

# Mit Zahlen *Fakten* schaffen

Teil X: Planung und Steuerung der betrieblichen Finanzen

– Fortsetzung

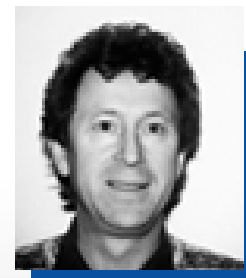
Von Rainer Berg

Finanzkrisen in ambulanten Pflegediensten sind keine Seltenheit. Dabei müssen viele von ihnen nicht sein und lassen sich mit einer effektiven Finanzsteuerung vermeiden. Wie diese aussehen kann, stellt der Autor hier ergänzend zur vorangegangenen Ausgabe dar. Damit endet die große PA-Serie rund um die wirtschaftliche Betriebsführung. Sie wird abgelöst von regelmäßigen Einzelbeiträgen zu wichtigen Themen aus der Betriebswirtschaft in ambulanten Pflegediensten.

### Die Strategie der Eigenfinanzierung

Ergänzend und überleitend zu Eigenkapitalbetrachtung wird an der Berechnung in Abbildung 1 verdeutlicht, wie Gewinn und Gewinnverwendung das Eigenkapital beeinflussen.

Ausgangssituation ist ein unzureichendes Eigenkapital von DM 10 000 (Eigenkapitalquote von 5,41 Prozent). Aus dem Gewinn vor Steuern werden die (hier: privaten) Steuern (Schätzgröße) zu zahlen sein. Nach Abzug der Lebenshaltungskosten des Inhabers verbleibt eine Eigenfinanzierungskraft von DM 30 000, die im Beispiel zur Stärkung des Eigenkapitals (auf die Summe von DM 40 000/21,62 Prozent) eingesetzt wird. Entsprechend entwickelt sich die modellhafte Berechnung in den folgenden Jahren.



**Rainer Berg**

ist Steuerberater, Diplom-Betriebswirt und Unternehmensberater für ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen.

Zu beobachten ist, dass die Verstärkung des Eigenkapitals die kurzfristigen Finanzverpflichtungen abbaut (z. B. von TDM 165 auf TDM 135 den Kontokorrentkredit, d. h. die Überziehungsmöglichkeit des laufenden Geschäftskontos). Zur besseren Nachvollziehbarkeit wurden im Beispiel die übrigen Bilanzposten beibehalten.

### Begriffe und ihre Bedeutung

#### **Bilanzielles Gleichgewicht**

Fristengleiche Finanzierung der Vermögenswerte.

#### **Cashflow**

nennt man einen Zahlungsmittelüberfluss. Er steht dem Unternehmen bar zur Verfügung.

#### **Eigenkapitalquote**

ist die bilanzmäßige Differenz aus der Summe der Vermögenswerte und den Schulden einer Unternehmung – als Kennzahl ausgedrückt in Prozent, bezogen auf die Bilanzsumme.

#### **Finanzcontrolling**

meint die Planung und Steuerung von zukünftigen Investitionen, Ge-

winnverwendungen (Geld-)Mittel-einsatz und Finanzierungsmaßnahmen.

#### **Liquidität I. Grades**

ist die Gegenüberstellung flüssiger Mittel und sofort fälliger Verbindlichkeiten.

#### **Liquidität II. Grades**

ist das Verhältnis von Zahlungsverpflichtungen zu flüssigen Zahlungsmitteln (d. h. Geldwerte zuzüglich kurzfristige Forderungen) im Verhältnis zu kurzfristigen Verbindlichkeiten.

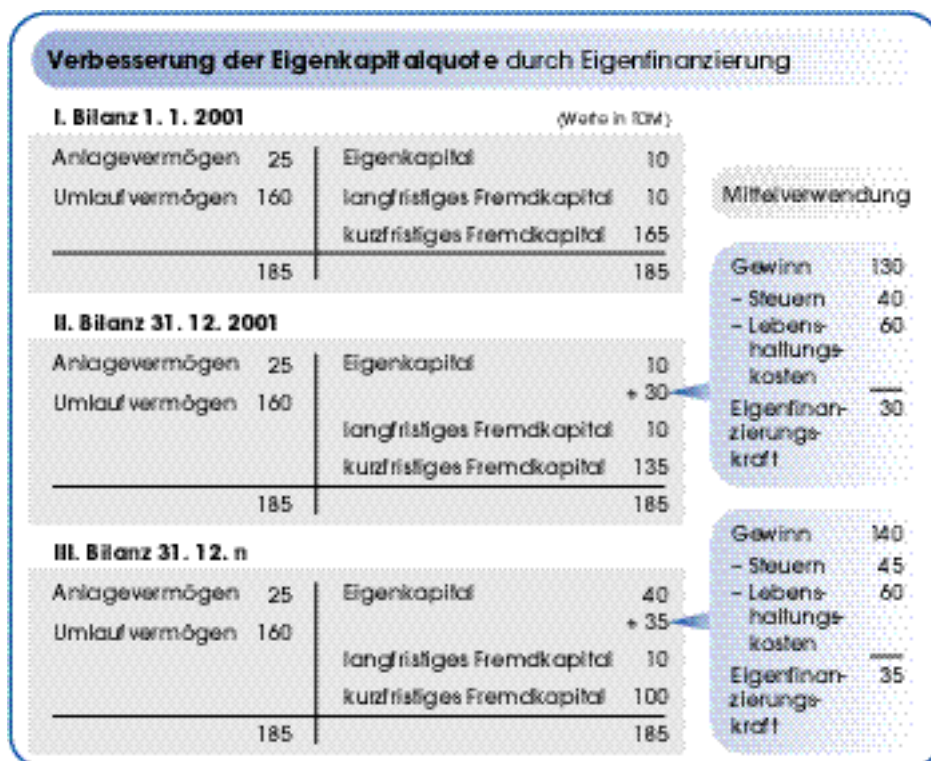
Der hier vorgestellte Sachverhalt stellt sich zunächst dar wie eine Betrachtung der Unternehmung im Nachhinein, ohne dass auf die Entwicklung Einfluss genommen werden könnte. Weit gefehlt: Jede standardmäßige betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) liefert eine Aussage über die aktuelle Gewinnsituation, die Mittelverwendung und Kapitalkontenentwicklung. Somit stehen dem Unternehmer Kennzahlen zur Finanzsteuerung zeitnah (monatlich) zur Verfügung. Auf die Darstellung der BWA kann hier nicht eingegangen werden.

## Verbesserung des finanziellen Gleichgewichts (Abb. 2)

Ausgehend von der Eigenkapitalsituation (siehe oben) soll durch eine Umschuldung die angespannte Finanzsituation (kurzfristiger Bereich) entschärft werden. Weiter heißt es im Sachverhalt, dass ein Kontokorrentrahmen von DM 150 000 mit der Geschäftsbank vereinbart und dieser in folgender Bandbreite in Anspruch genommen wird: DM 60 000 bis DM 160 000.

Letzteres bedeutet, dass zumindest TDM 60 dauerhaft als Kredit in Anspruch genommen werden. Es bietet sich an, diesen Bodensatz in einen kostengünstigeren Tilgungskredit umzuwandeln (rund fünf Prozent Zinsvorteil).

Abb. 1



## Die Themen der Serie:

- Teil 1:** Der Weg zur leistungsgerechten Vergütung
  - Teil 2:** Eine effektive Kalkulation erstellen
  - Teil 3:** Den Kennzahlen auf der Spur
  - Teil 4:** Kostenfaktor Nummer 1: das Personal
  - Teil 5:** Orientierung im Betriebsvergleich
  - Teil 6:** Die Gemeinkosten steigen – was tun?
  - Teil 7:** Die EDV – eine Mitarbeiterin, auf die es ankommt
  - Teil 8:** Die richtige EDV für die Zeit-/Leistungserfassung
  - Teil 9:** Die Finanzkrise vermeiden
- Beiträge zur Serie können Sie anfordern im PA-Redaktionssekretariat bei Frau Elly Moritz, Tel.: 05661/734483.**

Im vorliegenden Fall sind zwei Phasen zu erkennen:

1. Verbesserung der Liquidität II. Grades (Überdeckung von DM 160 000 – DM 105 000 = DM 55 000, in Kennzahl: 1,52) unmittelbar nach Umschuldung und
2. Aufbau von Eigenkapital (durch Tilgung des neu aufgenommenen Darlehens in Höhe von DM 60 000 aus dem Gewinn) auf DM 70 000.

Es ist zu bedenken, dass durch die Umschuldung laufend Kredittilgungsraten geleistet werden. Diese müssen dem Unternehmen im Rahmen des „Cashflow“ zur Verfügung stehen. Ich rate, den hier fälligen Kapitaldienst so zu kalkulieren, dass dieser auch ohne Gefährdung der Liquidität des Unternehmens möglich ist. Ideal wäre es, wenn die Geschäftsbank in der Umschuldungsphase den Kontokorrentrahmen beibehält, um hier Finanzreserven für alle Fälle zu haben.

## Leasing/Kreditfinanzierung/Barkauf oder Miete

Argumente lassen sich unter verschiedenen Gesichtspunkten für und gegen die Alternativen auflisten. Insbesondere wirtschaftliche und juristische Aspekte spielen bei der Betrachtung eine Rolle. Auf die einzelnen Aspekte (einschließlich der steuerlichen Gestaltung) wird hier nicht eingegangen werden. Aus Finanzierungssicht gilt:

- Leasing und Miete bedeuten (vereinfacht) laufende Kosten in Form der zu zahlenden Beträge.
- Kreditfinanzierung und Barkauf berühren die Finanzgestaltung.
- Barkauf belastet die Liquidität der Unternehmung.
- Kreditfinanzierung sollte auf die Nutzungsdauer des anzuschaffenden Gegenstandes abgestimmt sein.

Zum letzten Punkt: In der Fachliteratur wird von „Finanzierung aus Abschreibung“ gesprochen. Hierzu zwei Ansatzpunkte:

Ein Firmenfahrzeug wird über Kreditfinanzierung angeschafft, Anschaffungskosten DM 20 000, Nutzungsdauer fünf Jahre. Wenn der Kredit über fünf Jahre abgeschlossen wird, so bedeutet dies im Ergebnis, dass die Buchung „Abschreibungen“ (Betriebsausgabe, aber kein Finanzmittelabfluss) der Tilgungsrate des Kredites entspricht.

Dieses Einzelbeispiel kann auf die Unternehmensbetrachtung insgesamt bezogen werden: Sämtliche gebuchten Abschreibungen eines Jahres stehen für Investitionen zur Verfügung.

## Langfristige Fremdkapitalentschuldung (Abb. 3) – ein beschwerlicher Weg

An einer Kennzahl wird gemessen, in welchem Zeitraum es möglich ist, die Fremdverschuldung (Fremdkapital DM 10 000 + DM 165 000) abzubauen.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass aus dem Gewinn die Kosten für die private Lebenshaltung inklusive Steuern zu finanzieren sind, bzw. Gewinnausschüttungen bzw. Gewinnabführungen gezahlt werden.

Im vorliegenden Beispiel bleibt dem Unternehmen ein Betrag von DM 45 000 jährlich in Form des „privaten“ Cashflow (bei gleichbleibender Ertragssituation), um die Fremdfinanzierung zu vermindern. Bei einem Fremdkapital von DM 175 000 benötigt das Unternehmen 3,9 Jahre, um das Fremdkapital insgesamt durch Eigenkapital zu ersetzen.

Diese statische Betrachtung wird um eine dynamische Komponente erweitert, indem die zeitliche Entwicklung der Kennzahl betrachtet wird. Im Beispiel verschlechtert sich die Situation seit 1999: 2,5 bis 3,5 und aktuell 3,9. Ein Warnsignal also für den Unternehmer und eine Hemmschwelle für die Geschäftsbank, dem Unternehmen Kredite zu geben.

Bei dieser Betrachtung ist noch nicht berücksichtigt, dass neue Investitionen einen weiteren Finanzbedarf entweder in Form eines Kredites (Erweiterung des Fremdkapitals) erfordern oder aus dem Cashflow finanziert werden.

Aus steuerlicher Sicht kommt erschwerend hinzu, dass der zur Finanzierung „gesparte“ Gewinn hoch versteuert wird (verursacht durch den progressiven Steuertarif bis zu 50 Prozent). Als Finanzierungsmodell kommt in diesem Zusammenhang die Unternehmensform GmbH in Frage, die mit etwa 25 Prozent Ertragssteuern belastet ist. Doch das ist ein anderes Thema.

Angemerkt wurde bereits, dass im Rahmen einer Finanzplanung ein ausreichender Liquiditätsspielraum geschaffen werden muss. Aber welche Möglichkeiten bleiben bei aktuellem Handlungsbedarf? Die Aufzählung gibt einen Überblick. Dabei sprechen einige Maßnahmen für sich. Auf einige andere gehe ich im Folgenden kurz ein.

Der Liquiditätsengpass tritt, soweit er nicht auf Dauer angelegt ist, zum Lohnzahlungszeitpunkt ein. Die Zahlungen sollten im Bedarfsfall so gesteuert werden, dass sich weitgehend die Einnahmen und Ausgaben aus

Verbesserung der (Eigen-)Kapitalquote durch Umschuldung				
I. Bilanz 1. 1. 2001				(Werte in TDM)
Anlagevermögen	25	Eigenkapital	10	5,41 % Eigenkapitalquote
Umlaufvermögen	160	langfristiges Fremdkapital	10	10,81 % langfristige Kapitalquote
		kurzfristiges Fremdkapital	165	
	185		185	
II. Bilanz 31. 12. 2001				
Anlagevermögen	25	Eigenkapital	10	5,41 % Eigenkapitalquote
Umlaufvermögen	160	langfristiges Fremdkapital	70	43,24 % langfristige Kapitalquote
		kurzfristiges Fremdkapital	105	1,52 % Liquidität II. Grades
	185		185	
III. Bilanz 31. 12. n				
Anlagevermögen	25	Eigenkapital	70	37,84 % Eigenkapitalquote
Umlaufvermögen	160	langfristiges Fremdkapital	10	43,24 % langfristige Kapitalquote
		kurzfristiges Fremdkapital	105	
	185		185	
Kontokorrentrahmen TDM 150				
Schwankungen TDM -60 bis -160				

Abb. 2

demselben Abrechnungszeitraum gegenüberstehen.

#### Ein Beispiel:

Die Lohnzahlungen für den Monat Juli 2001 werden am 10. August ausgezahlt. Der Pflegedienst übergibt die

Leistungsnachweise zur Kassenabrechnung einem Rechenzentrum, was wiederum vorab dem Pflegedienst die Leistungen vergütet. Hierfür wird eine Gebühr fällig, die je nach Vorfinanzierungszeitraum unterschiedlich hoch ist. Der Pflegedienst gewinnt hier einen Monat Liquidität. Die Wirtschaftlichkeit ist hier nicht Gegenstand der Betrachtung. Dazu bedarf es weiterer Kenntnisse über die sonstigen Rahmenbedingungen und Zahlungsmodalitäten der Kassen.

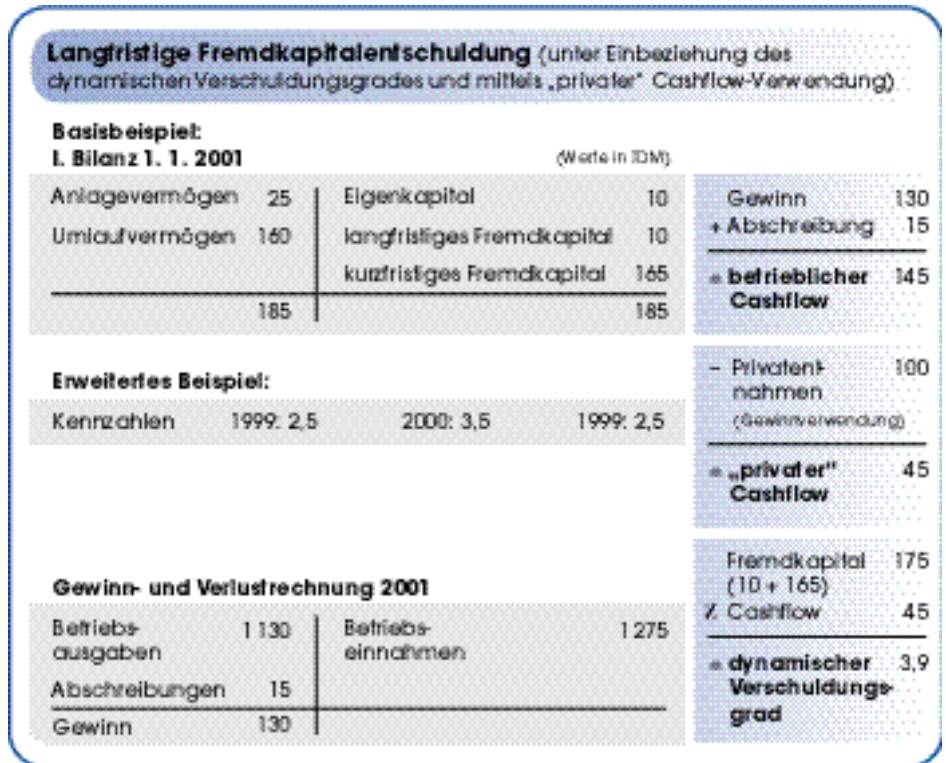
#### Die Steuern steuern

Anknüpfend an die zeitversetzte Lohnauszahlung (s. o. im August für Juli) ergibt sich die Möglichkeit, die Lohnsteuer usw. entsprechend einen Monat später beim Finanzamt anzumelden und zu zahlen. Wird dann die Lohnsteueranmeldung zusammen mit einem Scheck am 15. des Folgemonats eingereicht, ergeben sich zusätzlich Liquiditätsvorteile. Und weiter:

- Die Steuern sollten bei verschlechterter Ertragslage angepasst werden, damit kein Geld unnütz beim Finanzamt gebunden ist.
- Vorübergehende Liquiditätsengpässe können begründend für Steuerstundungen eingesetzt werden.
- Gezielter Einsatz von Sonderabschreibungen vermindert vorübergehend die Steuerlast.

#### Was stärkt die Liquidität zeitnah?

1. Rechnen Sie Leistungen zeitnah ab
2. Mahnen Sie offene Rechnungen zeitnah an
3. Prüfen Sie die Kooperation mit einem Rechenzentrum
4. Verlagern Sie die Lohnzahlungszeitpunkte
5. Steuern Sie Ihre Steuerbelastung
6. Verzichten Sie vorübergehend auf Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen
7. Desinvestieren Sie Anlagevermögen (Verkauf des Anlagevermögens bei zeitgleicher Anmietung der Gegenstände)
8. Üben Sie Kostenkontrolle aus, vor allem bei ausgabewirksamen Kostenarten
9. Drosseln Sie die Gewinnverwendung (Entnahmen, Ausschüttungen usw.)
10. Beschaffen Sie Eigenkapital (durch Einlagen)
11. Beschaffen Sie Fremdkapital (Kreditaufnahme).



**Abb. 3**

Im Heft befindet sich hier eine Anzeige.

Auch die Liquiditätssituation der Unternehmung wird in der monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) dargestellt.

**Die Lösung heißt Finanzsteuerung**  
 Abgesehen von rettenden Maßnahmen sollte der Schwerpunkt in der mittel- und langfristigen Gestaltung der Finanzen liegen. Dabei werden Liquiditätsbetrachtungen mit berücksichtigt.

Letztlich kann die Lösung der meisten Finanzprobleme nur in einem Finanzcontrolling bestehen, das ausgehend von aktuellen Kennzahlen Planungssicherheit gibt und eine entsprechende Steuerung erlaubt.

**Finanzcontrolling bedeutet:**

- 1. Erkennen von finanziellen Zusammenhängen**
- 2. Es liegen immer aktuelle aussagefähige betriebswirtschaftliche Informationen aus der Finanzbuchführung vor**
- 3. Unternehmensplanung unter Einbeziehung der zukünftigen Erträge, Investitionen und Mittelverwendungen.**

In den beiden Beiträgen zu Fragen der Finanzierung (Serie Teile XI und X) habe ich versucht, wichtige praxisrelevante Ansätze der Finanzsteuerung darzustellen. Ich bin mir durchaus bewusst, dass die Thematik nicht eben

einfach ist. Aus meiner Praxis kann ich aber berichten, dass Unternehmen, die diesen Teil ihrer Unternehmensführung nicht ernst genug nehmen, massive Existenzprobleme haben, was den Fortbestand des Unternehmens angeht.

**Anschrift des Verfassers:**

Rainer Berg  
 Nicolaistraße 11  
 12167 Berlin

PA