

# Finanzierung im Mittelstand

MITTELSTANDSFINANZIERUNG IN DER PRAXIS

## Ein ausgewogenes Maß an Eigen- und Fremdkapital ist unerlässlich

**Günter Althaus**

Fast jede Woche gibt es eine neue Einschätzung zur Frage: Kommt es jetzt zu einer Kreditklemme für den Mittelstand? Die Antwort darauf muss lauten: Ja, allerdings nicht für alle. Ein gutes Stück weit hängt die Entwicklung auch vom Verhalten der Unternehmer selber ab. Mittelständische Unternehmen, die mit einer guten Finanzierungsstruktur, insbesondere mit ordentlichen Liquiditätsreserven ausgestattet sind, und mit einer klaren Planung und einer transparenten Unternehmensführung aufwarten, brauchen sich vor den anstehenden Finanzierungsnotwendigkeiten nicht zu fürchten.

## Die Bedeutung der Liquiditätsplanung im Finanzierungsprozess

**Mario Bruns / Klaus Wiens**

In Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise bedarf der Finanzierungsprozess einer gründlichen Vorbereitung. Einen wichtigen Beitrag dazu leistet die Liquiditätsplanung. Sie bildet die Basis für die Ermittlung von Höhe und Zeitpunkt des Finanzierungsbedarfs. Außerdem spielt die Qualität der Liquiditätsplanung eine wichtige Rolle in den Investitionsanalysen der Kapitalgeber. Des Weiteren bietet sie aufgrund der Aussagekraft und Zeitnähe ihrer Ergebnisse eine gute Grundlage für die Unternehmenssteuerung. Der Beitrag erläutert die Bedeutung einer optimalen Liquiditätsplanung für die Finanzierung eines mittelständischen Unternehmens und zeigt die Vorgehensweise bei der kurzfristigen Finanzplanung auf.

Carl-Dietrich Sander\*)

## Liquiditätsvorsorge jetzt angehen



\*) Dipl.-Kaufmann Carl-Dietrich Sander ist Unternehmerberater und Leiter Fachgruppe „Finanzierung-Rating“ im KMU-Berater-Verband. Sein Fachgebiet sind Beratung, Moderation, Training zur kaufmännischen Unternehmensführung. E-Mail: info@cd-sander.de; Internet: www.cd-sander.de

Umsatzrückgänge – bereits eingetreten oder erwartet/befürchtet – und Kreditklemme sind Umfeldbedingungen, die eine rechtzeitige und ausreichende Liquiditätsvorsorge für Mittelständler zur Existenznotwendigkeit machen. Denn die alte Unternehmerweisheit „Ohne Liquidität ist alles nichts“ gilt heute eher noch stärker. Entscheidend ist dabei die „Vorsorge“: Also bereits zu denken und zu handeln, wenn Liquidität noch reichlich vorhanden ist. Der Beitrag gibt dazu Hinweise und Tipps und dem Mittelständler eine praxisorientierte Checkliste an die Hand.

### Kreditklemme: Noch Phänomen – bald Realität?

Volkswirtschaftlich betrachtet – also über alle Branchen und Unternehmen – gibt es derzeit keine Kreditklemme in Deutschland. Trotzdem spüren viele Unternehmen und manche Branchen eine vermehrte Zurückhaltung bei Ihren Kreditinstituten. Ein Widerspruch?

Nein – denn noch ist die Kreditklemme ein unternehmensindividuelles Thema. Und zwar auf beiden Seiten – bei Banken und Mittelständlern.

Es gibt einzelne Banken und Sparkassen, die generell in ihrer Kreditpolitik vorsichtiger geworden sind oder werden, was dann alle Firmenkunden spüren. Dies ist einerseits eine Frage der „Risikotragfähigkeit“ dieser Kreditinstitute, andererseits eine Frage der Geschäftspolitik.

Unternehmensindividuell auf Seiten der Mittelständler spüren vor allem Unternehmen Zurückhaltung Ihrer Kreditgeber, die z.B. folgende Merkmale erfüllen – je mehr davon zutreffen, umso problematischer:

- Verschlechterung der wirtschaftlichen Verhältnisse (wird ersichtlich im Jahresabschluss und in der Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA)):
  - Rückläufiger Ertrag
  - Rückläufiger Cash flow – auf Basis dessen sich ggf. die „Kapitaldienstfähigkeit“ nur noch knapp oder gar nicht mehr rechnen lässt
  - Rückläufige Eigenkapitalquote
  - Zunahme typ. „Risikopositionen“ in der Bilanz wie z.B. Warenlager, Halbfertige, Kundenforderungen
  - Steigende Privatentnahmen – besonders, wenn diese höher sind als die Gewinne
- Keine klaren Aussagen des Kunden zur aktuellen Entwicklung
- Sich versteifende Kreditanspruchnahme auf dem Geschäftsgirokonto (Sollsaldo steigt mehr oder weniger kontinuierlich an und bewegt sich oft/dauerhaft kurz unter der vereinbarten Kreditlinie)
- Überziehungen der vereinbarten Kreditlinie – ggf. selbst wenn diese abgesprochen sind
- Einreichen von Jahresabschluss/BWA verzögert sich gegenüber der bisherigen Praxis
- Zusagen werden von Seiten des Firmenkunden nicht eingehalten

- Sicherheitenbasis verliert an Wert/weitere Sicherheiten können nicht gestellt werden
- ...

Das bedeutet für den Mittelständler möglichst dafür zu sorgen, dass solche „Negativ-Merkmale“ nicht auftreten. Wenn sich diese nicht vermeiden lassen (wie z.B. im Fall eines Ertragsrückgangs), sollte dies rechtzeitig und klar gegenüber den Banken kommuniziert werden. Dabei ist die Aussage zu den ergriffenen Maßnahmen, um gegen-zusteuern, besonders wichtig.

Darüber, ob die Kreditklemme bald auch eine flächen-deckende Realität werden könnte, besteht bisher keine Einigkeit. Eine weitere Ausdehnung der Umsatzrückgänge auch in bisher noch nicht oder kaum betroffenen Branchen (z.B. als Folge zunehmender Arbeitslosenzahlen) erhöht die Wahrscheinlichkeit einer solchen Entwicklung deutlich. Daher kommt der Vorbereitung auf eine solche mögliche Entwicklung hohe Bedeutung zu.

### Finanzierungsstruktur – Grundlage für ruhigen Schlaf

Viele Liquiditätsprobleme basieren auf problematischen Strukturen in der Bilanz. Eine alte Regel sollte auch weiterhin beachtet werden: Die Goldene Bilanzregel (Banker sprechen auch von „Anlagendeckung“).

Die Idee dahinter: Das Anlagevermögen ist dazu bestimmt, dem Unternehmen dauerhaft als „Produktionsbasis“ zu dienen (Gebäude, Maschinenpark, Lager- und Ladenausstattung, Fahrzeuge, Büroeinrichtung, EDV, usw.). Es sollte daher langfristig durch Eigenkapital und langfristige Finanzierungen (Laufzeit länger als vier Jahre) finanziert werden.

Dieser Sachverhalt kann durch folgende Formel dargestellt werden:

$$(\text{Eigenkapital} + \text{langfristige Kredite}) * 100 / \text{Anlagevermögen}$$

Die daraus resultierende Kennzahl sollte deutlich über 100% liegen. Den damit verbundenen langfristigen Finanzierungsüberhang verwendet das Unternehmen, um einen Teil seines „eisernen“ Warenbestands zu finan-

zieren (Mindestwarenbestand, um lieferfähig zu sein – daher auch dauerhaft benötigt).

Es zeigt sich immer wieder, dass Unternehmen, die diese Regel nicht beachten, über kurz oder lang in Finanzierungsschwierigkeiten geraten. Dies resultiert daraus, dass Lieferantenkredite und Bank-Kontokorrent zum Teil zur Finanzierung des Anlagevermögens genutzt werden. Die liquiden Mittel fehlen folglich zur Finanzierung von Warenbeständen und Kundenforderungen.

### Cash flow – der freie Liquiditätsspielraum

Eine weitere Berechnung sollte jeder Mittelständler heute regelmäßig vornehmen: Die Entstehung und Verwendung des Cash flow.

Das englische Wort hat sich eingebürgert – es bezeichnet den Liquiditätszufluss, den ein Unternehmen nach allen Kosten im Laufe eines Jahres erreicht (Entstehungsseite). In der einfachsten Form wird dieser errechnet aus:

$$\begin{aligned} & \text{Jahresüberschuss} \\ & \text{Bereinigt um außerordentliche Erträge (-)} \\ & \text{bzw. Aufwendungen (+)} \\ + & \text{ Abschreibungen auf das Sachanlagevermögen} \\ = & \text{Cash flow} \end{aligned}$$

Der nächste Schritt ist die Ermittlung der Verwendungsseite: Was muss aus dem Cash flow finanziert werden (hier dargestellt für ein Einzelunternehmen/Personengesellschaft):

- Privatentnahmen für
  - Lebensunterhalt
  - Soziale Absicherung (Krankheit und Altersvorsorge)
  - Private Rücklagenbildung
  - Einkommensteuer
  - Tilgungen Privatkredite
- Regelmäßige Ersatzinvestitionen (fallen im Laufe des Jahres an vielen Stellen mit kleineren Beträgen an – diese summieren sich und werden aus der laufenden Liquidität bezahlt)
- Tilgungen für Unternehmenskredite

Der Saldo aus „Entstehung – Verwendung“ sollte deutlich im Plus sein. Dann hat das Unternehmen „freie Liquidität“, welche z.B. dazu verwendet werden könnte den Eigenfinanzierungsanteil für größere Investitionen zu bezahlen.

Bei Kapitalgesellschaften ist die Rechnung auf der Entstehungsseite identisch (der Cash flow wird nur geringer sein, da das Geschäftsführergehalt als Personalaufwand abgezogen ist); auf der Verwendungsseite ist die Zahl ebenfalls kleiner, weil der Block „Privatentnahmen“ entfällt.

Die entscheidende Stellschraube zur Verbesserung der Cash flow-Situation ist der Ertrag des Unternehmens – dieser kann durch Kostensenkung und ertragbringenden Mehrumsatz beeinflusst werden.

Dabei ist wichtig zu beachten, dass alle Kreditinstitute die „Kapitaldienstfähigkeit“ ihrer Firmenkunden berechnen. Dies ist immer eine Rechnung, die auf dem Cash flow basiert – wenn auch in unterschiedlichen Tiefen und Stufen. Mittelständler sollten sich das von ihren Banken erläutern lassen.

### Liquiditätssteuerung – Warnsignale vermeiden

Eine ausgewogene Finanzierungsstruktur und eine ausreichende freie Liquidität sind die besten Voraussetzungen, um die Geschäftskonten so steuern zu können, dass bei den Kreditinstituten keine „Warnsignale“ ausgelöst werden.

Neben den im ersten Abschn. angesprochenen „roten Lampen“ analysieren Banken vor allem die Führung der laufenden Geschäftskonten, um möglichst rechtzeitig Liquiditätsprobleme zu erkennen. Warnleuchten springen z.B. auf orange und rot, wenn

- die Inanspruchnahme des Kontokorrent-Kredits kontinuierlich ansteigt
- der Saldo des laufenden Kontos ständig an der vereinbarten Kreditlinie „klebt“
- Überziehungen vorkommen
- die Bank Überweisungen abweisen muss, weil der Kreditrahmen nicht ausreicht
- die Bank Lastschriften mangels Deckung zurückgeben muss
- Kontopfändungen vorkommen

Damit Mittelständler rechtzeitig handeln können, sollten sie sich „Warnlinien“ definieren,

- ab welcher Kreditinanspruchnahme (deutlich unterhalb der vereinbarten Kreditlinie)
- ab welchem Mindestguthaben (deutlich vor Erreichen des Guthabens „Null“)

die gesamte Zahlungsdisposition auf den Prüfstand gestellt wird, um die oben angesprochenen Warnsignale vermeiden zu können.

### Vorsorge – Systematik entscheidet über den Erfolg

In Sachen Liquidität und Finanzierung sind im Mittelstand zwei Baustellen in klarer Reihenfolge zu bearbeiten:

- Wie kann betriebsintern der Finanzierungsbedarf reduziert werden?
- Wie und wo kann der Finanzierungsbedarf bei Kapitalgebern eingekauft werden?

Um diesen beiden Fragen in klarer Systematik zu bearbeiten, sollte in folgenden vier Schritten vorgegangen werden. Diese vier Schritte können unterstützt werden durch eine Checkliste (Tab. auf Seite 19).

Dabei sollte eines deutlich sein: Die im Folgenden beschriebene Potenzialbetrachtung zu Liquidität und Finanzierung sollte regelmäßig erarbeitet werden (mind. ein Mal p.a.) und natürlich zu einem Zeitpunkt, zu dem Liquidität und Finanzierungsspielräume (noch) in Hülle und Fülle vorhanden sind. Wer hier erst ansetzt, wenn es schon „eng“ geworden ist, dessen Handlungsspielräume sind vermutlich nur noch sehr gering.

Zur Arbeitsweise folgende Vorbemerkung: Liquiditäts-„Vorsorge“ bedeutet die kommenden Monate möglichst genau im Voraus abschätzen zu können; daher kann es sinnvoll sein,

die Themen ausgehend von der heutigen Situation z.B. für die nächsten drei, sechs und zwölf Monate zu bearbeiten (die Checkliste auf S. 19 sieht entsprechende Spalten vor). Welche Zeiträume sinnvoll sind, sollte im individuellen Fall festgelegt werden (z.B. ausgehend von typischen Saisonverläufen oder Projekten, die anstehen).

### Schritt 1: Liquiditätsbedarf abschätzen

An dieser Stelle geht es tief ins Tagesgeschäft: Was kann ein Unternehmen im täglichen Geschäft bewirken, um den Liquiditätsbedarf zu reduzieren, bzw. welche zusätzlichen Anforderungen kommen vielleicht unabweisbar auf das Unternehmen zu? Folgende Themen/Arbeitsbereiche sind zu betrachten:

- Forderungen an Kunden
- Bestand Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe
- Warenbestand
- Bestand Halbfertige/Fertige Leistungen
- Privat-Entnahmen/Gewinnausschüttungen
- Erforderliche Investitionen
- Tilgungen für Kredite
- Veränderungen im gesamten Personal- und Sachkostenbereich
- Vorauszahlungen für Steuern (Umsatzsteuer, Ertragsteuern)

### Schritt 2: Liquiditätsreserven und -quellen identifizieren

An dieser Stelle sollte die gesamte Bandbreite der Möglichkeiten in den Blickwinkel gerückt werden. Auch wenn die eine oder andere Alternative nach Prüfung verworfen wird – es könnte später bereut werden, nicht alle Chancen durchleuchtet zu haben:

- Nicht ausgenutzte Kontokorrentlinien bei den Banken (aber Achtung: Warnlinien beachten)
- Von den Banken „normalerweise“ tolerierte Überziehungen
- Neue Kreditaufnahmen bei bestehenden Bankverbindungen (inkl. Leasing)
- Aufbau neuer Bankverbindungen
- Nutzen von Factoring
- Konditionen mit den Lieferanten gestalten
- Liquiditätszuflüsse aus dem Verkauf nicht mehr benötigten Anlagevermögens
- Mobilisierung privater Liquiditätsreserven/Rücklagen für das Unternehmen
- Mittelzuflüsse von Dritten (nicht Banken) als Fremdkapital oder Eigenkapital

### Schritt 3: Gegenüberstellung von Bedarf und Reserven

Für die unterschiedlichen gewählten Zeiträume werden jetzt Bedarf und Reserven gegenüber gestellt. Für jeden betrachteten Zeitraum gibt es zwei alternative Möglichkeiten:

- Der Bedarf ist größer als die Reserven
- Der Bedarf ist geringer als die Reserven

Dabei besteht durchaus die Möglichkeit, dass die Ergebnisse nicht in allen betrachteten Perioden in die gleiche Richtung gehen.

### Schritt 4: Konsequenzen ziehen/Aktivitätenplan entwickeln

Schließlich folgt die entscheidende Konsequenz: Die Ableitung eines klaren Aktivitätenplans für die kommenden Wochen und gegebenenfalls Monate, um

- entweder den Bedarf zu senken,
- und/oder die erkannten Quellen zum Fließen zu bringen.

An dieser Stelle gilt es, klare Prioritäten zu setzen und die jeweils Beteiligten im Unternehmen und bei den Finanzierungspartnern klar und zügig einzubinden. Ein strukturierter Aktivitätenplan hilft dabei. Bewährt hat sich dafür ein einfaches Muster:

- **WER** – ist für die Durchführung der Aktivität verantwortlich
- **MACHT WAS** – genaue Beschreibung der Aufgabe ggf. in Teilschritten
- **MIT WEM** – wer sind die Beteiligten
- **BIS WANN** – verbindlicher Endtermin

Gefährlich wird es, wenn

- zu viele Aktivitäten parallel laufen – Gefahr der Verzettelung!
- bei „wer“ immer nur der Chef steht – wie soll das funktionieren (neben dem Tagesgeschäft)?

### Alleine – oder mit anderen Blickwinkeln

Die Arbeit an diesem Thema wird in vielen mittelständischen Unternehmen auf dem Chefschreibtisch bzw. beim Finanzverantwortlichen auf der zweiten Ebene (in unterschiedlicher Ausprägung Vorbereitung/Entscheidung) liegen.

In beiden Konstellationen kann ein Gedanke im Vorfeld hilfreich sein: „Muss ich das alles selber machen oder kann ich dafür Gesprächspartner finden, die mich gezielt unterstützen können?“

Denn finanzielle Fragestellungen liegen nicht allen mittelständischen Unternehmern von Hause aus am Herzen; die fachliche Durchdringung geht oft nicht so tief wie im technischen/Sortiments-Bereich. Auch die „Betriebsblindheit“ mag manches Mal ein Hinderungsgrund sein, den eigenen Blick wirklich unvoreingenommen zu weiten und neue Alternative mit einzubeziehen.

So kann es sinnvoll sein, Gesprächspartner/Unterstützer in diese Überlegungen einzubeziehen, wie z.B.:

- einen Unternehmerkollegen „des Vertrauens“
- einen betriebswirtschaftlich starken Steuerberater
- eine Vertrauensperson aus Kammer, Verband, Wirtschaftsförderung, ...
- den/die eigenen Banker
- Unternehmensberater
- ...

Dabei sollten die Möglichkeiten der staatlichen Förderung solch externer Unterstützung nicht außer acht gelassen werden. Neutrale Informationen dazu gibt es i.d.R. bei der örtlichen Wirtschaftsförderung oder im Internet (Bundesberatungsprogramm: [www.bafa.de](http://www.bafa.de); Landesprogramme: jeweilige Wirtschaftsministerien und/oder Landesförderbanken).

Tab. 1: Checkliste zur Liquiditätsvorsorge

**Schritt 1:**

Schätzen Sie Ihren Liquiditätsbedarf für die nächsten Monate ein. Tun Sie dies ggf. mit verschiedenen „Szenarien“ – indem Sie die Checkliste mehrfach nutzen.

Unterschiedliche Szenarien könnten z.B. sein:

- Umsatz bleibt auf Niveau wie Vorjahr
- Umsatz steigt um x%
- Umsatz sinkt um y%

In die Spalte a) tragen Sie die derzeitige Situation (Bestände, ..) ein – in die Spalten b) – d) die erwarteten/geschätzten Veränderungen (Hinweis: Halten Sie Ihre Überlegungen, die Grundlage Ihrer Erwartung/Schätzung sind, stichwortartig fest).

Meinen Liquiditätsbedarf schätze ich wie folgt ein für Szenario:

	a) Situation derzeit	b) In 3 Monaten	c) In 6 Monaten	d) In 12 Monaten
Forderungen an Kunden: Zunahme +/Abbau -				
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe: Zunahme +/Abbau -				
Warenbestand: Zunahme +/Abbau -				
Halbfertige/Fertige Leistungen: Zunahme +/Abbau -				
Entnahmen pro Monat (Einzelunternehmen)/ Ggf. Gewinnausschüttung bei Kapitalgesellschaft				
Erforderliche Investitionen • regelmäßige Ersatzinvestitionen • Neuinvestitionen				
Tilgungen Kredite bestehende				
Tilgungen Kredite neue (siehe Schritt 2)				
Veränderung meiner Kostenbasis in Personal- und Sachaufwand in folgenden Positionen: Zunahme +/Abbau - • • •				
Leasing von Investitionen: • dadurch zusätzliche Leasingraten von: • Reduzierung der Investitionsziele um:				
Vorauszahlungen Einkommen-, Gewerbe-, Körperschafts-Steuer				
Summe Schritt 1				
Bedarf insgesamt in drei Monaten: a) + b)	XXXXXXXX		XXXXXXXX	XXXXXXXX
Bedarf insgesamt in sechs Monaten: a) + b) + c)	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Bedarf insgesamt in 12 Monaten: a) + b) + c) + d)	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	

**Schritt 2:**

Überlegen Sie bitte, welche Finanzierungsquellen Sie erschließen könnten und bis wann dies realistischerweise möglich sein wird (nicht alle der aufgezählten Möglichkeiten sind immer „sofort“ verfügbar). Tragen Sie Ihre Möglichkeiten gem. Ihrer Zeit- und Volumenschätzung in die entsprechenden Spalten ein.

Meine potenziellen Liquiditätsreserven bestehen aus

Positionen	a) Situation derzeit	b) In 3 Monaten	c) In 6 Monaten	d) In 12 Monaten
Unausgenutzte Kontokorrentlinie/n Höhe ca. €				
Von der/n Bank/en normaler Weise tolerierte Überziehungen bis zu €				
Neue Kreditaufnahmen bei meiner/n bisherigen Bankverbindung/en • Erhöhung Kontokorrentlinie/n • Darlehensaufnahme/n				

Tab. 1 (Fortsetzung): Checkliste zur Liquiditätsvorsorge

Eröffnung einer zusätzlichen Bankverbindung mit einer Kreditaufnahme von • Kontokorrent • Darlehen				
Einführung von Factoring – dadurch Reduzierung Forderungsbestand um				
Über die Lieferantenverbindlichkeiten kann ich noch Liquidität schöpfen, denn ich zahle meine Lieferanten zu % - mit Skonto /- in der Nettofrist				
Aus dem betrieblichen Vermögen kann ich verkaufen mit Erlösen von: • •				
Aus dem Privatvermögen kann ich folgende Beträge flüssig machen (Quelle) • •				
Von Dritten (nicht Banken) kann ich mir Geld leihen: • •				
Von Dritten (nicht Banken) kann ich Eigenkapital erhalten: • •				
Summe Schritt 2				
Potenzial insgesamt in drei Monaten: a) + b)	XXXXXXXX		XXXXXXXX	XXXXXXXX
Potenzial insgesamt in sechs Monaten: a) + b) + c)	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Potenzial insgesamt in 12 Monaten: a) + b) + c) + d)	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	
<b>Schritt 3:</b> Ziehen Sie die Differenz der Spaltensummen aus den Schritten 1 und 2				
<b>Liquiditätsdifferenzen aus „Bedarf – Reserven“ (Schritt 1 – Schritt 2)</b>				
Differenz insgesamt aktuell				
Differenz insgesamt in drei Monaten: a) + b)	XXXXXXXX		XXXXXXXX	XXXXXXXX
Differenz insgesamt in sechs Monaten: a) + b) + c)	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
Differenz insgesamt in 12 Monaten: a) + b) + c) + d)	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	
<b>Schritt 4:</b> Erstellen Sie Ihren Aktivitätenplan, um • bei negativen Differenzen im Schritt 3 nach weiteren Möglichkeiten zu suchen - den Bedarf zu reduzieren - die Reserven/Potenziale zu erhöhen • die Reserven/Potenziale aus Schritt 2 zu realisieren				
<b>Aktivitätenplan zur Umsetzung</b>				
<b>Wer</b>	<b>Macht was</b>	<b>Mit wem</b>	<b>Bis wann</b>	<b>Erledigt</b>