

Einfluss der Investitions- und Beschaffungsanalyse auf die langfristige Finanzplanung

Eine sorgfältige langfristige Finanzplanung kann dazu beitragen, die Kosten zu senken und gleichzeitig das Management vor negativen Überraschungen zu schützen. Ein Fallbeispiel für die Finanzierung zusätzlicher Bauten eines Altersheimes.

▶ MATTHIAS LEHMANN

Ein Heim geht von einem Investitionsbedarf über die nächsten Jahre von CHF 41 Mio. in zusätzliche Bauten aus. Abzüglich der bestehenden Liquidität von CHF 3 Mio. besteht entsprechend ein Kapitalbedarf von CHF 38 Mio. Der Kredit soll linear über 33 Jahre zurückbezahlt werden. Ist diese einfache Überlegung korrekt oder gibt es zusätzliche Aspekte, welche zwingend in die Überlegungen miteinbezogen werden sollten?

Bestimmung und Sicherung der kurzfristig benötigten Liquidität

Zuerst gilt es, den operativ benötigten Liquiditätspuffer zu bestimmen. Dieser Puffer soll einen Liquiditätsengpass verhindern, welcher das operative Tagesgeschäft gefährden könnte. Gleichzeitig soll aber auch keine unnötige Überliquidität aufgebaut werden.

Bei der Beschaffung von Materialien, Mobilien oder der Investition in kleinere Projekte kann im optimalen Fall auf frei verfügbare Mittel zurückgegriffen werden. Durch effizientes «Managen» des Nettoumlaufvermögens, also dem aktiven Bewirtschaften des gebundenen Kapitals in den Bilanzpositionen Debitoren, Kreditoren und Warenlager, kann in den meisten Fällen genügend Liquidität frei-

gehalten werden, um den entsprechenden Kapitalbedarf zu decken. Das Nettoumlaufvermögen ist von kurzfristiger Natur, d. h. liquide Mittel entstehen aufgrund von Zahlungseingängen. Zwei Dimensionen sind in diesem Bezug relevant: Geld und Zeit. Diese zwei Dimensionen widerspiegeln den Liquiditätskreislauf, welcher den Zeitraum zwischen der Bezahlung von eingekauften Ressourcen und der Bezahlung der damit erstellten Leistung durch den Kunden beschreibt. Der Liquiditätskreislauf ergibt deshalb ein wichtiges Bild, weil er zeigt, ob und falls ja, für wie lange das Nettoumlaufvermögen mit Kapital zwischenfinanziert werden muss, um die Finanzierungslücke zu schliessen. Reichen die freien Mittel nicht aus, muss kurzfristig, oder auch langfristig, auf Fremdkapital zurückgegriffen werden.

Sowohl eine historische Betrachtung wie auch Erfahrungswerte und die Einbindung des kurzfristigen Bedarfs für das nächste Jahr (Budget) kann dem Heim aufzeigen, welche liquiden Reserven jeweils zur Verfügung stehen sollten. Dazu sollte noch ein operativer Puffer dazurechnet werden, welcher kurzfristige Ertragsausfälle oder Kostenüberschreitungen abfedern soll.

Die Finanzierung des kurzfristigen Kapitalbedarfs kann in der Regel gut mit Libor-Krediten, respektive einem Kredit auf variabler Basis, erfolgen. Je nach Kapitalgeber besteht kein Zwang für eine längere Rahmenlaufzeit und die Kredite können auf monatlicher Basis bezogen oder zurückbezahlt werden. Diese Art der Finanzierung gibt einem Unternehmen zusätzlich Flexibilität und ist im Vergleich zu den «klassischen» Kontokorrentkrediten deutlich günstiger.

Bestimmung des langfristigen Kapitalbedarfs

Das Heim konnte aufgrund einer detaillierten Analyse des kurzfristigen Kapitalbedarfs den Liquiditätspuffer auf CHF 2 Mio. beziffern. Dieser Liquiditätspuffer ist zwar von kurzfristiger Natur, muss aber trotzdem in die langfristige Finanz- und Liquiditätsplanung miteingerechnet werden. Es empfiehlt sich, den berechneten langfristigen Kapitalbedarf um diesen Betrag zu erhöhen.

Wurde der Liquiditätspuffer und der dazu gehörende Kapitalbedarf bestimmt, müssen die langfristigen Investitionen in die Kapitalbedarfsberechnung miteinbezogen werden. Gemäss Ausgangslage plant das Heim über die nächsten Jahre zusätzliche Bauten mit einem geschätzten Investitionsvolumen von CHF 41 Mio. In einer ersten Phase kann der effektiv jährlich anfallende Investitionsbedarf nur geschätzt werden. Liegt bereits ein Zahlungsplan vor, können die Berechnungen ziemlich detailliert erfolgen.

Ein zentraler Punkt für die Bestimmung des langfristig effektiv benötigten Kapitalbedarfs sind die zukünftig anfallenden operativen Cashflows, also die freien Mittel, welche ebenfalls für die Investitionen verwendet werden können. Denn es gilt nicht nur einen Liquiditätsengpass zu vermeiden, sondern auch keine unnötige Überliquidität aufgrund erhöhter langfristig angebundener Kapitalaufnahme anzuhäufen. In Zeiten von Negativzinsen kann dies mittlerweile sogar bereits bei kleineren Beträgen kostspielig sein. Werden die operativen Cashflows in die Finanzplanung miteingerechnet, stehen dem Heim planmässig mehr Mittel zur Rückführung der Darlehen zur Verfügung.

Die Finanzierung und Zinsabsicherung des langfristigen Kapitalbedarfs

Dank einer detaillierten und langfristigen Planung kann der Kapitalbedarf, und daraus schliessend die langfristige Finanzierung, frühzeitig gesichert werden. Dies vereinfacht in der Regel auch die Verhandlung mit den Kapitalgebern, da sowohl der kurzfristige (Liquiditätspuffer) wie auch der langfristige (Investitionen abzüglich operativen Cashflows) Kapitalbedarf detailliert erläutert werden kann. Die langfristige Finanzplanung hilft zudem, eine langfristige Finanzierungsstruktur zu etablieren. Das Heim kann sich auf dem aktuell sehr günstigen Zinsniveau gegen steigende Zinsen mittels einer Sockelfinanzierung absichern. Wird die Zinsabsicherungsstrategie auf Basis des Finanzplans definiert (mit der Frage, welche Zinsrisiken das Heim effektiv tragen kann), gibt das dem Heim zusätzliche planbare Kostensicherheit.

Fazit

Unter Einbezug des Liquiditätspuffers von CHF 2 Mio. und unter Abzug der bestehenden Liquidität ergibt dies für das Heim einen maximalen Finanzierungsbedarf von CHF 40 Mio. Werden die zukünftigen Cashflows ebenfalls eingerech-

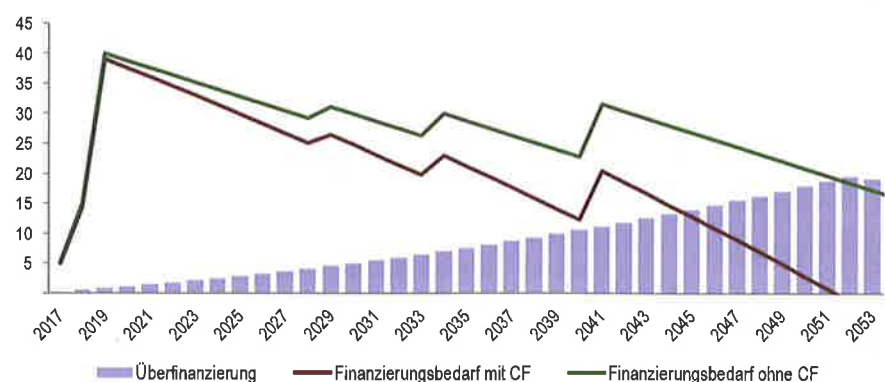
net, fällt dieser Maximalbedarf etwas tiefer aus und die Darlehen können deutlich schneller zurückbezahlt werden. In einer Kostenrechnung ergibt dies für das Heim erhebliche Einsparungen.

Da die Erstellung einer detaillierten und langfristigen Finanzplanung mit zeitlichem Aufwand verbunden ist, wird sie teilweise etwas vernachlässigt. Eine langfristige und detaillierte Finanzplanung unter Einbezug einer detaillierten Investitions- und Beschaffungsanalyse ist zwar mit Aufwand verbunden, wird sich aber sowohl kurz- wie auch langfristig in einer deutlich effizienteren Liquiditätsplanung niederschlagen, was sich entsprechend auch in einem positiven monetären Resultat zeigen wird. Eine externe Unterstützung hilft, die Datengrundlage aus einer anderen Optik zu hinterfragen und so das weitestgehend realistische Szenario zu simulieren.



Matthias Lehmann ist Partner der pro ressource - Finanzierungsoptima.

Finanzierung



So kann sich eine Fehlplanung aufgrund der Nichtberücksichtigung der operativen Cashflows langfristig auf die Überfinanzierung niederschlagen. Weniger Fremdkapital hätte gereicht und die Zinskosten gesenkt. Die violetten Balken zeigen, wie viel Kapital effektiv auf den Konten brachliegt und allenfalls zu Negativzinsen verzinst werden muss. (Der Anstieg des Kapitalbedarfs in den Jahren 2029, 2034 und 2041 ist auf weitere Investitionen zurückzuführen.)

Stehen Textilien, Service und Kosten im Einklang?

Profitieren Sie vom Know-how und einem einzigartigen Textilmanagement-System des führenden Textildienstleisters für Gesundheitswesen und Industrie. Gerne beraten wir Sie bei Fragen zur Optimierung Ihrer Standards – nehmen Sie noch heute Kontakt mit uns auf: info@bardusch.ch oder 061 385 12 12.



bardusch.ch

Basel • Brugg • Uetendorf • Yverdon • Sierre

