

*Jederzeit zahlungsfähig zu sein, ist eine überlebenswichtige Aufgabe für jedes Unternehmen*

# Liquiditätsplanung oder Management by Kontoauszug

Herbert Reithmeir, Augsburg

*Liquide zu sein, bedeutet zahlungsfähig zu sein. Zahlungsfähigkeit ist eine überlebenswichtige Aufgabe für jedes Unternehmen. Fehlendes Controlling (79 %), Finanzierungslücken (76%) und ein unzureichendes Forderungsmanagement (64%) sind die Hauptursachen von Unternehmenszusammenbrüchen. Zu diesem Ergebnis kam eine Umfrage von der Euler Hermes Kreditversicherung in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim, nach einer Befragung von 125 Insolvenzverwaltern.*

Die Hauptaufgabe des Managements ist somit die Planung, Steuerung und die Kontrolle des Unternehmens und genau in diesen Bereichen werden grundlegende Fehler gemacht, wie die Studie aufzeigt. Einer der wichtigsten Punkte der immer wieder vernachlässigt wird, ist die Liquidität. Eine alte betriebswirtschaftliche Weisheit lautet: Liquidität geht vor Rentabilität. Daraus lässt sich die Wichtigkeit der Liquiditätssicherung im Unternehmen deutlich herauslesen.

## Mit System planen, steuern und kontrollieren

Ein Unternehmen muss jederzeit in der Lage sein, seinen Verpflichtungen nachzukommen – egal ob es sich nun um die Personalkosten, die anderen betrieblichen Aufwendungen oder um die eingehenden Lieferantenrechnungen handelt, es muss bezahlen können. Wenn ein Unternehmen einen guten Auftragsbestand hat, die Aufträge auch zu guten Preisen kalkulieren konnte, kann das Nichtbezahlen von Kundenforderungen erhebliche Schwierigkeiten für das Unternehmen auslösen. Um dies zu vermeiden, ist jedes Unternehmen gezwungen die Liquidität systematisch zu planen und auch zu kontrollieren. Das Instrument, das sich hierfür eignet, ist die Liquiditätsplanung. Sie sollte einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten umfassen. Eine darüber hinausgehende Planung kann zwar sinnvoll sein, ist jedoch aufgrund der dann aktuellen Informationen zeitnah anzupassen. Bei einer Liqui-

ditätsplanung werden die Einzahlungen den Auszahlungen gegenübergestellt. Aus der Differenz ergibt sich eine Überdeckung, die zur Reduzierung von Krediten oder Darlehen herangezogen werden kann oder für die zeitnahe Zukunft „geparkt“ wird. Sollte sich jedoch eine Unterdeckung aus der Liquiditätsrechnung ergeben, ist es höchste Zeit sich Gedanken darüber zu machen, wie diese behoben werden kann.

## Welche grundsätzlichen Überlegungen sind anzustellen, um die Liquidität zu sichern?

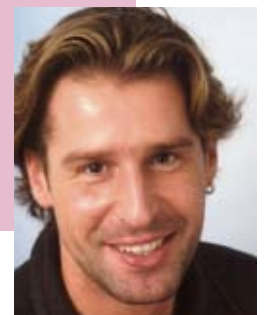
- Sind die Aufträge richtig, d.h. auch mit Gewinn kalkuliert?
  - Wie ist das Zahlungsverhalten der Kunden?
  - Stellen sie frühzeitig Abschlagsrechnungen?
  - Welche Zahlungsbedingungen haben Sie mit Ihren Lieferanten vereinbart?
  - Haben Sie eine zu große Warenbevorratung?
  - Reicht der mit der Bank vereinbarte Kreditrahmen aus?
  - Ist die Finanzierungsstruktur richtig?
- Weist der Liquiditätsplan eine Unterdeckung auf, ist darauf sehr frühzeitig zu reagieren!

## Welche Möglichkeiten stehen bei einer drohenden Unterdeckung zur Verfügung?

- Zahlungsziel für Kunden kürzen, evtl. durch Skontovereinbarungen schnelleren Zahlungseingang erreichen!

## zum Autor

**Herbert Reithmeir,**  
Betriebswirt,  
Bonitäts- und  
Ratinganalyst sowie  
Inhaber der DLS  
Unternehmens-  
beratung,  
Augsburg



- Strenges Forderungsmanagement einrichten, vielleicht auch außergerichtliche Vergleiche schließen bzw. schnelle Weitergabe an Rechtsanwalt!
  - Bei Kundenauftragsverhandlungen Anzahlungen und/oder Teilzahlungen vereinbaren!
  - Nicht betriebsnotwendiges Vermögen verkaufen!
  - Überlegungen hinsichtlich Gebäude und Maschinen zu verkaufen und zurückzuleasen („sale and lease back“).
  - Erhöhung des Eigenkapitals durch Einlage!
  - Teilzahlungen oder Zahlungsaufschub mit Lieferanten vereinbaren!
  - Kapitalerhöhung durch Beteiligungskapital!
  - Höhere Dispo-Kredite mit den Banken verhandeln, bis hin zur Zins- und Tilgungsaussetzung!
- Wichtig:** Ohne Mithilfe der Hausbank ist eine Liquiditätskrise fast nicht zu meistern.

## Die Begriffe verstehen

Bei der Analyse des Jahresabschlusses ermittelt die Hausbank, wie auch die anderen Kreditinstitute die Liquidität durch das Errechnen von Kennzahlen. Sie ermitteln hierbei meist drei Liquiditätskennziffern = Liquiditätsgrad I, II, III. Grundsätzlich ist zu sagen, je höher die Werte liegen, umso besser ist die Liquidität des Unternehmens.

**Was bedeuten die einzelnen Liquiditätskennziffern?**

## ● Liquidität I oder Barliquidität

Die flüssigen Mittel (Kasse und Bankguthaben) werden zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten (Lieferantenverbindlichkeiten und kurzfristige Bankverbindlichkeiten) ins Verhältnis gesetzt. Dieser Wert sollte auf keinen Fall unter 20 % liegen:

$$\text{Barliquidität} = \frac{\text{Flüssige Mittel} \times 100}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

## ● Liquidität II oder Einzugsliquidität

Die flüssigen Mittel und die kurzfristigen Forderungen werden zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten ins Verhältnis gesetzt. Dieser Wert sollte auf keinen Fall unter 100 % liegen:

$$\text{Einzugsliquidität} = \frac{(\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}) \times 100}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

## ● Liquidität III oder Umsatzliquidität

Das gesamte Umlaufvermögen wird zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten ins Verhältnis gesetzt. Dieser Wert sollte auf keinen Fall unter 200 % liegen:

$$\text{Umsatzliquidität} = \frac{\text{Umlaufvermögen} \times 100}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Diese Betrachtungsweise einmal im Jahr hilft dem Unternehmen jedoch nicht weiter. Deshalb greift hier nur die Liquiditätsplanung. Eine Liquiditätsplanung kann in vier Schritte eingeteilt werden. Bei einer sauberen und übersichtlichen Darstellung der Daten und Zahlen, sind diese Unterlagen auch gleich die Grundlage für ein Bankgespräch.

**Wichtig:** Bei vielen Liquiditätsplanungen wird sehr oft die Umsatzsteuer vergessen, jedoch ist diese mit Sicherheit zur Zahlung fällig. Aus diesen Gründen sind alle Einzahlungen und Auszahlungen, auf die Umsatzsteuer anfällt inkl. der entspre-

chenden Umsatzsteuer (brutto) zu planen. In einer gesonderten Nebenrechnung sollten die Umsatzsteuerzahlung bzw. -erstattung berechnet und in die Liquiditätsplanung übernommen werden.

**Vier Schritte zur richtigen Liquiditätsplanung**

- 1. Schritt: Zusammenstellen des derzeitigen Auftragsbestandes. Der Auftragsbestand wird je nach Baufortschritt in die Spalte des jeweiligen Monats eingetragen, in der die Zahlung des Kunden zu erwarten ist. Machen Sie aber nicht den Fehler, dass Sie vom Baubeginn ausgehen und beachten Sie bitte das mit dem Kunden vereinbarte Zahlungsziel. In die gleiche Tabelle tragen Sie auch den notwendigen Materialeinkauf zu dem jeweiligen Bauvorhaben mit ein. Auch hier ist das Zahlungsziel, welches mit den Lieferanten vereinbart ist, zu beachten. Sollte z.B. eine Bank eine Liquiditätsplanung für sechs Monate wünschen, so ist für den Zeitraum, in

dem keine Aufträge mehr vorhanden sind, eine Schätzung bzw. Prognose vorzunehmen. Diese Schätzungen bzw. Prognosezeiträume sind für die Bank hervorzuheben.

- 2. Schritt: Hier stellen Sie alle Forderungen zusammen, die derzeit unbezahlt sind. Diese Informationen erhalten Sie aus Ihrer laufenden Buchhaltung bzw. aus der offenen Postenliste, die Sie von Ihrem Steuerberater bzw. Buchhaltungsbüro erhalten. Damit die Planung realistisch ist, sollten Forderungen, die nicht sicher bzw. uneinbringlich sind, in einer Liquiditätsplanung keine Beachtung finden. Auch hier die Bitte, beachten Sie das vereinbarte Zahlungsziel mit Ihren Kunden.

- 3. Schritt: Jetzt stellen Sie alle Verbindlichkeiten zusammen, die zur Zahlung anstehen. Auch diese Informationen erhalten Sie aus Ihrer laufenden Buchhaltung bzw. aus der offenen Postenliste, die Sie von Ihrem Steuerberater bzw. Buchhaltungsbüro erhalten. Damit die Planung realistisch ist, sollten Altforderungen oder Ratenzahlungen mit berücksichtigt werden. Auch hier wiederum die Bitte, beachten Sie das vereinbarte Zahlungsziel mit Ihren Lieferanten. Das unten aufgeführte Beispiel soll dies verdeutlichen.
- 4. Schritt: Letztendlich übernehmen Sie die Daten aus den vorherigen Tabellen in Ihre Liquiditätsplanung. Nun müssen Sie noch Ihre anfallenden Personalkosten wie auch alle weiteren Kosten mit aufzuführen. In vielen Fällen werden auch ganz gerne die Tilgungsleistungen zu den Dar-

lehen vergessen oder bei Einzelunternehmungen keine Privatentnahmen angesetzt. Nochmals zur Erinnerung, beachten Sie auch die Umsatzsteuer.

Das Beispiel zeigt auf, dass das Unternehmen bei einer KK-Linie von 80000 Euro die Spitze von Januar bis April 2007 ausgleichen muss. Obwohl im März 2007 eine Steuerrückerstattung eingebracht wird, kann die KK-Linie nicht eingehalten werden. Nach dieser Sachlage hat die Unternehmung zum jetzigen Zeitpunkt genügend Zeit, diesen Punkt in Form von Bankgesprächen in Angriff zu nehmen.

Wird die Liquidität auf diese Weise sorgfältig geplant, werden unliebsame Überraschungen ausbleiben. Nicht nur auf der Baustelle gilt „Wer schreibt, der bleibt“, sondern auch in der Finanz- und Bankenwelt. ■

**1. Schritt: Zusammenstellung des vorhandenen Auftragsbestandes sowie des zum Auftrag gehörenden Materialbestandes**

Nr.	Bauvorhaben	Auftragsbestand Brutto	Dez 06	Jan 07	Feb 07	Mrz 07	Apr 07	Mai 07	Jun 07	Jul 07	Aug 07	Sep 07	Okt 07	Nov 07	Dez 07
1	Kunde A	12.000	0	0	10.000	2.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Kunde B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Kunde C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Summe	12.000	0	0	10.000	2.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nr.	Bauvorhaben	Materialbedarf Brutto	Dez 06	Jan 07	Feb 07	Mrz 07	Apr 07	Mai 07	Jun 07	Jul 07	Aug 07	Sep 07	Okt 07	Nov 07	Dez 07
1	Kunde A	4.500	0	3.000	1.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Kunde B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Kunde C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Summe	4.500	0	3.000	1.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**2. Schritt: Zusammenstellung der unbezahlten Forderungen**

Kunden	Rechnungsbetrag	Dez 06	Jan 07	Feb 07	Mrz 07	Apr 07	Mai 07	Jun 07	Jul 07	Aug 07	Sep 07	Okt 07	Nov 07	Dez 07
Kunde A	5.000,00	5.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kunde B	15.000,00	0	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kunde C	3.500,00	0	3.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kunde D	500,00	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe	24.000,00	5.500,00	18.500,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**3. Schritt: Zusammenstellung der zur Zahlung anstehenden Verbindlichkeiten**

Lieferant	Altverbindlichkeiten	Dez 06	Jan 07	Feb 07	Mrz 07	Apr 07	Mai 07	Jun 07	Jul 07	Aug 07	Sep 07	Okt 07	Nov 07	Dez 07
Lieferant A	30.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	0	0	0	0	0	0	0
Lieferant B	1.500,00	1.500,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lieferant C	4.870,00	1.870,00	3.000,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lieferant D	500,00	0,00	500,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe	36.870,00	8.370,00	8.500,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	0	0	0	0	0	0	0

4. Schritt: Gegenüberstellung der Summen von **Einzahlungen und Auszahlungen unter Berücksichtigung von Steuern und KK-Linie**

Liquiditätsplanung	Dez 06	Jan 07	Feb 07	Mrz 07	Apr 07	Mai 07	Jun 07	Jul 07	Aug 07	Sep 07	Okt 07	Nov 07	Dez 07
<b>Einzahlungen</b>													
Umsatzerlöse	0	5.950	5.950	17.850	21.420	116.000	46.400	59.500	71.400	71.400	71.400	67.830	53.550
bestehende Kundenforderungen	48.277	42.483	32.250	7.000	7.500	0	0	0	0	0	0	0	0
Sonstige Erlöse	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Summe Einzahlungen</b>	<b>48.277</b>	<b>48.433</b>	<b>38.200</b>	<b>24.850</b>	<b>28.920</b>	<b>116.000</b>	<b>46.400</b>	<b>59.500</b>	<b>71.400</b>	<b>71.400</b>	<b>71.400</b>	<b>67.830</b>	<b>53.550</b>
<b>Auszahlungen</b>													
Wareneinkauf / Fremdleistungen	0	1.190	1.190	1.190	0	5.950	63.070	22.610	22.610	22.610	21.420	13.090	9.520
Personalkosten	8.750	7.750	7.750	7.750	8.750	8.750	8.750	8.750	8.750	8.750	8.750	8.750	8.750
Nebenkosten: Heizung, Gas, usw.	357	952	1.190	1.190	3.927	1.785	476	476	476	1.785	476	1.190	357
Versicherungen	472	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040
Beiträge, Gebühren, Abgaben	300	400	200	200	150	150	300	400	150	150	150	150	300
Laufende KFZ-Kosten	5.117	2.380	2.380	2.900	4.700	5.000	5.000	5.000	4.150	5.000	5.000	5.500	4.160
Mieten und Leasing	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724
Werbek., Geschenke, Bewirtung	0	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	1.071	119
Sicherheitsdienst	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
Reparaturen und Instandhaltungen	0	476	476	119	119	119	119	119	119	119	119	119	357
Porto und Telefon	476	238	238	267	435	435	435	435	435	435	435	435	435
Bürobedarf und EDV Kosten	595	298	595	298	298	298	298	298	298	298	298	298	595
Rechts- und Beratungskosten	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240
Abschluss- und Buchhaltungskosten	0	298	298	3.868	298	298	298	298	298	298	298	298	298
Werkzeuge und Kleingeräte	0	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119
Nebenkosten d. Geldverkehrs	150	65	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Privatentnahmen	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450
Sonstige Kosten	595	452	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Zinsen f. kurzfrist. Verbindl.	521	521	521	521	521	521	521	521	521	521	521	521	521
Zinsen f. langfrist. Verbindl.	10.772	2.001	2.001	10.068	2.001	2.001	10.068	2.001	2.001	10.068	2.001	2.001	12.078
Betriebssteuern incl. USTVA	3.452	2.500	467	3.976	3.233	918	2.074	15.897	-3.551	4.690	7.700	6.116	7.090
Tilgungen bzw. Annuitätenraten	1.663	1.707	2.010	20.016	2.018	2.022	2.027	2.031	2.036	20.043	2.044	2.049	2.053
Altlieferanten	26.693	15.073	9.400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Summe Auszahlungen</b>	<b>63.559</b>	<b>42.224</b>	<b>35.224</b>	<b>58.872</b>	<b>32.959</b>	<b>34.756</b>	<b>99.944</b>	<b>65.345</b>	<b>44.801</b>	<b>81.275</b>	<b>55.721</b>	<b>47.977</b>	<b>53.023</b>
<b>Überschuss bzw. Fehlbetrag</b>	<b>-15.282</b>	<b>6.209</b>	<b>2.976</b>	<b>-34.022</b>	<b>-4.039</b>	<b>81.244</b>	<b>-53.544</b>	<b>-5.845</b>	<b>26.599</b>	<b>-9.875</b>	<b>15.679</b>	<b>19.853</b>	<b>527</b>
laufende KK-Linie	-80.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Steuereinlagen	0	0	0	25.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Vormonat	0	-95.282	-89.073	-86.097	-95.119	-99.157	-17.913	-71.457	-77.302	-50.702	-60.578	-44.899	-25.046
<b>Effektive Liquidität</b>	<b>-95.282</b>	<b>-89.073</b>	<b>-86.097</b>	<b>-95.119</b>	<b>-99.157</b>	<b>-17.913</b>	<b>-71.457</b>	<b>-77.302</b>	<b>-50.702</b>	<b>-60.578</b>	<b>-44.899</b>	<b>-25.046</b>	<b>-24.519</b>