer kräftigen Eigenkapitalbasis die Liquidität nachhaltig und in grundlegender Art. Die Unternehmensführung achtet darauf auf potenzielle Liquiditätsreserven,

zum Beispiel in Form von Kreditlimiten bei Banken. Eine gute **Bonität** bei Gläubigern ist darum eine Grundvoraussetzung. Einträge im Betreibungsregister aus Nachlässigkeit in der Kreditorenbuchhaltung sind darum eine unverzeihliche Sünde, die dem Unternehmen über Jahre hinaus anlastet.

Risiko: Besondere Aufmerksamkeit gebührt unter den heutigen Marktverhältnissen dem Risikomanagement des Unternehmens. Es muss sich mit der Entstehung von Risiken aller Art, der Wahrscheinlichkeit des Schadensfalls und der zu erwartenden Höhe befassen. Der Risikokatalog dient der Unternehmerin und dem Unternehmer dazu, vorausschauend Massnahmen einzuleiten. Ob Risiken getragen, geteilt, abgesichert, verkauft oder gar nicht erst eingegangen werden, sind zentrale Fragen des Risikomanagements. Allgemein wird zwischen verschiedenen Risikogruppen unterschieden, so namentlich:

- Marktrisiken
- technische Risiken
- Reputationsrisiken
- Finanzierungs-/Kreditrisiken
- Finanzmarktrisiken
- Haftungsrisiken
- Betrugsrisiken

Alle Risikokategorien haben direkten und indirekten Einfluss auf die finanzielle Situation des Unternehmens. Wie eine übersichtliche Darstellung der Risiken aussieht, zeigt Abbildung 06.

tipp

Mittelflussrechnung

↓
Eine einfache Mittelflussrechnung stellt erwartete Zu- und Abflüsse auf Monatsbasis einander gegenüber und ermittelt den Liquiditätssaldo am Monatsende. Neben den fixen Ausgaben, wie beispielsweise Löhne, Mieten und Fremdkapitalkosten, fließt der erwartete Zahlungseingang aus Verkäufen in die Liquiditätsrechnung ein.

Die Mittelflussrechnung hilft dem Unternehmen, die künftige Entwicklung der Liquidität auf Monatsbasis zu prognostizieren und zeigt die Ursachen für Veränderungen auf.

Abbildung 05 Beispiel einer Investitionsrechnung

	Maschine A	Maschine B
Anschaffungskosten der Maschine (in CHF)	20000	25000
Resterloß am Ende der Nutzungsdauer (in CHF)	2000	3000
Fixe Betriebskosten (CHF/Jahr)	10500	15000
Variable Betriebskosten (CHF/Stück)	2.20	2.00
Absatzpreis (CHF/Stück)	4.50	5.00
Kalkulierte Abschreibung	2250	2750
Kalkulierte Zinsen (8%)	880	1120
Sonstige Fixkosten	10500	15000
= Kosten _{fix}	13630	18870
+ Kosten _{var} bei 10000 Stück	22000	20000
= Kosten _{ges} bei 10000 Stück	35630	38870
Erlös bei 10000 Stück	45000	50000
Gewinn bei 10000 Stück	9370	11130
Gewinn vor Zinsen	10250 (9370+880)	12250 (11130+1120)
Durchschnittlich gebundenes Kapital	20000+2000 11000 = (2)	25000+3000 14000 = (2)
Rentabilität	93,18%	87,5%

Ein Industriebetrieb evaluiert die Anschaffung einer Maschine. Es liegen zwei Offerten vor (Maschine A und Maschine B). Aus der Investitionsrechnung können folgende Schlüsse gezogen werden:

- Die ermittelte kritische Ausbringungsmenge unter Kostengesichtspunkten liegt bei 26 200 Stück.
- Ab dieser Menge ist B vorzuziehen. Die ermittelte kritische Ausbringungsmenge unter Gewinn Gesichtspunkten liegt bei 7486 Stück. Ab dieser Menge ist B vorzuziehen.
- Der Break-even für Maschine A liegt bei 5807 Stück, für Maschine B bei 6290 Stück.

Der Entscheid ist davon abhängig, ob Kosten oder Gewinn im Vordergrund stehen: Bei einer Ausbringungsmenge von 10 000 Stück ist unter Kostengesichtspunkten Maschine A, unter Gewinn Gesichtspunkten Maschine B vorzuziehen.

Instrumente der finanziellen Führung

Vielfältige Instrumente unterstützen die Unternehmerin und den Unternehmer bei der Bewältigung der finanziellen Führung. Sie entlasten sie oder ihn jedoch nicht davon, ein vertieftes Verständnis über die finanziellen Zusammenhänge der unternehmerischen Entscheide zu entwickeln und zu pflegen. Sie sind vielmehr als Hilfsmittel auf dem zuweilen schmalen Grat des finanziellen Gleichgewichts zu sehen. Die wichtigsten Instrumente der finanziellen Führung sind:

- Rechnungswesen
- Finanzbuchhaltung
- Debitorenbuchhaltung
- Investitionsrechnung
- Liquiditätsrechnung
- Kennzahlen

Auf die verschiedenen Instrumente gehen die nachfolgenden Beiträge in dieser Ausgabe vertieft ein. An dieser Stelle seien die beiden zentralen Werkzeuge des KU kurz erwähnt, die Finanzbuchhaltung und das Rechnungswesen.

Finanzbuchhaltung. Unternehmerinnen und Unternehmer führen nicht nur aus gesetzlicher Verpflichtung eine Finanzbuchhaltung. Sie liefert ihnen auch wichtige Informationen über die aktuelle finanzielle Situation (Bilanz) und die Entwicklung (Erfolgsrechnung) im Unternehmen. Voraussetzung ist ein adäquater Aufbau der Finanzbuchhaltung. Als Ausgangslage dient in der Regel der **Kontenrahmen KMU** (siehe dazu Seite 25 und fortfolgende). Die Zahl der Konten wird nach unten bestimmt durch die Aussagekraft, nach oben

durch die Übersichtlichkeit und Aufwendigkeit. Der Kontenplan des einzelnen Unternehmens soll das Unternehmen realitätsnah abbilden, einfach verständlich und übersichtlich sein. Die Erfahrung zeigt, dass KU häufig mit 40 bis 60 Konten auskommen. Den grössten Detaillierungsgrad hat dabei die Aufwandseite der Erfolgsrechnung.

Einzelne Branchen wie beispielsweise die Gastronomie führen einen Kontenrahmen, der den spezifischen Anforderungen des betreffenden Wirtschaftszweiges Rechnung trägt. Berufs- und Branchenverbände wissen hierzu unter Umständen Rat.

Rechnungswesen. Das Rechnungswesen dient in erster Linie dazu, der Unternehmensführung Entscheidungsgrundlagen zu liefern und die Kontrolle zu unterstützen. Der Kreis der Adressaten kann neben den internen Entscheidungsträgern auch externe Stellen umfassen, namentlich Kapitalgeber oder die Revisionsstelle.

Das Rechnungswesen setzt auf der Finanzbuchhaltung auf und umfasst darüber hinaus je nach Detaillierungsgrad eine Budgetierung und Finanzplanung, eine Kostenrechnung nach Arten, Stellen und Trägern sowie die bereits erwähnte Mittelflussrechnung. Die verschiedenen Kostenrechnungen stellen wiederum die Grundlage für die Kalkulation und Offertstellung dar.

Fazit

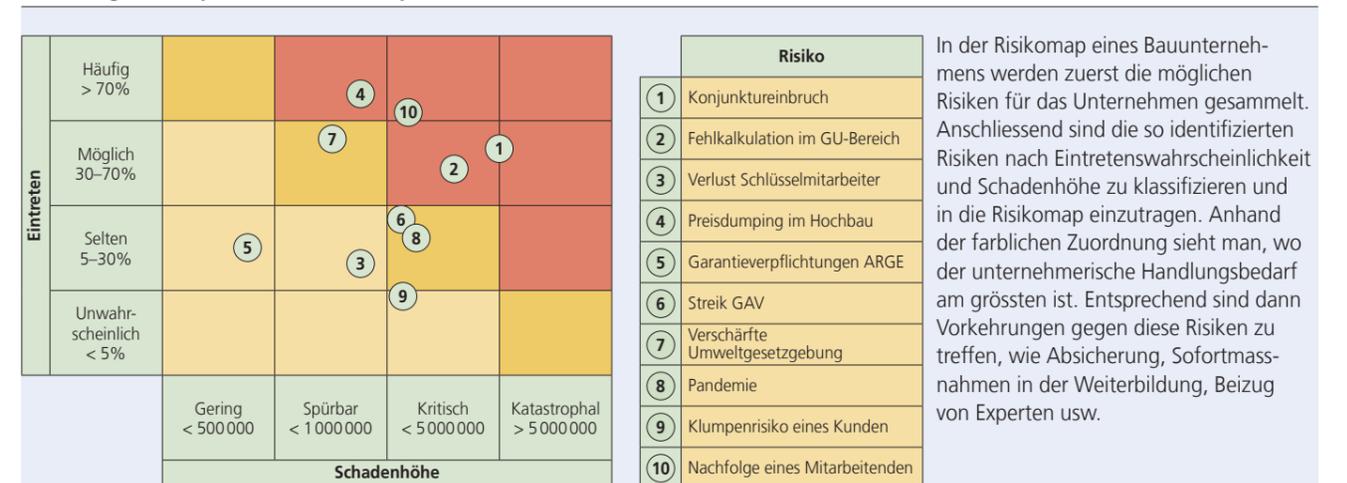
Eine gesunde finanzielle Basis stellt die Voraussetzung für die Aufnahme und (Weiter-)Führung einer erfolgreichen Geschäftstätigkeit dar. Umgekehrt hat jede Geschäftstätigkeit ausreichende finanzielle Mittel zu generieren. Diese Mittel die-

exkurs

Selber machen oder fremd vergeben

↓
KU verfügen häufig nicht über das nötige Fachwissen, um eine Finanzbuchhaltung zu führen. Treuhänder mit entsprechendem Fachausweis bieten die Führung der Finanzbuchhaltung als Dienstleistung an. Unter Berücksichtigung der entstehenden Kosten und der bewirkten Entlastung können nur bestimmte Tätigkeiten, z. B. der Jahresabschluss und die Steuererklärung, oder aber die gesamte Führung der Buchhaltung mit allen Buchungen ausgelagert werden.

Abbildung 06 Beispiel einer Risikomap



nen zum einen der Aufrechterhaltung des (finanzwirtschaftlichen) Gleichgewichts. Zum andern stellen sie die Grundlage für eine angemessene Rendite dar.

Die Bilanz des Unternehmen lässt sich grob den vier Bausteinen und ihren Kernaufgaben der finanziellen Führung zuordnen: Investitions-, Kapitalstruktur-, Liquiditäts- und Risikopolitik. Damit sich die verschiedenen Aufgaben in einer umfassenden Weise bewirtschaften lassen, braucht es ein finanzwirtschaftliches Führungssystem. Mithilfe entsprechender Prozesse, Instrumente und Instanzen sind die notwendigen Planungs-, Entscheidungs-, Organisations- und Überwachungsaktivitäten zu vollziehen.

Wichtige Bausteine des Finanzcontrollings bilden die betrieblichen Finanzgrundsätze, die mittel- bis langfristige Finanzplanung, das Jahresbudget und die kurzfristige Liquiditätsplanung.

Checkliste: Finanzielle Führung

Die nachfolgende Checkliste hilft Ihnen bei einer ersten Standortbestimmung zum Thema **Finanzielle Führung des eigenen Unternehmens**. **Stufen Sie sich/Ihr Unternehmen auf der Achse anhand der Aussagen ein.**

1. Allgemeine Faktoren						
Belege werden gesammelt und sobald ich Zeit habe, spätestens aber Ende Jahr verbucht.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Ich sammle Belege regelmässig und lege sie zweckmässig ab, prüfe, kontiere und verbuche die Belege zu festgesetzten Terminen.
Ich schreibe Rechnungen und auch Mahnungen, wenn ich wenig Aufträge habe.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Ich schreibe Rechnungen umgehend und habe ein systematisches Mahnwesen.
Ich sammle alle Belege und bereite alles zum Jahresende auf. Die einzelnen Geschäftsjahre sind kaum vergleichbar, deshalb erübrigt sich eine Auswertung.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Ich archiviere Belege und Abschlüsse regelmässig und habe eine gute Übersicht über die vergangenen Geschäftsjahre.
2. Finanzielle Unabhängigkeit (Sicherheit)						
Eigenkapital im Umfang von 10% reicht.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Das Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital soll im Rahmen von 50 zu 50 gehalten werden.
Langfristig wächst mein Unternehmen kaum.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Im Durchschnitt soll pro Jahr mindestens ein reales Wachstum von 3% erzielt werden.
Es reicht vollkommen, wenn das Anlagevermögen durch mein Eigenkapital und das langfristige Fremdkapital gedeckt ist.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Das Anlagevermögen und 20% des gebundenen Umlaufvermögens sollen durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital im Verhältnis von 40 zu 60 gedeckt sein.
3. Finanzielle Stabilität (Liquidität)						
Lieferantenkredite helfen mögliche Liquiditätsengpässe zu überbrücken.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Die Höhe der liquiden Mittel hat so zu sein, dass die Erfüllung der Zahlungsverpflichtung aus den laufenden und geplanten Tätigkeiten jederzeit gewährleistet ist.
Betriebsmittel werden dann angeschafft, wenn sie benötigt werden und auch sogleich bezahlt.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Die Anschaffung von Betriebsmitteln richtet sich nach dem Liquiditätsbudget und berücksichtigt die Ein- und Ausgaben aus laufender Geschäftstätigkeit.
Zahlungsziele setzen bringt wenig, da sich die meisten Kunden eh nicht daran halten.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Klare Zahlungsziele helfen die Liquidität zu verbessern. Entsprechend wird auf die Einhaltung dieser Ziele Wert gelegt.
4. Ertragswirtschaftung (Rendite)						
Das Eigenkapital wird nicht verzinst, dafür gibt es ja hoffentlich einen Gewinn am Jahresende.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Das betriebsnotwendige Kapital wird zu 10% verzinst.
Investitionen sollen eine Rendite von ca. 6% erzielen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Für Investitionen gilt eine Rendite von mindestens 12%.
Fremdkapital wird im Rahmen der Möglichkeiten zurückbezahlt. Falls die Liquidität es verlangt, wird versucht, die Rückzahlung hinauszuschieben.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	Vertraglich geregelte Rückzahlungsmodalitäten beim Fremdkapital sind aus psychologischen Gründen strikt einzuhalten.

Hinweis: Machen Sie ein Kreuz bei dem Wert, der auf der 5er-Skala der Situation in Ihrem Unternehmen am besten entspricht. Es gilt: Je mehr Punkte Sie erreichen, umso besser führen Sie Ihr Unternehmen nach klaren Vorgaben und Grundsätzen. Ein Wert unter 30 Punkten ist ungenügend. Ein Wert zwischen 31 und 36 Punkten ist ausreichend. Ein Wert zwischen 36 und 48 Punkten ist gut. Ab 49 Punkten führen Sie Ihr Unternehmen finanziell vorbildlich.

«Die Flaschen des neuen Jahrgangs können erst im Frühling verkauft werden.»

Henri Lagnaz, Winzer und Önologe in Aigle



Unternehmen, Sitz Henri Lagnaz, 1860 Aigle

Branche, Tätigkeit Weinbau und Önologie (Vertragsarbeiten für Weinbergbesitzer)

Gründung 1942

Anzahl Mitarbeitende Geschäftsführer und 2 Mitarbeiter (ab 2010 1 Mitarbeiter)

Ziel Einen Nachfolger finden

Die Weine von Henri Lagnaz geniessen einen ausgezeichneten Ruf: 80 Prozent seines Absatzes erzielt er Winzer und Önologe aus Aigle in der Deutschschweiz. Die ehemalige Kuferei unterhält grosse Anbauflächen im Waadtländer Chablais. Die Trümpfe sind eine breit gefächerte Kundschaft sowie die Vielfalt an Rebsorten und Appellationen. Damit gelingt es, sich in einem riskanten Sektor zu behaupten und Jahr für Jahr die gesamte Produktion abzusetzen.

«Schauen Sie nur, diese Farbe ...» Henri Lagnaz hält einen Merlot 2009 im Degustationsglas gegen das Licht. Der junge Wein reift im Gewölbekeller des Winzers, in dem sich Fass an Fass reiht. «Ich habe noch nie einen solch opaken Wein gesehen.» 2009 verspricht ein aussergewöhnlicher Weinjahrgang zu werden.

Den Weinbau hat Henri Lagnaz praktisch schon in die Wiege gelegt bekommen. Sein Vater Jean-Louis, der 1942 eine Kuferei gründete, erweiterte die

«Mein Vater hatte das Glück, in einer Zeit in das Geschäft einzusteigen, als mit verbesserter Hygiene, fliessendem Wasser, Strom und Gerätschaften der Fortschritt in den Weinbau einzog. Mit seinem Wissen im Bereich Analyse konnte er sich bei den Winzern der Region rasch einen Namen machen.»

Henri Lagnaz, Geschäftsführer