



der Schweiz ein standardisierter Lagebericht fehlt.

### Bestimmungen in der Konzernrechnung bezüglich des Goodwills und immaterieller Vermögenswerte aus Akquisition

Auch bei FER unterliegt der selbst geschaffene Goodwill explizit einem Aktivierungsverbot (FER 10/19).

Der Grundsatz gemäss FER 30/14 lautet: *«Bei einer Akquisition sind die übernommenen Aktiven und Verbindlichkeiten per Zeitpunkt des Kontrollerwerbs zu bilanzieren und zu aktuellen Werten zu bewerten. Auch bisher nicht erfasste, für den Kontrollerwerb entscheidungsrelevante, immaterielle Vermögenswerte sind zu identifizieren und zu bilanzieren.»*

Da bestehen zwei Hintertürchen, das erste durch das Adjektiv «entscheidungsrelevant», das Unternehmen muss/darf beurteilen, ob bisher nicht erfasste Vermögenswerte das Kriterium der Entscheidungsrelevanz erfüllen. Nur wenn diese Frage bejaht wird, muss das Aktivum neu in der Konzernbilanz erfasst werden. Es gelten aktuelle Werte. Die noch verbleibende Differenz ist der erworbene Goodwill.

Das zweite Hintertürchen ist noch bequemer: Es erlaubt, auf die Ausgliederung bisher nicht

erfasster immaterieller Vermögenswerte ganz zu verzichten (FER 30/18).

Da bestehen fundamentale Differenzen zu den IFRS, welche durch eine geregelte Purchase Price Allocation versuchen, den Headroom des Goodwills zu reduzieren. Denn: Je mehr nicht ausgegliederte immaterielle Vermögenswerte im Pauschalwert Goodwill verbleiben, desto eher werden Impairments von darin steckenden Aktiven durch Wertzuwächse anderer Aktiven kompensiert.

Keine unbegrenzte Nutzungsdauer: Bei nichtbestimmbarer Nutzungsdauer legt FER 30/16 fünf Jahre fest; die Nutzungsdauer des erworbenen Goodwills darf 20 Jahre nicht übersteigen.

Zum Zeitpunkt des Erwerbs ist auch eine Verrechnung des Goodwills mit dem Eigenkapital zulässig (FER 30/20). Bei Veräusserung kommt jedoch die Stunde der Wahrheit: Der Veräusserungsgewinn bzw. -verlust ist so zu ermitteln, wie wenn der Goodwill aktiviert worden wäre.

### Take-aways

Das schweizerische Obligationenrecht erlaubt die Aktivierung von selbst geschaffenen immateriellen Vermögenswerten und setzt die Kriterien für die Erfassung in der Bilanz grundsätzlich gleich wie FER 10. Allerdings fehlt

beim OR das Erfordernis, dass die zur Fertigstellung und Vermarktung oder zum Eigengebrauch des immateriellen Werts nötigen Mittel zur Verfügung stehen oder zur Verfügung gestellt werden. Bei FER 10 ist die Bilanzierung von selbst geschaffenen immateriellen Werten eine «Kann-Bestimmung», beim OR bietet die Aktivierungspflicht einen Ermessensspielraum, der den Bilanzierungskriterien inhärent ist.

Bei FER 30 Konzernrechnung kommen Regeln für immaterielle Werte im Rahmen einer Akquisition von immateriellen Werten hinzu; diese sind jedoch durch Wahlrechte geprägt: Verrechnung des Goodwills bei Erwerb mit dem Eigenkapital ist möglich, ebenso darf bei Goodwill-Bilanzierung auf eine Purchase Price Allocation, PPA, das heisst auf eine Ausgliederung weiterer immaterieller Aktiven aus dem Goodwill verzichtet werden.



### AUTORIN

**Evelyn Teitler-Feinberg**, Dr. oec. publ., Inhaberin Teitler Consulting, Accounting + Communication, ist in der Beratung zur Rechnungslegung nach dem Obligationenrecht und Swiss GAAP FER tätig. Bei FER wirkte sie zuerst in der Fachkommission und anschliessend auch im Fachausschuss sowie als Projektleiterin bei der Entwicklung von Fachempfehlungen. Neben der Beratung ist Evelyn Teitler-Feinberg auch als Referentin im Einsatz. In der IRZ Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung engagiert sie sich als Mitherausgeberin.

## Sicherung finanzieller Stabilität in Unternehmen durch effektive Planung

Die Zukunft ist von Unsicherheit geprägt, daher ist eine sorgfältige Vorausplanung umso entscheidender. Die Finanzplanung basiert auf historischen Daten und ermöglicht einen Blick in die zukünftige Entwicklung. Der Zweck besteht darin, die potenziellen Auswirkungen von Veränderungen wie Wachstumsstrategien, Preissteigerungen, Margenveränderungen oder geplante Investitionen auf Gewinne und Liquidität zu analysieren.

■ Von Dr. Fabian Schmid und Prof. Dr. Tobias Hüttche

### Einleitung

Im Unterschied zur Bilanz und Erfolgsrechnung zeigt die Finanzplanung nicht Vermögen, Finanzierung und Erfolg einer Unternehmung, sondern bildet den Geldfluss ab. Eine solche zahlungsstromorientierte Optik wird nicht nur von Investoren und Banken verlangt, sondern

stellt auch bei einer Unternehmensbewertung die Grundlage dar. Ferner gehört eine Finanzplanung gemäss Gesetz (Art. 716a OR) zu den zentralen Aufgaben eines Verwaltungsrats. Die drei Instrumente einer Finanzplanung sind dabei, wie in Abbildung 1 dargestellt, miteinander verknüpft.<sup>1</sup>

### Vorgehen

1. Bilanz und Erfolgsrechnung der vergangenen Jahre aufbereiten und die Entwicklungen und Werttreiber analysieren.
2. Geldflussrechnung aufstellen und vollständig mit Bilanz und Erfolgsrechnung verknüpfen.
3. Umsatz als Treiber für zahlreiche Erfolgsrechnungs- und Bilanzpositionen planen.
4. Erfolgsrechnung bis auf Stufe EBITDA planen.
5. Bilanz planen, insbesondere das operative Umlaufvermögen (Debitoren, Vorräte, Kreditoren), das Anlagevermögen (Investitionen und das Fremdkapital (Finanzierung)).
6. Erfolgsrechnung bis auf Stufe Gewinn vervollständigen, also konkret die Abschreibungen, Zinsen und Steuern planen.
7. Allfällige Ausschüttungen planen.
8. Bilanz vervollständigen und – falls nicht schon gemacht – die flüssigen Mittel aus dem Saldo der Geldflussrechnung ableiten.



Falls die Finanzplanung vollständig verknüpft und integriert ist, so sollte Folgendes gelten:

1. Aktiven und Passiven in der Bilanz sind ausgeglichen.
2. Der Gewinn in der Erfolgsrechnung entspricht dem Gewinn in der Bilanz (als Teil des Eigenkapitals bzw. der Reserven).
3. Die Veränderung der Liquidität in der Bilanz zum Vorjahr entspricht dem Saldo der Geldflussrechnung.

## Umsatz(-wachstum)

Der Startpunkt einer jeden Planung dürften die Annahmen zum Umsatz bzw. dessen zukünftigem Wachstum sein. Dies deshalb, weil der Umsatz typischerweise einen der **Haupttreiber von Gewinn und Liquidität** darstellt und sich zahlreiche Positionen der Bilanz und Erfolgsrechnung direkt oder indirekt daraus ableiten.<sup>2</sup>

Die Planung der Umsatzerlöse erfordert Annahmen zu deren Bestimmungsgrößen, also der Menge und des Preises. So ist es denkbar, dass die Umsätze zunehmen, weil höhere Preise verrechnet werden können. Auch eine gleichzeitige Veränderung beider Größen – also Menge und Preis – ist möglich, abhängig von deren Elastizität.

Um zu verstehen, was den Umsatz in der Vergangenheit getrieben hat und in der Zukunft womöglich treiben wird, empfiehlt es sich, den Gesamtumsatz in die einzelnen Geschäftsbereiche/Segmente bzw. die verschiedenen Produktkategorien und Dienstleistungsangebote zu unterteilen. Die Umsätze können entweder absolut oder relativ (als Wachstumsrate im Vergleich zum Vorjahr) geplant werden.

## Aufwände und Margen

Der **Material- und Warenaufwand** ist typischerweise eine variable Grösse und wird bei der Planung in aller Regel umsatzabhängig festgelegt. Eine solche relative Planung hat – nebst der ökonomischen Logik – auch den Vorteil, dass sich einfach analysieren lässt, wie sich veränderte Umsätze auf die Gewinngrößen (Bruttogewinn, EBITDA etc.) und die Liquidität durchschlagen.<sup>3</sup> Handelt es sich um vollständig variable Aufwände, so bleibt die Marge konstant. Auch wenn dies in der Praxis wohl nur selten perfekt zutrifft, dürfte ein Anbinden des Material- und Warenaufwands an den Umsatz durchaus vertretbar sein.

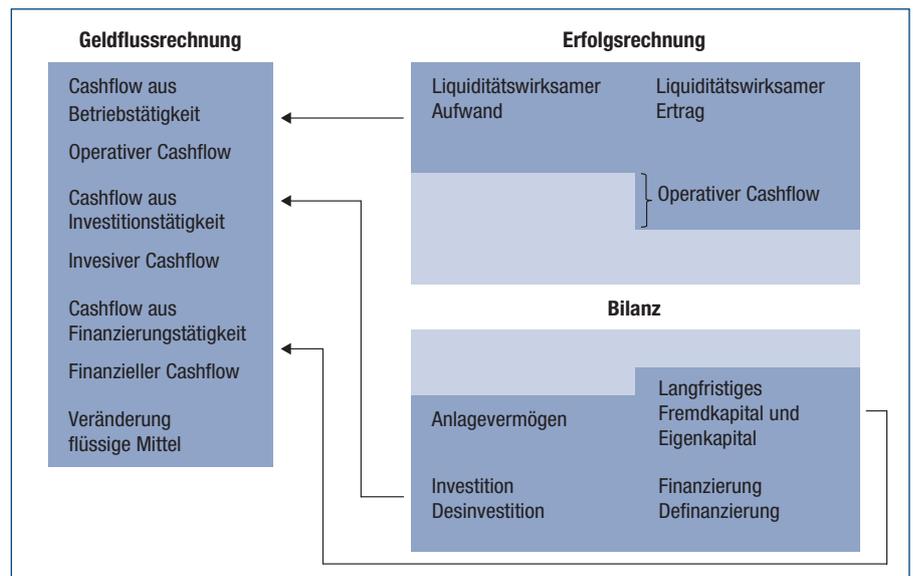


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Erfolgsrechnung, Bilanz und Geldflussrechnung

**Der Personalaufwand** kann – je nach Branche und Geschäftsmodell – fix oder variabel sein. Nach unten dürfte der Personalaufwand bis zu einem gewissen Grad oftmals fixen Charakter haben (Mitarbeitende werden bei Umsatzrückgängen nicht sofort entlassen), nach oben einen weitgehend variablen (mehr Umsätze lassen sich – bei angenommener Vollausslastung – nur mit mehr Personal bewältigen).<sup>4</sup> Geht man für die Zukunft von einem Wachstum aus, so dürfte es angezeigt sein, auch höhere Personalaufwände zu planen. Ausnahmen dieser Regel können stark kapitalintensive Geschäftsmodelle sein (hier wird das Wachstum weniger durch Personal realisiert, sondern vielmehr durch Investitionen) oder solche, die eine hohe Skalierbarkeit aufweisen.

**Der übrige Betriebsaufwand** dürfte in weiten Teilen fix oder sprungfix sein. So wird sich der Raum- und Verwaltungsaufwand in der Regel nicht eins zu eins erhöhen, wenn der Umsatz zunimmt. Dennoch muss bei Wachstum davon ausgegangen werden, dass früher oder später auch die Räumlichkeiten und/oder die Administration Schritt halten müssen. Eher variablen Charakter aufweisen dürfte hingegen der Werbeaufwand, vor allem die internetbasierten Marketingmassnahmen, die in Abhängigkeit der nachgefragten bzw. verkauften Produkte resp. der Umsatzerlöse anfallen. Aus der Vergangenheitsanalyse können wertvolle Schlüsse gezogen werden, ob die Position eher fix (absoluter Betrag bleibt bei verändertem Umsatz konstant), sprungfix (sprunghafter

Anstieg bei Überschreiten einer bestimmten Umsatzschwelle) oder variabel (Aufwand bleibt im Verhältnis zum Umsatz konstant) ist.<sup>5</sup>

Nachdem der Material- und Warenaufwand, Personalaufwand und übrige Betriebsaufwand geplant sind, gilt es, die daraus resultierenden Margen (Bruttogewinn I, Bruttogewinn II und EBITDA) zu analysieren.

## Nettoumlaufvermögen

Das operative Nettoumlaufvermögen – im Wesentlichen die Debitoren, Vorräte und Kreditoren – stellt nicht nur einen wichtigen Teil der Bilanz dar, sondern fließt als Veränderung auch in die Ermittlung der Geldflüsse und somit der Liquidität ein. Eine Zunahme des Nettoumlaufvermögens bindet Geld, während eine Abnahme Geld freigibt.

Es zeigt sich, dass sich das Nettoumlaufvermögen häufig im Verhältnis zum Umsatz entwickelt. Diese Quoten können sich durch Veränderung der Produktionsprozesse («just in time»), der Zahlungsprozesse, der «Cash Collection» oder der Qualität der Schuldner jedoch rasch und sprunghaft verändern. Bei der Modellierung bietet es sich – sofern keine eindeutigen Trends zu erkennen sind – daher an, von einem langfristigen Durchschnitt auszugehen, sodass temporär niedrige oder hohe Bestände (weil beispielsweise ein bestimmter Grosskunde im Dezember des letzten Jahres die Rechnung ausnahmsweise noch nicht bezahlt hat) geglättet werden.<sup>6</sup>



Aufschlussreich kann es sein, die Debitoren, Vorräte und Kreditoren nicht als Prozentsatz des Umsatzes bzw. des Material- und Warenaufwands zu planen, sondern mittels Fristen (Debitorenfrist, Lagerfrist, Kreditorenfrist). Dadurch werden die erwarteten Zahlungsfristen nicht verdeckt fortgeschrieben, sondern transparent gemacht, ob sich Veränderungen der Debitoren, Vorräte und Kreditoren auf eine veränderte Umsatz- bzw. Kostenbasis zurückführen lassen oder ihren Grund in geänderten Zahlungsfristen haben.

## Investitionen und Abschreibungen

Da sich die Abschreibungen aus den Investitionen ergeben, wird sinnvollerweise mit der Planung Letzterer begonnen. Dabei geht es konkret um die Planung der Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen. Liegt eine detaillierte Investitionsplanung vor, so können die Investitionen ins Anlagevermögen hart eingesetzt bzw. übernommen und die Abschreibungen entsprechend gerechnet werden.

In vielen Fällen dürften konkrete Investitionspläne jedoch nur für ein paar wenige Jahre oder gar nicht vorliegen. Bei einer homogenen Anlagestruktur kann vereinfachend angenommen werden, dass der aktuelle Stand des Anlagevermögens gleich gehalten wird, sich die zukünftigen Investitionen und Abschreibungen also entsprechen. Dazu können die Abschreibungen der Vergangenheit fortgeschrieben und in gleicher Höhe Investitionen unterstellt werden. Dies bedeutet jedoch, dass nur Ersatzinvestitionen geplant werden und davon ausgegangen wird, dass sich die Preise der Investitionsgüter seit der letzten Beschaffung nicht verändert haben.

Alternativ können die Investitionen auch so geplant werden, dass unterstellt wird, dass das Anlagevermögen in Prozent des Umsatzes unverändert bleibt, dieses bei angenommenem Wachstum also ebenfalls ansteigt (Investitionen grösser als Abschreibungen).

## Finanzierung und Ausschüttungen

Die Finanzierung wird in der Regel absolut geplant, das heisst, die Bestände an kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten unter Berücksichtigung allfälliger Kreditlimiten und Amortisationspläne Jahr für Jahr modelliert. Beim Zinsaufwand in der Erfolgsrechnung

bietet es sich hingegen an, diesen nicht absolut zu planen, sondern als Prozentsatz der Finanzverbindlichkeiten, also als Fremdkapitalkostensatz. Dadurch passt sich der Zinsaufwand automatisch an, wenn Krediterhöhungen oder -rückzahlungen erfolgen.

Liegt keine konkrete Ausschüttungsplanung vor, so lassen sich die Ausschüttungen (Dividenden) beispielsweise in Abhängigkeit des Gewinns planen. Bei vielen Unternehmen, insbesondere KMU, zeigt sich, dass oftmals nur zurückhaltend ausgeschüttet wird. Besteht das Ziel der Finanzplanung darin, möglichst das effektiv Beabsichtigte zu modellieren, so dürfte es angebracht sein, die in der Vergangenheit gewählte Ausschüttungspolitik auch für die Zukunft fortzuschreiben. Soll die Finanzplanung hingegen als Grundlage einer Unternehmensbewertung dienen, so dürfte eine Vollausschüttung der Gewinne eine plausible Annahme darstellen. Dies entspricht auch dem Kerngedanken der als Best Practice geltenden Discounted-Cashflow-Methode (DCF), die davon ausgeht, dass die Free Cashflows (Summe aus operativem und investivem Cashflow) – unter Vernachlässigung allfälliger Fremdkapitalamortisationen – vollständig ausgeschüttet werden oder zumindest ausgeschüttet werden könnten.

## Liquidität

Die flüssigen Mittel müssen bei einer Finanzplanung nicht explizit geplant werden, sondern sind das eigentliche Ergebnis der Übung. Setzt man den Saldo der Plan-Geldflussrechnung in die Bilanz ein und addiert den Vorjahresbestand der flüssigen Mittel hinzu, so resultiert der erwartete Liquiditätsbestand. Geht die Bilanz anschliessend auf, deutet vieles darauf hin, dass die Finanzplanung vollständig integriert ist, also alles korrekt verknüpft wurde.

### HINWEIS

Fällt der Liquiditätsbestand in einem oder mehreren zukünftigen Jahren negativ aus, so gilt es zu überlegen, wie diese Lücke geschlossen werden kann.



Entweder werden die Ausschüttungen reduziert, zusätzliche Finanzierung geplant (z.B. durch Kreditaufnahmen oder den Rückgriff auf einen Kontokorrentkredit), Investitionen vertagt, Kosten reduziert oder ggf. die Wachs-

tumsambitionen (die eben entsprechend Geld binden) gedrosselt. Eine negative Liquidität kann – ohne Auffangbecken wie beispielsweise einen Kontokorrentkredit oder eine Überbrückungsfinanzierung in Form eines (Aktionär-)Darlehens – nicht stehen gelassen werden, da dies ansonsten faktisch einer Zahlungsunfähigkeit bzw. einem Konkurs gleichkäme.

## Fazit

Eine Finanzplanung ist ein äusserst wertvolles Instrument, um die Geldflüsse einer Unternehmung sichtbar zu machen und zu überprüfen, inwiefern sich die Zukunftspläne wie Wachstum, Investitionen etc. auf Gewinn und Liquidität auswirken. Mit dem Erstellen eines Finanzplans kann ein echter Mehrwert geschaffen werden, da mit dem Kunden nicht über die unveränderbare Vergangenheit gesprochen wird, sondern über die zwar unsichere, aber gestaltbare Zukunft. Wichtig dabei ist, dass die verfügbare Zeit gezielt und richtig eingesetzt wird; idealerweise eben in die kritische Diskussion und Plausibilisierung der Zukunftsannahmen und nicht vollständig in die reine Finanzmodellierung, die sich mit entsprechenden Vorlagen und Tools ja weitestgehend automatisieren lässt.

## FUSSNOTEN

- 1 Vgl. Blattner/Hugentobler/Köhle/Schmid (2020), Finanzmanagement, in: Schaufelbühl/Hugentobler/Blattner (Hrsg.), Integrale Betriebswirtschaftslehre, S. 371.
- 2 Vgl. Hüttche/Schmid (2023, in Druck), Unternehmensbewertung in der Schweiz, S. 89.
- 3 Vgl. Hüttche/Schmid (2023, in Druck), Unternehmensbewertung in der Schweiz, S. 90.
- 4 Vgl. Hüttche/Schmid (2023, in Druck), Unternehmensbewertung in der Schweiz, S. 90.
- 5 Vgl. Hüttche/Schmid (2023, in Druck), Unternehmensbewertung in der Schweiz, S. 91.
- 6 Vgl. Schmid (2019), Bewertung eines KMU mittels DCF-Methode: Schritt für Schritt, in: Mathis/Nobs (Hrsg.), Jahrbuch Treuhand und Revision 2019, S. 39.

## AUTOREN



**Dr. Fabian Schmid** ist promovierter Betriebsökonom, CFA und CVA. Er ist Geschäftsführer der wevalue AG, einer Anbieterin webbasierter Unternehmensbewertungen und Finanzplanungen, sowie Dozent für Corporate Finance an der FHNW.



**Prof. Dr. Tobias Hüttche** ist Wirtschaftsprüfer und CVA. Er ist Professor für Revisions- und Treuhandwesen und leitet das Institut für Finanzmanagement an der FHNW.