

FINANZPLANUNG

Flüssig durch die Krise

In wirtschaftlich schlechten Zeiten ist eine mangelhafte Liquiditätsplanung mehr denn je die Achillesferse eines Unternehmens. Einfache Instrumente helfen, die Firmenfinanzen optimal in den Griff zu bekommen.

Stefan Schmid könnte sich auch ganz einfach nur auf sein Glück und sein Geschick verlassen. Denn sein Geschäft boomt. Trotz Krise. Als Spezialist für Fenster, Türen und Innenausbau sorgt er mit seiner zwölköpfigen Mannschaft dafür, dass Wohnhäuser in und um Zeilarn nicht nur schöner, sondern auch energieeffizienter werden. Das senkt die Kosten. „Dieses ohnehin sehr aktuelle Thema erhält durch die

Wirtschaftsflaute natürlich zusätzliche Relevanz“, erzählt er. Die Nachfrage nach seinen Dienstleistungen ist also groß. Dennoch will sich Stefan Schmid nicht nur auf sein Glück verlassen. „Eine gute Auftragslage führt oft zu einem laxen Liquiditätsmanagement. Es ist ja scheinbar immer genug Geld da“, weiß er. „Aber dann schlägt die Krise vielleicht doch zu, es springen Kunden ab – und was dann?“ Der Jungunternehmer aus der Oberpfalz will daher immer genau wissen, wo er finanziell steht. Dafür hat er sich eine individuelle Software programmieren lassen. Ein Doppelklick reicht, und schon rechnet das System ihm aus, wann aus welchem Projekt welche Einnahmen zu erwarten sind und wann welche Lieferanten und Subunternehmer zu bezahlen sind. Außerdem zeigt ihm das Programm, wann die Gehälter für die festen Angestellten, die Leasing- und Kreditraten, die Steuern fällig sind – und wie viel am Ende jeden Monats übrig bleiben dürfte.

CHECKLISTE

Die Finanzen im Blick

Liquiditätsmanagement ist nicht nur in der Krise eine der wichtigsten Aufgaben. Unsere Checkliste gibt Ihnen zehn wichtige Fragen mit auf den Weg – die Sie bereits jetzt beantworten sollten und nicht erst, wenn der Liquiditätsengpass da ist:

- > Sind Ihre langfristigen Vermögenswerte auch langfristig gedeckt?
- > Lassen sich Zahlungseingänge durch schnellere Rechnungsstellung, Skonto, Factoring, zügigere Mahnungen beschleunigen?
- > Lässt sich durch den Abbau von Lagerbeständen kurzfristig Liquidität mobilisieren?
- > Welche flexiblen Instrumente sind im Personalbereich zu Kapazitätsanpassung und Kostenreduzierung nutzbar?
- > Lassen sich Investitionen verschieben oder ist Leasing statt Kauf eine Variante?
- > Was aus dem festen Kostenblock pro Monat lässt sich streichen, reduzieren?
- > Lassen sich mit Lieferanten Abzahlungspläne vereinbaren?
- > Welche Kunden könnten Abschlagszahlungen oder Vorauskasse leisten?
- > Ist es möglich, den Kontokorrent zu erhöhen?
- > Lässt sich zur Überbrückung des Engpasses ein Förderkredit nutzen?

Quelle: Carl-Dietrich Sander, Neuss

Forderungsmanagement optimieren

Sein Planungssystem flankiert er mit einem konsequenten Mahnwesen: Die erste Rechnung setzt das übliche Zahlungsziel, enthält aber auch schon die erste Zahlungserinnerung. Wenn das Geld bis zum gesetzten Datum nicht auf dem Geschäftskonto gelandet ist, ruft er den Kunden einmal persönlich an, wartet noch kurz ab und geht dann den Rechtsweg. „Meine Kunden haben allerdings eine sehr gute Zahlungsmoral – nur drei Prozent sind Risikokunden“, betont er. So fühlt sich Schmid auch für etwaige Ausläufer der Krise gewappnet: „Ich habe einen langfristigen Überblick über meine Finanzen und weiß rechtzeitig, wann eine Liquiditätsdelle anstehen könnte“, erläutert er. Dann kann er gegensteuern, die Auftragsakquise verstärken und, wenn unvermeidlich, mit der Bank sprechen.

„Das Liquiditätsmanagement gehörte oft zu den Problemfeldern gerade kleiner und mittlerer Unternehmen: Es ging im operativen Tagesgeschäft häufig unter, wurde oft nur nebenbei betrieben“, erläutert Professor Frank Wallau, kom-



missarischer Geschäftsführer des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM). „Doch es hat sich in den letzten Jahren deutlich gebessert.“ Wallau führt diese Entwicklung auch auf die seit zwei Jahren geltenden Eigenkapitalvorschriften der Banken, auf Basel II, zurück. „Unternehmen mit guten Ratings kommen leichter und billiger an Kredite. Um aber gute Ratingnoten zu erhalten, müssen die Firmenchefs nachweisen, dass ihre Liquiditätsplanung langfristig trägt.“ In der Krise werde sie nun abermals auf die Probe gestellt. Aufträge können rasch wegbrechen, Umsätze ausfallen, die Fixkosten lassen sich kurzfristig in der Regel nicht senken. Wallau: „Bei einbrechenden Umsätzen aber steigt der Liquiditätsbedarf. Die Unternehmer müssen nun versuchen, alle Liquiditätspotenziale voll auszuschöpfen – und gleichzeitig natürlich die Auftragsakquise anzukurbeln. Dabei gilt die Formel: Liquidität geht vor Rentabilität.“

Unternehmensberater Carl-Dietrich Sander aus dem rheinischen Neuss rät: „Die Firmenchefs sollten zunächst versuchen, abzuschätzen, ob und wenn ja, wann die Krise bei ihren Kunden, ihren Lieferanten, schließlich bei ihnen selbst ankommen wird und wie sie zuschlägt: Muss ich mit geringem oder massivem Umsatzrückgang rechnen, kurzfristig oder erst in einem halben Jahr?“ Für die verschiedenen Varianten sollten sie Reaktionsszenarien in der Schublade haben. Sander ergänzt: „Ein guter Krisenindikator ist auch der Kontokorrentkredit. Wenn er bis zu einer gewissen Grenze – und die sollte derzeit recht niedrig liegen – ausgeschöpft ist, sollten Unternehmer dies als Warnsignal verstehen.“ Und noch eine prophylaktische Maßnahme ist Sander wichtig: „Die Firmenchefs sollten schnellstens prüfen, inwieweit das langfristig ge-



Professor Frank Wallau vom Institut für Mittelstandsforschung in Bonn betont den hohen Wert eines guten Ratings für die Kreditgespräche mit den Banken.

bundene Vermögen wie Grundstücke, Anlagen oder Lizenzen durch langfristiges Kapital, also Darlehen oder Eigenkapital, gedeckt ist.“ Das sei ohnehin die goldene Regel der Finanzierungsstruktur. „Wenn auf dieser Baustelle jetzt etwas schief liegt und dann in der Krise noch das Tagesgeschäft leidet, forcieren sich die Liquiditätsprobleme.“

Einnahmen und Ausgaben richtig planen

Martina Stegmann, Geschäftsführerin der Wirtschaftsbetreuung Stegmann & Kollegen im niederbayerischen Straubing, geht in die Praxis: „Eine gute Liquiditätsplanung hat immer im Blick, was monatlich alles vom Konto abgeht. Und das sind eben nicht nur offene Rechnungen und Gehälter, sondern auch Steuern, Zinsen, allerlei Gebühren und Raten, Porto, Benzin, Miete und vieles mehr.“ Dann gehe es darum, dass die Einnahmen rechtzeitig auf dem Konto eingehen. Stegmann rät: Rechnungen sofort schreiben, die Zahlung durch Skontogewährung beschleunigen, zügig mahnen, mit den Kunden, die Zahlungsschwierigkeiten haben, Abzahlpläne vereinbaren oder ein Factoring-Institut beauftragen, das dafür sorgt, dass das Geld bereits nach zwei, drei Tagen auf dem Geschäftskonto einläuft.

Stegmann rät Unternehmern auch, nach Vorauskasse oder Abschlagszahlungen zu fragen. „Wenn man einen Kunden gut kennt, sollte das jedoch kein Problem sein.“ Andererseits gehe es darum, auf der Ausgabenseite Zahlungen zu strecken: „Ich kann mit den eigenen Lieferanten Ratenpläne verabreden, bei notwendigen Investitionen ein Auto oder eine Maschine leasen statt kaufen.“ Sie ergänzt: „Und es kann natürlich auch nicht schaden, gut vorbereitet zur Bank zu gehen, den Kontokorrentrahmen rechtzeitig zu erhöhen oder sich um Förderkredite zu bemühen, um so Engpässe zu überbrücken.“ Allerdings: Gerade die Kreditaufnahme funktioniert nur, wenn das Unternehmen seine Finanzen und seine Liquidität auch schon vorher im Griff hatte. Stegmann: „Liquiditätsmanagement ist einfach eine Kernaufgabe.“