# Finanzplanung und Ermittlung des Finanzbedarfs

Handlungsspezifische Qualifikationen für Geprüfte Wirtschaftsfachwirte (IHK)




Vorlesungsfolien · kostenloser Download

# Kapitel 2 im Überblick

**7**

Abschnitte (ÜB S. 50–71)

**13**

von 22 Prüfungen mit Fragen zu 6.2

**bis 14**

Punkte je Aufgabe, rund 11 % der Fach-6-Punkte

## Was Sie erwartet

- Finanzwirtschaftliche Ziele und Zielkonflikte
- Kapitalbedarf, Finanzierungslücke, Kreditbetrag bei Disagio
- Dynamischer Liquiditätsplan und Maßnahmen
- Bilanzkennzahlen, Finanzierungsregeln, Leverage-Effekt, Cashflow

## Häufig in 22 Prüfungen

| | |
|---|---|
| Finanzierungsregeln, Bilanzkennzahlen | 6× |
| Kapitalbedarf, Kreditbetrag | 4× |
| Rentabilität, Leverage-Effekt | 4× |
| Liquiditätsplan | 2× |
| Finanzwirtschaftliche Ziele | 1× |
| Liquidität sichern | 1× |
| Cashflow | 1× |

# Fahrplan durch Kapitel 2

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2.1 | **Ziele und Aufgaben der Finanzplanung** | Liquidität · Rentabilität · Sicherheit · Unabhängigkeit · Planarten |
| 2.2 | **Kapitalbedarfsrechnung** | Anlage- und Umlaufkapitalbedarf · Bindungsdauer · Finanzierungslücke · Disagio |
| 2.3 | **Liquiditätsplanung** | dynamischer Plan je Monat · Zahlungsverhalten · Kontokorrentlinie |
| 2.4 | **Liquidität sichern** | Einzahlungen beschleunigen · Auszahlungen verschieben · Mittel beschaffen |
| 2.5 | **Finanzierungsregeln und Bilanzkennzahlen** | goldene Bilanzregel · Anlagendeckung · Liquiditätsgrade · 2:1-Regel |
| 2.6 | **Rentabilität und Leverage-Effekt** | EK-, GK-, Umsatzrentabilität · Hebelformel · Leverage-Risiko |
| 2.7 | **Cashflow** | Innenfinanzierungskraft · vereinfachte Ermittlung · Verwendung |

**Prüfungstipp:** Ein Kennzahlenergebnis ohne Bewertung bringt nur die Hälfte der Punkte. Jede Kennzahl: berechnen, mit Maßstab vergleichen, Satz zum Fall.

# 2.1

## Finanzwirtschaftliche Ziele und Aufgaben der Finanzplanung



Liquidität, Rentabilität, Sicherheit, Unabhängigkeit

# Die vier finanzwirtschaftlichen Ziele



## Liquidität

Zahlungsverpflichtungen jederzeit fristgerecht und in voller Höhe erfüllen. **Strenge Nebenbedingung**: Wer dauerhaft nicht zahlen kann, muss Insolvenz anmelden.

## Rentabilität

Möglichst hohe Verzinsung des eingesetzten Kapitals, etwa Eigenkapitalrentabilität.

## Sicherheit

Kapital erhalten, Risiko gering halten: genug Eigenkapital, Streuung, Absicherung von Währungs- und Zinsrisiken.

## Unabhängigkeit

Entscheidungsfreiheit gegenüber Kapitalgebern. Jeder Kredit bringt Auflagen, Sicherheiten und Mitsprache der Bank.

**Merke:** Die Bank will Sicherheit, die Eigentümer Rendite, die Geschäftsleitung Freiheit – deshalb lassen sich die Ziele nicht gleichzeitig maximieren.

# Zielkonflikte: das magische Dreieck



| Konflikt | Wirkungszusammenhang |
|---|---|
| **Liquidität ↔ Rentabilität** | Geld auf dem Girokonto ist jederzeit verfügbar, bringt aber kaum Ertrag. |
| **Rentabilität ↔ Sicherheit** | Höhere Renditen meist nur mit höherem Risiko, etwa beim Markteintritt in Brasilien. |
| **Rentabilität ↔ Unabhängigkeit** | Ein Kredit hebt über den Leverage-Effekt die EK-Rentabilität, die Bank gewinnt aber Einfluss. |
| **Liquidität ↔ Sicherheit** | Harmonie: Reserven schützen vor Zahlungsunfähigkeit. |

**So sieht eine volle Antwort aus**

*„Hält Nordwest zur Sicherung der Liquidität 12 Mio. € auf Bankkonten bereit, sinkt die Rentabilität, weil dieses Geld nicht in rentable Anlagen oder in die Tilgung teurer Kredite fließt.“*

**Prüfungstipp:** „Erläutern Sie zwei Konflikte“ verlangt je Konflikt **beide Ziele und den Wirkungszusammenhang**. „Liquidität gegen Rentabilität“ allein reicht nicht.

# Aufgaben und Arten der Finanzplanung



## Aufgaben der Finanzplanung

- Zahlungsfähigkeit sichern und Kapitalbedarf rechtzeitig erkennen
- günstigste Finanzierung vorbereiten, Überschüsse ertragbringend anlegen
- rollierend fortschreiben und laufend mit den Istwerten vergleichen

| Planart | Zeitraum | Inhalt | Beispiel bei Nordwest |
|---|---|---|---|
| **langfristig** | 4 bis 5 Jahre | Kapitalbedarf und Kapitalstruktur, grobe Jahreswerte | Markteintritt in Brasilien |
| **mittelfristig** | 1 bis 4 Jahre | Investitions- und Finanzierungsprogramm, Kreditaufnahme, Tilgung | Darlehen für die neue Fertigungslinie |
| **kurzfristig (Liquiditätsplan)** | bis 1 Jahr, meist Monate | Ein- und Auszahlungen je Monat, Über- und Unterdeckung | Service GmbH im 4. Quartal |

**Merke:** Güterwirtschaftlicher und finanzwirtschaftlicher Prozess laufen gegeneinander: Erst zahlt Nordwest Material und Löhne, Wochen später zahlen die Kunden. Diese Lücke muss finanziert werden.

# 2.2

## Kapitalbedarfsrechnung



Wie viel Kapital bindet ein Vorhaben insgesamt?

# Anlage- und Umlaufkapitalbedarf



### Anlagekapitalbedarf

Alle Auszahlungen für das Anlagevermögen: Grundstücke, Gebäude, Umbauten, Maschinen, Werkzeuge, Transport, Montage, Fundamente, dazu Ingangsetzungs- und Anlaufkosten. **Addieren.**

### Umlaufkapitalbedarf

Material, Löhne und Gemeinkosten sind bezahlt, bevor der Kunde zahlt. Bis dahin ist Kapital gebunden: **tägliche Auszahlungen × Bindungsdauer**.

**Bindungsdauer Material = Rohstofflager + Fertigung + Fertiglager + Kundenziel − Lieferantenziel**

**Bindungsdauer Löhne und Gemeinkosten = Fertigung + Fertiglager + Kundenziel**

**Achtung:** Material bindet Kapital ab der Zahlung an den Lieferanten, Löhne und Gemeinkosten erst ab Fertigungsbeginn. Abschreibungen und kalkulatorische Kosten sind keine Auszahlungen.

# Beispiel: Kapitalbedarf der neuen Gefriertruhenlinie



Tägliche Auszahlungen: Material 9.000 €, Löhne 6.000 €, Gemeinkosten 3.000 € · Lager 20 Tage, Fertigung 5, Fertiglager 15, Kundenziel 30, Lieferantenziel 20

| Position | Rechnung | Betrag |
|---|---|---|
| **Anlagekapitalbedarf** | 12,8 + 3,3 + 0,65 + 0,35 Mio. € | 17.100.000 € |
| **Material** | 9.000 € × (20 + 5 + 15 + 30 − 20) = × 50 Tage | 450.000 € |
| **Löhne** | 6.000 € × (5 + 15 + 30) = × 50 Tage | 300.000 € |
| **Gemeinkosten** | 3.000 € × 50 Tage | 150.000 € |
| **Umlaufkapitalbedarf** | | 900.000 € |
| **Gesamter Kapitalbedarf** | **17.100.000 € + 900.000 €** | **18.000.000 €** |

### Zeitstrahl Material

- Zahlung an Lieferant nach 20 Tagen
- Kunde zahlt nach 20 + 5 + 15 + 30 = 70 Tagen
- gebunden: 70 − 20 = **50 Tage**
- Löhne ab Fertigungsbeginn: 5 + 15 + 30 = **50 Tage**

# Finanzierungslücke und Kreditbetrag bei Disagio



**Finanzierungslücke**

**Kapitalbedarf − Eigenmittel − Fördermittel**

**Kreditbetrag bei Disagio**

**Finanzierungslücke ÷ (1 − Disagiosatz)**

| Gefriertruhenlinie | Betrag |
|---|---|
| **Kapitalbedarf** | 18.000.000 € |
| **− Eigenmittel** | 6.000.000 € |
| **− Zuschuss des Landes** | 2.300.000 € |
| **= Finanzierungslücke** | 9.700.000 € |
| **Kreditbetrag 9.700.000 € ÷ 0,97** | **10.000.000 €** |

**Typischer Fehler**

9.700.000 € × 1,03 = 9.991.000 € ist **falsch**: Die 3 % beziehen sich auf den Kreditbetrag, nicht auf die Lücke. Probe: 10.000.000 € × 0,97 = 9.700.000 € Auszahlung.

**Prüfungstipp:** Die Kapitalbedarfsrechnung steckt oft als erster Schritt in einer Darlehensaufgabe aus Kapitel 3.

# 2.3

## Liquiditätsplanung



Reicht das Geld in jedem Monat?

# Der dynamische Liquiditätsplan



**Schlussbestand = Anfangsbestand + Einzahlungen − Auszahlungen · Schlussbestand = Anfangsbestand des Folgemonats**

## Zahlungsverhalten der Kunden

- Sofortzahler im Rechnungsmonat **mit Skonto**
- ein Teil im Folgemonat
- Rest im übernächsten Monat, oft **mit Ausfallquote**
- im Oktober gehen Zahlungen aus August, September und Oktober ein

## Typische Auszahlungen

- Material, Personal (Sonderzahlungen beachten)
- Investitionen mit Skonto: × 0,98 netto
- Darlehensrate, Annuität auf Verlangen ÷ 12
- prozentuale Änderungen „gegenüber Vormonat“ verkettet rechnen

**Prüfungstipp:** Die IHK vergibt meist Punkte je Monatsspalte. Nebenrechnungen für die Umsatzzeilen kurz darunter schreiben – dann gibt es bei Folgefehlern Teilpunkte.

# Beispiel: Service GmbH im 4. Quartal



| Zahlungsströme | Oktober | November | Dezember |
|---|---|---|---|
| **Anfangsbestand** | 120.000 € | 57.300 € | −32.000 € |
| **Summe Einzahlungen** | 1.531.900 € | 1.540.700 € | 1.490.600 € |
| **Summe Auszahlungen** | 1.594.600 € | 1.630.000 € | 1.560.000 € |
| **Über-/Unterdeckung** | −62.700 € | −89.300 € | −69.400 € |
| **Schlussbestand** | **57.300 €** | **−32.000 €** | **−101.400 €** |

**Umsatzzeile Oktober**

- Oktober: 1.600.000 € × 0,3 × 0,98 = 470.400 €
- November: × 0,5 = 800.000 €
- Dezember: × 0,2 × 0,95 = 304.000 €
- Ausfall 16.000 €, Skonto 9.600 €

**Beurteilung:** Oktober positiv, aber Reserve fast aufgezehrt. November −32.000 € (Weihnachtsgeld), der Kontokorrentkredit fängt das auf. Dezember −101.400 € nach der Darlehensrate: Die Linie von 150.000 € reicht noch, ist aber zu zwei Dritteln ausgeschöpft. Jeder Monat hat einen Auszahlungsüberschuss – gegensteuern.

**Achtung:** Skonto nur bei den Sofortzahlern, Ausfallquote nur bei den späten Zahlern. Beurteilen Sie immer gegen die Kontokorrentlinie.

# 2.4

## Liquidität sichern



Was tun bei Unter- oder Überdeckung?

# Maßnahmen bei Unterdeckung



### Einzahlungen beschleunigen

- Mahnwesen straffen
- A-Kunden höheren Skonto bieten
- C-Kunden nur gegen Vorkasse
- Zahlungsziele verkürzen, Anzahlungen
- Forderungen an Factor verkaufen (3.7)

### Auszahlungen verschieben

- längere Lieferantenziele aushandeln
- Investitionen verschieben oder leasen
- Lager abbauen, kleinere Bestellmengen
- Tilgungsaussetzung mit der Bank

### Zusätzliche Mittel beschaffen

- Kontokorrentlinie rechtzeitig erhöhen
- nicht betriebsnotwendiges Vermögen verkaufen
- Sale-and-lease-back
- Einlage der Gesellschafter, Darlehen der Mutter

**Merke:** Konkret und zum Fall: „Mit der Weser-Bank vor Dezember die Kontokorrentlinie von 150.000 € auf 250.000 € erhöhen“ ist eine Maßnahme, „Liquidität verbessern“ nicht. Und: Wirkt sie rechtzeitig?

# Wenn das Geld nicht reicht – oder zu viel da ist



### Fehlbetrag über der Kontokorrentlinie

Die Lage ist kritisch: Ohne Gegenmaßnahme ist das Unternehmen in diesem Monat **zahlungsunfähig**. Mahnungen, Verzugszinsen und gekündigte Lieferverträge drohen.

### Dauerhafte Überdeckung

Die **Rentabilität** leidet, weil Geld ungenutzt liegt. Mittel als Tages- oder Festgeld anlegen, teure Kredite tilgen, Skonto nutzen, Investitionen vorziehen.

**Prüfungstipp:** Zwei Empfehlungen zum Liquiditätsplan brachten zusammen mit der Beurteilung 5 Punkte. Begründen Sie jede Maßnahme mit dem Monat und dem Betrag aus dem Plan.

# 2.5

## Finanzierungsregeln und Bilanzkennzahlen



Wie gesund ist die Finanzierung?

# Goldene Finanzierungsregel und goldene Bilanzregel

2.5

### Goldene Finanzierungsregel

**Fristenkongruenz:** Die Kapitalbindung im Vermögen entspricht der Dauer, für die das Kapital zur Verfügung steht. Langfristiges Vermögen langfristig finanzieren.

### Goldene Bilanzregel

Anlagevermögen (im weiteren Sinn plus eiserner Bestand) durch **Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital** decken. Prüfung: Anlagendeckungsgrad II ≥ 100 %.

| Verkürzte Bilanz Nordwest (Mio. €) | Aktiva | Passiva |
|---|---|---|
| Anlagevermögen \| Eigenkapital | 118 | 84 |
| Vorräte \| langfristiges FK (10 + 58) | 38 | 68 |
| Forderungen \| kurzfristiges FK (6 + 42) | 32 | 48 |
| flüssige Mittel | 12 | |
| **Bilanzsumme** | **200** | **200** |

**Achtung:** Eine Maschine über den Kontokorrentkredit zu finanzieren verstößt gegen die Regel: Die Bank kann die Linie kürzen, die Maschine verdient ihr Geld erst über Jahre.

# Die wichtigsten Bilanzkennzahlen

2.5

| Kennzahl | Formel | Nordwest | Maßstab in IHK-Lösungen |
|---|---|---|---|
| **Eigenkapitalquote** | EK ÷ GK × 100 | 42,00 % | mind. 25 %; 20 % gerade Mindestanforderung |
| **Verschuldungskoeffizient** | FK ÷ EK | 1,38 | vertikale Regeln 1:1, 2:1, 3:1 |
| **Anlagenintensität** | AV ÷ Gesamtvermögen × 100 | 59,00 % | branchenabhängig; hoch = hohe Fixkosten |
| **Anlagendeckungsgrad I** | EK ÷ AV × 100 | 71,19 % | je höher, desto solider |
| **Anlagendeckungsgrad II** | (EK + langfr. FK) ÷ AV × 100 | 128,81 % | mind. 100 % (goldene Bilanzregel) |
| **Liquidität 1. Grades** | flüssige Mittel ÷ kurzfr. FK × 100 | 25,00 % | über 20 %; über ca. 50 % Überliquidität |
| **Liquidität 2. Grades** | (flüssige Mittel + Forderungen) ÷ kurzfr. FK × 100 | 91,67 % | mind. 100 %, ideal 100–120 % |
| **Liquidität 3. Grades** | Umlaufvermögen ÷ kurzfr. FK × 100 | 170,83 % | 150 bis 200 % |
| **Debitorenziel** | 360 ÷ (Umsatz ÷ Forderungen) | 41,14 Tage | 30 bis 45 Tage üblich |

*Maßstäbe aus den Lösungshinweisen der ausgewerteten IHK-Prüfungen – Faustregeln, keine gesetzlichen Grenzen.*

# Kennzahlen bewerten: Nordwest im Check

2.5

## Stärken

- EK-Quote 42 %: solide, gute Bonität
- Anlagendeckung II 128,81 %: AV und 34 Mio. € UV langfristig finanziert, goldene Bilanzregel erfüllt
- Liquidität 1. Grades 25 %: im Zielbereich

## Schwächen und Maßnahme

- Liquidität 2. Grades nur 91,67 %: für den Rest müssen erst Vorräte verkauft werden
- Debitorenziel gut 41 Tage am oberen Rand
- → strafferes Forderungsmanagement verbessert beide

| Vertikale Regel | FK ÷ EK | EK-Quote | Bewertung |
|---|---|---|---|
| **1:1-Regel** | höchstens 1 | mind. 50 % | ideal |
| **2:1-Regel** | höchstens 2 | 33,3–50 % | gut |
| **3:1-Regel** | höchstens 3 | 25–33,3 % | Untergrenze |

**Merke:** Nordwest erfüllt mit 1,38 die 2:1-Regel, aber nicht die 1:1-Regel.

# Fallstricke bei Bilanzkennzahlen

2.5

1. **Fristigkeit lesen:** Rückstellungen „zu 50 % kurzfristig“ – je zur Hälfte kurz- und langfristiges FK.
2. **Thesaurierter Gewinn:** Ein Jahresüberschuss, der den Rücklagen zugeführt wird, zählt zum Eigenkapital.
3. **Strukturdaten:** AV = Anlagenintensität × Gesamtvermögen; kurzfristiges FK aus Verhältnissen wie 5 : 3 : 2.
4. **Grenzen nennen:** Stichtagsaufnahme, bilanzpolitisch beeinflussbar, keine Fälligkeiten einzelner Zahlungen.
5. **Vergleichen:** Aussagekräftig erst im Vergleich mit Vorjahr, Branche oder Zielwerten.

# 2.6

## Rentabilität und Leverage-Effekt



Wie Fremdkapital die Eigenkapitalrendite hebelt

# Drei Rentabilitätskennzahlen



**EK-Rentabilität**

Gewinn ÷ EK × 100

**GK-Rentabilität**

(Gewinn + FK-Zinsen) ÷ GK × 100

**Umsatzrentabilität**

Gewinn ÷ Umsatz × 100

| Nordwest | Rechnung | Ergebnis |
|---|---|---|
| **EK-Rentabilität** | 14 ÷ 84 × 100 | 16,67 % |
| **GK-Rentabilität** | (14 + 3,48) ÷ 200 × 100 | 8,74 % |
| **Umsatzrentabilität** | 14 ÷ 280 × 100 | 5,00 % |
| **Ø FK-Zins** | 3,48 ÷ 116 | 3,00 % |

**Warum Zinsen zur GK-Rendite?**

- Die GK-Rentabilität misst die Ertragskraft **unabhängig von der Finanzierung**.
- Zinsen sind die „Verzinsung“ der Fremdkapitalgeber.

# Der Leverage-Effekt



**Leverage-Formel**

$$rEK = rGK + FK \div EK \times (rGK - iFK)$$

## Nordwest heute

8,74 % + 116 ÷ 84 × (8,74 % − 3 %) = **16,67 %**

Jeder Euro FK bringt 5,74 Prozentpunkte mehr, als er kostet – das fließt den Eigentümern zu.

## Neuer Kredit 10 Mio. € zu 4 %

FK-Zinsen 3,88 Mio. €, FK 126 Mio. €, Ø Zins 3,0794 %

rEK = 8,74 % + 1,5 × 5,6606 % = **17,23 %**

+0,56 Prozentpunkte, obwohl der neue Kredit teurer ist

**Achtung:** Positiver Hebel nur, solange rGK > FK-Zins. Sinkt die GK-Rentabilität darunter, kehrt sich der Hebel um (**Leverage-Risiko**).

# Risiken höherer Verschuldung



## ⚖ Vergleich im IHK-Stil

- Eigenfinanzierung: Gewinn und Eigenkapital steigen
- Fremdfinanzierung: Gewinn steigt nur um Ertrag minus neue Zinsen, EK bleibt gleich
- **GK-Rentabilität in beiden Fällen gleich**, weil die Zinsen wieder hinzugerechnet werden

## ⚠ Gegen immer mehr Schulden

- EK-Quote sinkt, Rating schlechter, Kredite teurer
- Zins und Tilgung belasten die Liquidität unabhängig vom Ertrag
- Sicherheiten und Mitsprache der Bank, weniger Unabhängigkeit
- im Extremfall Überschuldung und Insolvenz

**Prüfungstipp:** Der Satz zur unveränderten GK-Rentabilität wird in den ausgewerteten IHK-Lösungen in der Begründung erwartet.

# 2.7

## Cashflow



Wie viel Geld erwirtschaftet das Unternehmen aus eigener Kraft?

# Cashflow: Inhalt, Ermittlung, Verwendung

2.7

**Cashflow** = umsatzbedingter Liquiditätszufluss einer Periode, Maß für die **Innenfinanzierungskraft**: wie viel Geld das Unternehmen aus eigener Kraft für Investitionen, Tilgung und Ausschüttung erwirtschaftet.

**Cashflow (vereinfacht, indirekt) = Jahresüberschuss + Abschreibungen + Erhöhung der langfristigen Rückstellungen**

### Nordwest

14 Mio. € + 16 Mio. € AfA + 1 Mio. € Pensionsrückstellungen = **31 Mio. €**

### Verwendung

Investitionen finanzieren (3.8), Kredite tilgen, Gewinne ausschütten, liquide Mittel aufstocken.

### Kennzahlen

Cashflow-Umsatzrate 31 ÷ 280 = 11,07 % · dynamischer Verschuldungsgrad (116 − 12) ÷ 31 = 3,35 Jahre

**Achtung:** Die bloße Formel wird laut IHK-Lösung **nicht bewertet**. Erklären Sie den Inhalt und nennen Sie die Verwendungen. Der vereinfachte Cashflow ist nicht zwingend verfügbares Geld (Working Capital fehlt).

# Das Wichtigste aus Kapitel 2

| | |
|---|---|
| 2.1 | Liquidität (strenge Nebenbedingung), Rentabilität, Sicherheit, Unabhängigkeit · Zielkonflikte mit Wirkungszusammenhang · lang-, mittel-, kurzfristige Pläne |
| 2.2 | Kapitalbedarf = Anlage + Σ tägliche Auszahlungen × Bindungsdauer · Lücke = Bedarf − Eigen- − Fördermittel · Kredit = Lücke ÷ (1 − Disagio) |
| 2.3 | Anfangsbestand + Einzahlungen − Auszahlungen · Skonto nur Sofortzahler, Ausfall nur Spätzahler · Beurteilung gegen Kontokorrentlinie |
| 2.4 | Einzahlungen beschleunigen, Auszahlungen verschieben, Mittel beschaffen · konkret, rechtzeitig, zum Fall |
| 2.5 | Anlagendeckung II ≥ 100 % · Liquidität 1./2./3. Grades · EK-Quote, 2:1-Regel · jede Kennzahl bewerten |
| 2.6 | rEK = rGK + FK ÷ EK × (rGK − i) · Hebel nur bei rGK > i · GK-Rentabilität unabhängig von der Finanzierung |
| 2.7 | Cashflow = umsatzbedingter Zufluss, Innenfinanzierungskraft · JÜ + AfA + Δ langfr. Rückstellungen · Inhalt erklären |

Weiter geht’s

# Kapitel 2 geschafft!

Üben Sie Kapitel 2 mit dem Multiple-Choice-Training und erstellen Sie danach den Liquiditätsplan im Arbeits- und Übungsbuch (ab S. 64).



**Vorlesung auf YouTube**



**Folien kostenlos herunterladen**



**Multiple-Choice-Training**