

## Budgetierung und Controlling – Teil 8

### Bestandteile des Finanzplans: Working Capital

Die vorangegangenen Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling beschäftigten sich mit dem grundsätzlichen Aufbau eines Finanzplans (BTV-Aktuell 4/2000) und der Beschreibung eines ersten Teilbereiches des Finanzplans, des Cash flow (BTV-Aktuell 1/2001).

In diesem Artikel wird der zweite große Teilbereich des Finanzplans genauer erläutert: Working Capital.

Während in der Berechnung des Cash flow das im Erfolgsplan ermittelte Ergebnis (Gewinn oder Verlust) um den Aufwand und die Erträge korrigiert wird, die zwar in die Berechnung des Erfolgsplans eingegangen sind, die aber keinen Zahlungsfluss aus dem Unternehmen oder in das Unternehmen darstellen, werden im Working Capital die kurzfristigen liquiditätswirksamen Veränderungen im Unternehmen erfasst, beispielsweise die Veränderungen im Bereich des Lagers, der Lieferforderungen und der Lieferverbindlichkeiten.

Aus den in der folgenden Tabelle dargestellten Haupt-

punkten ergibt sich die Veränderung des Working Capital. Positive Werte bedeuten eine Liquiditätsverbesserung, negative Werte bedeuten eine Liquiditätsverschlechterung.

#### Working Capital:

- Erhöhung des Lagers
- + Senkung des Lagers
- Erhöhung der Lieferforderungen
- + Senkung der Lieferforderungen
- + Erhöhung der Lieferverbindlichkeiten
- Senkung der Lieferverbindlichkeiten
- Erhöhung des Sonstigen Umlaufvermögens
- + Senkung des Sonstigen Umlaufvermögens
- + Erhöhung der Sonstigen Verbindlichkeiten
- Senkung der Sonstigen Verbindlichkeiten

= Working Capital

Der Bereich Working Capital ist deshalb von grosser Bedeutung für die Liquiditätsplanung des Unternehmens, weil sich die operative Geschäftstätigkeit des Unternehmens in den Veränderungen des Working Capital niederschlägt.

So führen steigende Umsätze bei gleichbleibenden Zahlungszielen der Kunden zu einer Erhöhung der Lieferforderungen. Sind damit auch steigende Einkäufe und höhere Lagerbestände verbunden, so kommt es im Bereich des Lagers zu einer Verringerung der Liquidität des Unternehmens. Die Erhöhung von Lieferverbindlichkeiten verbessert hingegen ebenso die Liquidität wie die Senkung von Lieferforderungen. Weiters sind die Auswirkungen von erhaltenen und gegebenen Anzahlungen zu berücksichtigen.

Gemeinsam mit Cash flow, Langfristbereich und Gesellschafterbereich ergibt das Working Capital den geplanten Liquiditätsbedarf oder Liquiditätsüberschuss des Unternehmens.

Die Reihe Budgetierung und Controlling wird im nächsten Artikel mit der Beschreibung der beiden weiteren Teilbereiche des Finanzplans fortgesetzt: Langfristbereich und Gesellschafterbereich.



Der Autor:

Prof. Dr. Werner Seebacher, Unternehmensberater, Fachgebiet Unternehmensplanung und Controlling, Lehrbeauftragter an mehreren Universitäten.

Kontakt:

Seebacher Unternehmensberatung GmbH, München, Graz.  
office@seebacher.com  
www.seebacher.com