

**Expertenbrief zum Thema:**

## **Lieferantensteuerung in der Liquiditätslücke**

Von

**Carl-Dietrich Sander**

**Datum: 08.2005**

## Lieferantensteuerung in der Liquiditätslücke

**Wenn Ihr Unternehmen in der beginnenden oder bereits länger andauernden Krise steckt, haben Sie eine deutliche Liquiditätslücke. Damit haben Sie viele "Baustellen" im Unternehmen, um die Liquidität zu sichern. Eine davon sind Ihre Lieferantenverbindlichkeiten - nur um diese eine von vielen Baustellen der Liquiditätssicherung soll es in diesem Beitrag gehen.**

Auf Ihre Lieferanten bezogen heißt das in der Regel, dass Sie Skonto schon seit geraumer Zeit nicht mehr ziehen, dass Sie die Zahlungsfristen komplett ausschöpfen und zum Teil bereits überschreiten. Vielleicht haben Sie bereits Mahnungen im Hause oder gar gerichtliche Mahnverfahren "am Hals".

Für viele Mittelständler heißt es dann: der Lieferant, der am meisten drängt, wird erst einmal bezahlt - das heißt ein Loch wird gestopft, in dem eines oder mehrere andere aufgerissen werden - andere Lieferanten werden geschoben.

Dies bedeutet auch: Sie verbringen bereits einen gut Teil Ihrer Zeit damit, Lieferanten zu vertrösten - keine sehr angenehme Beschäftigung. Sie hätten wirklich wichtigeres zu tun. Und dabei begleitet Sie das ungute Gefühl: bediene ich eigentlich meine Lieferanten in der "richtigen" Reihenfolge, wenn ich dem nachgebe, der am meisten drängt? Oder müßte ich da nicht "irgendwie anders" ran gehen!?

Genau dies ist die richtige Frage. Wenn Sie diese von Beginn der ersten Liquiditätsprobleme an "richtig" beantworten, machen Sie sich vieles leichter.

### Die Lieferanten-Inventur

Doch wie beginnen? Mit einer "Lieferanten-Inventur":

Legen Sie eine Tabelle an (am besten in Excel oder einem anderen Tabellenkalkulationsprogramm, damit Sie Ihre Tabelle anschließend nach verschiedenen Kriterien sortieren können), die folgende Felder beinhalten sollte (lassen Sie welche weg, die Ihnen nicht wichtig erscheinen, fügen Sie andere hinzu - es gibt dafür nicht die allein richtige Lösung):

- Name
- Einkaufsvolumen im Vorjahr
- Einkaufsvolumen bisher im laufenden Jahr
- Aktueller Saldo der Verbindlichkeiten
- Zahlungsbedingungen des Lieferanten (Skontosatz, Skontofrist, Nettofrist)
- Zahlungsstatus aktuell:
  - 1 = Skonto
  - 2 = Innerhalb der Nettofrist
  - 3 = Außerhalb der Nettofrist

- 4 = Mahnungen vorliegend - welche (1., 2., 3.)
- 5 = Gerichtliche Schritte vorliegend
- 6 = Lieferung nur noch gegen Vorkasse
- Bedeutung des Lieferanten für Ihr Unternehmen, z.B. nach folgender Einteilung:
  - 2 = unverzichtbarer Lieferant, kaum zu ersetzen
  - 1 = mittelwichtiger Lieferant, könnte mit etwas Aufwand ersetzt werden
  - 0 = unwichtiger Lieferant, kann jederzeit ersetzt werden
- Bedeutung meines Unternehmens für den Lieferanten
  - 2 = bin einer der Hauptabnehmer
  - 1 = bin mittelgroßer Kunde
  - 0 = bin für meinen Lieferant nur eine "kleine Nummer"
- Sonstige wichtige Bemerkungen zur Lieferantenbeziehung

Auf dieser Basis können Sie schon mal eine Rangfolge festlegen, welche Lieferanten zu bedienen am wichtigsten ist.

Im Rahmen einer Liquiditätsplanung wissen Sie, wieviele Mittel Ihnen z.B. in dieser Woche für Lieferantenrechnungen zur Verfügung stehen - und können entsprechend entscheiden.

Dies ist die eine Seite Ihrer Lieferanten-Strategie.

## Die Lieferanten-Gespräche

Die andere Seite: wie reden Sie mit welchen Lieferanten worüber? Sie mögen jetzt sagen: Wieso reden, bisher habe ich doch die Dinge einfach auflaufen lassen - und es hat ganz gut geklappt.

Mag sein, doch je enger es wird, desto wichtiger ist es, mit einander zu reden - um unkontrollierte "Querschüsse" von Lieferanten zu vermeiden. Sie können versichert sein: diese kommen immer zur ungünstigsten Zeit (wenn z.B. die Sozialabgaben oder die Umsatzsteuer anstehen). Deshalb ist es oft gut, rechtzeitig zu reden und Vereinbarungen mit einander zu treffen - die Sie dann allerdings konsequent einhalten müssen - sonst verspielen Sie das Vertrauen Ihres Lieferanten.

- Vereinbarungen mit Ihren wichtigen Lieferanten könnten z.B. sein:
- Fristverlängerung generell oder für bestimmte Rechnungen
- Einfrieren des Saldos oder eines Teils bis zum Zeitpunkt "X" - dafür werden die neuen Rechnungen im Rahmen der Vereinbarungen bezahlt
- Ratenzahlungen für den Altbestand
- Wechsel für den Altbestand, deren Teilprolongationen bereits mit vereinbart sein können

Vielleicht denken Sie auch an einen Verzicht Ihrer Lieferanten auf einen Teil der Forderungen Ihnen gegenüber. Eine solche Möglichkeit sollte man generell nicht ausschließen, Lieferanten werden dazu in der Regel aber erst bereit sein, wenn ein Sanierungsberater oder Interimsmanager (als "neutraler" Dritter) dies von ihnen einfordert und mit entsprechenden Konzepten für die Zukunft unterlegt.

Natürlich sollten auch Sie in Ihren Gesprächen mit Ihren Lieferanten deutlich machen, wie Sie sich die weitere Zukunft, Ihren weiteren Weg vorstellen - denn Ihre Lieferanten werden nur dann zu Zugeständnissen bereit sein, wenn sie einerseits davon ausgehen können, auch in Zukunft mit

---

Ihnen Geschäfte machen zu können und die jetzt geschobenen Forderungen zukünftig von Ihnen bezahlt zu bekommen.

### **Neue Lieferanten - und die Auskünfte über Ihr Unternehmen**

Eine weitere Handlungsmöglichkeit: der Ersatz unwichtiger Lieferanten durch neue. Doch Achtung: jeder Lieferant nimmt heute Belieferungen nur auf, wenn er sich vorher über die Bonität des neuen Kunden erkundigt hat - bei einer Auskunft wie z.B. Creditreform oder Bürgel. Wissen Sie, was diese über Sie berichten? Nein - interessiert Sie auch nicht? Sollte es aber! Denn davon hängt Ihre Chance ab, neue Lieferanten aufzutun. Also: holen Sie bei beiden eine Selbstauskunft ein. Wenn Sie mit den Aussagen nicht einverstanden sind, setzen Sie sich mit den Auskunfteien zusammen, informieren Sie offen, damit diese vertretbar gut über Sie berichten können. Aber: die Auskunfteien zu offensichtlich "schiefen" Meldungen zu verleiten, sollten Sie nicht versuchen. Der Schuß würde nach hinten losgehen.

Übrigens: Wenn Sie eine Kapitalgesellschaft sind, erteilt auch Ihre Bank / Sparkasse Auskünfte über Ihr Unternehmen, ohne daß Sie etwas davon erfahren. Deshalb: fragen Sie Ihre Banken, welche Auskünfte sie aktuell erteilen. Sprechen Sie auch hier offen, was Sie tun können, um die Qualität der Auskunft zu verbessern. Wenn Sie eine Personengesellschaft oder ein Einzelunternehmen sind, benötigt die Bank Ihre generelle Zustimmung zur Auskunftserteilung.

Eines ist klar. Lastschrift- und Scheck-Rückgaben können Sie für lange Zeit aus Auskünften nicht tilgen.

Soweit sollten Sie es auf keinen Fall kommen lassen. Deshalb: je früher Sie mit gezieltem Lieferantenmanagement beginnen, desto besser.

**Informationen zum Autor / zur Autorin:**



**Carl-Dietrich Sander**

**Fachliche Themenschwerpunkte:** Management und Strategie für Handwerk und Mittelstand

**Kontaktdaten**

**Adresse:** Erftstr. 78  
**PLZ / Ort:** 41460 Neuss  
**Mobil:** +49 (0)177 – 7515161  
**Telefon:** +49 (0)2131 – 66 04 13  
**Fax:** +49 (0)2131 – 66 04 26  
**Mobil:** 0177 – 75 15 161  
**E-Mail:** [info@cd-sander.de](mailto:info@cd-sander.de)  
**Internet:** [www.cd-sander.de](http://www.cd-sander.de)

