

Liquiditätsmanagement in der Krise

Dr. Herbert Loos
Loos & Partner GmbH

Was sind die wichtigen Faktoren in einer Restrukturierung

- ☑ Transparenz
- ☑ Realistischer Optimismus
- ☑ Ehrlichkeit
- ☑ Liquidität

Was ist Liquidität (1/2)

- **Ausreichende Liquidität ist für ein Unternehmen das, was für den Menschen die Luft zum Atmen ist**
 - Unter Liquidität versteht man, dass fällige Verbindlichkeiten jederzeit bezahlt werden können
 - Wenn ein Unternehmen ihren Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann (Zahlungsunfähigkeit), oder überschuldet ist, ist eigentlich die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens zu beantragen
 - Obwohl Zahlungsunfähigkeit die häufigste Ursache für Insolvenzverfahren ist, wird Liquiditätsmanagement in sehr vielen kleinen und mittleren Unternehmen nur geringe oder gar keine Bedeutung geschenkt

Was ist Liquidität (2/2)

Was gehört zur Liquidität

- Barmittel wie Kassenbestände, Guthaben auf Girokonten wie auch nicht ausgeschöpfte Kontokorrentlinien
- Liquidität wird auch an der Fähigkeit bemessen, Vermögensgegenstände zu Zahlungsmitteln zu machen
- Gegenstände, welche kurzfristig zu liquiden Mitteln werden können, wie: Termingelder, Forderungen und Vermögensgegenstände
- Anlagegegenstände können unter Umständen durch Beleihungen Liquidität erwirken
- Verbindlichkeiten können durch die Verschiebung der Fälligkeit Liquidität schaffen

Warum Liquiditätsmanagement ???

- Abschätzung der Liquidität und des Liquiditätsverlaufes der nächsten Monate
- Rechtzeitiges Erkennen von Engpässen
- Ableitung von frühzeitigen Maßnahmen bei Engpässen
- Abstimmung von Zahlungsfristen
- Erwirtschaftung von Skontoerträgen
- Optimierung der Liquiditätsgrade
- Verhandlungsgrundlage bei Banken und anderen Kapitalgebern
- Um bei Engpässen nicht Vermögensgegenstände unter Wert liquidieren zu müssen
- Um zwischenzeitliche Liquiditätsüberschüsse gewinnbringend anlegen zu können (kurz- oder langfristig)
- Sicherstellung des guten Rufes gegenüber seinen Lieferanten (man zahlt seine Rechnungen pünktlich)

Finanzbuchhaltung als Basis des Liquiditätsmanagements

- Die Liquiditätsplanung basiert auf der Ertragsplanung (Umsatz, Wareneinsatz, Personalaufwand und sonstige betriebliche Aufwendungen) der vergangenen Jahre
 - Daraus müssen die tatsächlichen Einnahmen und Ausgaben aus dieser Ertragsplanung isoliert werden. Auch die Differenzen zwischen Vor- und Umsatzsteuer müssen in die Liquiditätsplanung einfließen
 - Zusätzlich werden alle zahlungswirksamen Vorfälle berücksichtigt, welche zum Beispiel durch Fremd- und Eigenkapitalzufuhr, aber auch durch Investitionen und Kredittilgungen, entstehen
- Da Einnahmen und Ausgaben in der Buchhaltung zusammenlaufen, ist es von Vorteil, dass auch hier die Liquiditätsplanung stattfindet
- Um ein dynamisches Liquiditätsmanagement sicherstellen zu können, ist es notwendig, die Buchhaltung so echtzeitnah wie möglich durchzuführen. Durch diese Maßnahme wird sichergestellt, dass auf Abweichungen vom Ist-Zustand zum Liquiditätsplanungszustand kurzfristig reagiert werden kann, um die langfristige Liquidität eines Unternehmens zu sichern.

Zukunftsbezogene Liquiditätsplanung (1/2)

- Es müssen im Voraus alle Einzahlungen, unter Berücksichtigung der vorgegebenen Zahlungsziele und der Erfahrungswerten der Vergangenheit, geplant werden. Hier ist ihre persönliche Einschätzung über die tatsächlich, stattfindenden Zahlungseingänge gefordert.
- Diesen geplanten Einzahlungen werden alle zukünftige Auszahlungen, wie z.B. Lieferantenrechnungen, geplanten Investitionen, Löhnen und Gehältern, Steuern und anderer verpflichtenden Abgaben, gegenübergestellt.

Ermittlung des Liquiditätsbedarfs:

- Aus diesen beiden Planwerten wird der Saldo gebildet, welcher positiv oder negativ sein kann. Ein negativer Saldo bedeutet, dass die Planeinnahmen geringer als die Planausgaben sein werden. Folglich muss Liquidität geschaffen werden!
- Um die Liquidität innerhalb eines Betrachtungszeitraumes messen zu können, ist es notwendig diese Salden kumuliert zu betrachten. Als Ausgangspunkt dieser Kalkulation ist die zeitpunktbezogene Liquidität zu verwenden.

Zukunftsbezogene Liquiditätsplanung (2/2)

- Um den Planungsungenauigkeiten vorzubeugen, sollten Liquiditätsreserven (Sockelbetrag) gebildet werden, damit im worst case unvorhersehbaren Ausgaben bezahlt werden können.
- Die Planung von Steuern und Sozialabgaben müssen unbedingt in die Planung mit einfließen, da diese häufig an gesetzlich festgeschriebenen Fristen gebunden sind und bei nicht zeitgerechter Erfüllung erhebliche Säumniszahlungen oder Zinsen auslösen würden
- Damit in den Folgejahren Erfahrungswerte genutzt werden können ist es stets notwendig, parallel zur Planung auch den Ist-Zustand abzubilden. Dieser Tatsächliche Zustand eines Monats oder eines Betrachtungszeitraumes kann in die Liquiditätsplanung für das Folgejahr einfließen. Durch dies soll sichergestellt werden, dass in der Zukunft in Liquiditätsschwachen Perioden nur die notwendigen Auszahlungen getätigt werden und in Liquiditätsstarken Perioden die Sonderauszahlungen oder Investitionen getätigt werden.

Was zeichnet einen guten Liquiditätsmanager aus

1. Durchführung von Liquiditätsplanung, -kontrolle und –steuerung (oder bekommt regelmäßige Informationen über den aktuellen Stand)
2. Enge Zusammenarbeit zwischen Finanzbuchhaltung und Liquiditätsmanagement
3. Zukünftige Ein- und Auszahlungen werden identifiziert und ev. Bewertet (in Prozent der Wahrscheinlichkeit)
4. Führung eines funktionierenden Forderungsmanagement (Mahnwesen, Inkasso, etc.)
5. Liquiditätsreserven (Sockelbetrag) sind geplant und auch vorhanden
6. Überschussliquidität wird verzinslich angelegt
7. Implementierung eines aktiven Kreditmanagement (laufender Kontakt mit den Geldinstituten zwecks Optimierung des Fremdkapitals)
8. Bankgespräche sind gut vorbereitet und langfristig geplant (nicht dann wenn es schon zu spät ist)
9. Alle Skontoerträge werden voll ausgeschöpft
10. Zahlungsziele von Lieferanten werden ausgenutzt
11. Rechtzeitige Information der Kapitalgeber bei Liquiditätsengpässen und deren Gegenmaßnahmen

11 Tipps (1/3)

1. Minimieren Sie Ihre Außenständen

- Bei Auftrag sofort Rechnungen (Teilrechnung) schreiben
- Den Skontobetrag dabei nicht nur prozentual, sondern auch absolut (€) angeben
- Bei Zahlungsfristüberschreitungen sofort direkte Kontaktaufnahmen mit dem Schuldner (FAX)
- Bei Liquiditätsproblemen beim Kunden sofort Raten- und Teilzahlungen vereinbaren

2. Richtiger Umgang mit Ihren Verbindlichkeiten

- Verhandeln Sie individuelle Sonder-Zahlungskonditionen mit dem Lieferanten
- Skantomöglichkeiten IMMER in Anspruch nehmen selbst wenn dafür ein Kredit aufgenommen werden muss
- Vereinbarungen von höheren Rabatten mit den Lieferanten bei Lastschriftverfahren für Außenstände
- Zahlung mittels Verrechnungsscheck (Zeitgewinn durch Postweg)

3. Bonitätsprüfung von Kunden

- Überprüfung der Bonität von Neukunden
- Liegen absehbare Schwierigkeiten beim Kunden vor, verlangen Sie eine Bankbürgschaft oder verzichten Sie auf den Auftrag

11 Tipps (2/3)

4. Kooperationspartner suchen

- Binden Sie nie mehr als 30% Ihrer Kapazitäten an einen Kunden
- Suchen Sie Kooperationspartner bei Großaufträge (Abhängigkeitsrisiko minimieren)

5. Kreditkosten drücken

- Regelmäßige Verhandlungen über die Kreditlinien und den Konditionen mit der Bank führen
- Nicht den Kontokorrentkredit überziehen, da ansonsten hohe Strafzinsen fällig werden
- Decken Sie den Finanzierungsbedarf für Investitionen über spezielle Investitionskredite (ev. auch andere Banken, als die Hausbank, in Betracht ziehen)

6. Berechnung der genauen Investitionskosten

- Unterschätzen Sie nicht den gesamten Kapitalbedarf für die Investition
- Kalkulieren sie sämtliche Folgekosten, welche durch die Investition auftreten werden
- Es sollte berücksichtigt werden, dass die geschaffenen Kapazitäten bei Umsatzeinbrüchen nur schwierig wieder freigesetzt werden können
- Für einen kurzzeitigen Auftragsboom sollte Sie immer die Alternative durch Vergabe an einen Subunternehmer anstelle der Investition gegenübergestellt werden

11 Tipps (3/3)

7. Lagerbestände minimieren

- Lagerhaltung = Lagerkosten + Kapitalbindung
- Lagerbestandsüberprüfung „Renner – Penner“ (regelmäßiger Abverkauf der Penner)
- Mengenrabatte im Einkauf können trügerisch sein, da durch die höhere Menge sehr große Lagerhaltungskosten entstehen können

8. Vorhandene Gelder anlegen

- Kassenüberschüsse sollten auf der Bank und nicht im Unternehmen gelagert werden
- Das Geld sollte so angelegt werden, dass es schnell wieder verfügbar ist z.B. Tagesgeldkonten oder Termingelder

9. Monatsrechnungen am 1. des Folgemonats stellen

- Daraus folgt eine 4 Wochen spätere Abführung der MWSt ans Finanzamt (= Liquiditätsvorteil in der Höhe der MWSt für ein Monat)

10. Abtretung der Kundenforderungen

- Verkauf der Kundenforderung mittels Factoring (Nachteil der offenen Zession)

11. Cash is king

- massive Rabattvorteile durch Barzahlung

Liquiditätskennzahlen

$$\frac{\text{Flüssige Mittel}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100 = \text{Liquidität 1. Grades}$$

Sie sollte nicht mehr als 5% - 10% betragen, wobei die flüssigen Mittel schnellstmöglich zur Bezahlung der kurzfristigen Verbindlichkeiten verwendet werden sollten, um den Skontoabzug beim Lieferanten vorzunehmen.

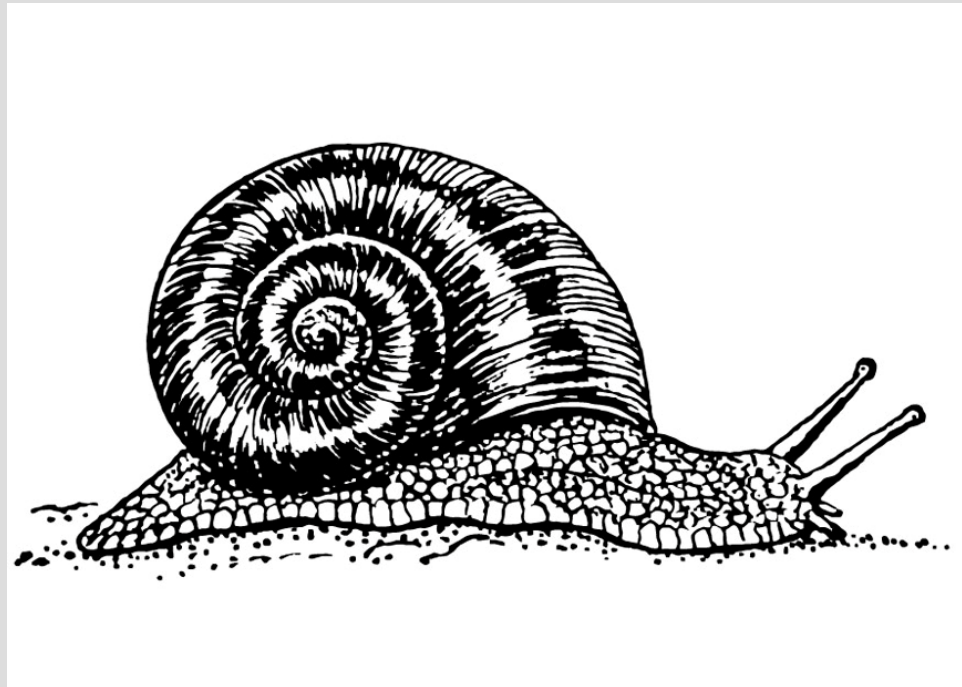
$$\frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100 = \text{Liquidität 2. Grades}$$

Sie sollte 100% - 120% betragen. Liegt sie darunter, könnte Probleme bei der Wertschöpfung entstehen oder Produkte falsch kalkuliert sein. Es besteht aber auch die Möglichkeit, dass zu viele Produkte im Lager liegen, die noch nicht verkauft werden konnten.

$$\frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100 = \text{Liquidität 3. Grades}$$

Sie sollte zwischen 120% und 150% betragen. Liegt sie darunter, kann es bei der Preisgestaltung Probleme geben und liegt sie darüber, dann sind im Lager zu viele Produkte, die das Kapital binden.

Exkurs: Fixkostenmanagement



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit