



Bild: iStock photo / yokeerod

Mit einem gutem Finanzmanagement lassen sich Liquiditätsfallen vermeiden.

Liquide werden, liquide bleiben

Unternehmensfinanzierung – Teil 2 Ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg liegt in der Liquidität eines Unternehmens. Wer genug davon hat, übersteht auch mal eine schlechte Phase mit kargen Erträgen. Aber auch in guten Zeiten kann es zum Engpass kommen, und zu geringe Finanzmittel können zum Stressfaktor werden. Doch was führt mitunter zu mangelnder Liquidität? Und: Werden alle sinnvollen Maßnahmen ausgeschöpft, um Liquidität zu schaffen, zu erhalten und gegebenenfalls zu verbessern?

Helmut Schwartl

Die Gründe für mangelnde Liquidität können vielfältig sein und dazu noch in Kombination auftreten. Beobachtet wurden Vorgänge mit einmaligem bzw. speziellem Charakter, aber auch schleichende Prozesse, die nach und nach die verfügbaren Mittel einschränken. Einige Beispiele:

- Ein Großauftrag läuft völlig aus dem Ruder mit hohen Verlusten. Die Finanzierung der zusätzlichen Aufwendungen überlastet die verfügbaren Betriebsmittel.
- Eine eigene Investition wird unterschätzt. Die Fremdfinanzierung über Banken reicht nicht aus, die Restfinanzierung geschieht über Betriebsmittelkredite und schöpft diese aus.
- Die finanzielle Ausstattung ist gemessen an Betriebsgröße und wachsenden Umsätzen zu gering.
- Die betriebswirtschaftlichen Branchendaten sind gut und erfreulich. Dennoch kommt es in Einzelfällen z. B. wegen zu hoher Kostenblöcke, nicht optimaler Abläufe oder auch nicht kostendeckender Kalkulationen zu nicht ausreichenden Erträgen.
- Mehrere Male war festzustellen, dass trotz guter Ergebnisse über Jahre hinweg die Liquidität am Ende nicht ausreichte, da die Abflüsse die Erträge mehr als aufzehren. Siehe dazu das Beispiel eines Holzbauunternehmens mit zehn Beschäftigten in Tabelle 1
„Wir arbeiten rund um die Uhr, aber es bleibt nichts hängen“, lautet der Kommentar der Unternehmerfamilie. In der Tat übersteigen am Praxisbeispiel die Geldabflüsse die Zuflüsse. Mangelnde Liquidität ist ein Zeit- und Energieräuber. Anstatt sich um sein Kerngeschäft zu kümmern, muss sich der Unternehmer mit drängenden Gläubigern beschäftigen. Druck, Unruhe und Spannungen können die Folge sein bis hin zu Selbstzweifeln.

Tabelle 1

Liquiditätsanalyse – Holzbau Einzelunternehmen	GuV 2017 T€	GuV 2018 T€
Gesamtleistung	1.043	1.082
– Materialeinsatz	391	413
– Fremdleistungen	114	108
Rohhertrag	538	561
– Personalkosten	322	334
– Abschreibungen	32	29
– Sonstige Betriebskosten	106	117
Betriebsergebnis	78	81
+ Abschreibungen	32	33
Traditioneller (einfacher) Cashflow	110	114
– Tilgung Betrieb	–29	–29
– Privatentnahmen	–53	–60
– Kapitaldienst privat	–11	–11
– Dauernde Last (Rentenzahlung)	–12	–12
– Privatsteuern	–17	–17
Freie Liquidität	–12	–15

Gute Ergebnisse, Unterdeckung bei der Liquidität: An welchen Stellschrauben könnte „gedreht“ werden?

Definition „Liquidität“

Die klassische Messung der flüssigen Mittel kann über die Liquiditätsgrade I, II und III erfolgen. Stellvertretend sei noch einmal auf den Liquiditätsgrad II verwiesen, der im Heft 6/2019 näher beschrieben wurde. Hier noch einmal die Formel:

$$\text{Liquidität II} = \frac{\text{flüssige Mittel und kurzfristige Forderung}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Als „Kompromisslösung“ für eine in Abständen regelmäßige Überwachung der Liquidität als Steuerungsinstrument sei auf die Möglichkeit verwiesen, die in Heft 5/2019 beispielhaft näher erläutert wurde. Abgesehen davon, dass sie praktisch täglichen Schwankungen unterliegt, ist eine tendenzielle Höhe der Liquidität von zwei Monatsumsätzen in der Regel ein ganz guter Wert. Nun aber zu den Aspekten, die förderlich für einen guten und beruhigenden Liquiditätsstand sind.

Finanzielle Ausstattung

Ein wesentlicher Grund für eine entspannte Liquidität liegt in der finanziellen Ausstattung des Unternehmens mit Betriebsmittelkrediten. Die Zeiten für Holzbauunternehmen sind noch sehr gut. Bei guten Ergebnissen und hoher Auslastung bestünde gewiss für manchen Betrieb die Möglichkeit, durch Verhandlung mit der Hausbank bzw. weiteren Banken den Kontokorrentrahmen auszubauen, eventuell auch ohne zusätzliche Sicherheiten. Eine solche strategische Maßnahme gerät in Zeiten voller Auftragsbücher und zusätzlicher Umsätze gerne aus dem Fokus. Nicht selten ist zu beobachten, dass bei Unternehmen mit wachsenden Geschäften der Betriebsmittelkreditrahmen nicht mitwächst. Avale über Versicherungsgesellschaften laufen zu lassen, anstatt über ein Betriebsmittelkonto, ist auch liquiditätsschonend, da Banken in aller Regel das Avalvolumen dem verfügbaren Rahmen anrechnen. In Zeiten niedrigsten Zinsniveaus könnte auch ein privates Darlehen des Eigentümers oder auch eines Familienmitglieds (mitarbeitend oder auch nicht) zur Aufbesserung der Liquidität eine interessante Möglichkeit sein.

Beispiel: Ein Kredit verzinst mit 3 Prozent und flexibler sowie moderater Rückzahlung ist weit günstiger als ein KK-Kredit einer Bank und zugleich für den Darlehensgeber eine lukrative Geldanlage, die in der Familie bleibt. Bei einer Bank wäre derzeit ein solcher Zinssatz utopisch.

Liquidität: Thema Auftragsgeschäft

Im Auftragsgeschäft liegt naturgemäß das Hauptpotenzial guter Liquidität. Zu achten wäre auf:

- Anzahlungen, z. B. für BVs, die erst zu einem späteren Zeitpunkt beginnen, ggf. auch gegen Bürgschaft
- Zügiger Abschluss von weit fortgeschrittenen Aufträgen und zügige Rechnungsstellung. Nicht selten wird ein „Abrechnungstau“ beobachtet.
- Einbau von zeitnahen Abschlagsrechnungen, soweit und so oft wie möglich
- Ggf. Abschlagsrechnungen auch bei relativ kleinen Auftragssummen
- Mitunter gibt es auch einen Stau bei Kleinaufträgen
- Konsequentes Mahnwesen, soweit erforderlich
- Zügige Bearbeitung von Reklamationen, damit der Kunde die Zahlung nicht deswegen hinauszögern kann
- Natürlich sind gewinnversprechende Kalkulationen und effiziente Abläufe die Basis für eine gute Liquidität.

Einkauf: Materialien und Fremdleistungen

Liquidität ist die Voraussetzung für optimale Einkaufsbedingungen. Die Möglichkeit, sofort bzw. kurzfristig bezahlen zu können, eröffnet ein hohes Einsparpotenzial beim Bezug von Materialien

- Ggf. können Anzahlungen die Konditionen verbessern.
- Bei zügiger Zahlung sind 2 Prozent bis 3 Prozent der Abrechnung von Kleinaufträgen üblich.
- Bei Genehmigung von Abbuchung wurden auch höhere Sätze beobachtet.
- Auch für Fremdleistungen können Skontosätze vereinbart werden.
- Abhängig von Abnahmemengen können bei größeren Lieferanten auch Bonivergütungen verhandelt werden.

Tabelle 2

Skonto oder Kontokorrent?				
Skontofrist in Tagen	10	10	15	30
Zahlungsziel in Tagen	20	30	30	60
Frist ohne Skonto:	10	20	15	30
Skontosatz:	Prozent	Prozent	Prozent	Prozent
2,0 Prozent	72	36	48	24
2,5 Prozent	90	45	60	30
3,0 Prozent	108	54	72	36
4,0 Prozent	144	72	96	48
Praxisbeispiel: Wie viel Skontenpotenzial bezogen auf ein Jahr?				
Materialeinsatz lt. Bilanz	670.000			
Materialeinsatz skontierfähig ca.:	570.000			
Skontosatz durchschnittlich:	2,5			
Skontoertrag:	14.250			
Materialeinsatz skontierfähig:	570.000			
bisheriges Zahlungsziel durchschnittlich:	30			
Lieferantenverbindlichkeiten durchschnittlich bisher:	25.000			
Zahlungsziel neu:	10			
Lieferantenverbindlichkeiten durchschnittlich neu:	6.667			
Vorfinanzierung neu:	18.333			
Neue Vorfinanzierung über Kontokorrent:	18.333			
Sollzinsen Kontokorrent:	9			
Zusätzliche Zinskosten:	1.650			
Einsparung auf Materialkosten bzw. zusätzlicher Ertrag:	12.600			

Das Praxisbeispiel zeigt: Nicht skontieren zu können ist teuer!

- Schnelle Zahler haben grundsätzlich eine bessere Verhandlungsposition.
- In wenigen Fällen wurde ein allzu üppiges Lager festgestellt. Das bindet Liquidität.
- In der Summe kann über den Einkauf von Materialien und Leistungen erhebliches liquiditätsschonendes Einsparpotenzial genutzt werden. Immer mal wieder wird in der Beratungspraxis noch die Frage gestellt, ob denn Zahlung innerhalb der Skontofrist tatsächlich günstiger ist als die Ausnutzung des langen Zahlungsziels. Obiges Beispiel gibt die eindeutige Antwort.

Beobachtung der Gemeinkosten

Wiewohl die vorgenannten Punkte die Haupteinflussfaktoren sind, können auch im Gemeinkostenapparat Liquiditätsfresser lauern. Daher ist ein gelegentlicher Check von laufenden Ausgaben wie Kfz-Kosten, Wartung, Instandsetzung, Bürokosten usw. angebracht. Ein Beispiel: Versicherungsbeiträge sind meist zu Jahresbeginn fällig, also gerade in der auftragsschwachen Zeit. Der Liquidität würde es ggf. guttun, wenn diese Aufwendungen über das Jahr verteilt werden könnten.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass auch private Abflüsse (vor allem bei Einzelunternehmen) zur Verknappung der Liquidität beitragen können. Auf das Beispiel in der Tabelle 1 wird noch einmal verwiesen. Gegebenenfalls schafft eine Aufstellung der familiären Lebenshaltungskosten Klarheit und ist im Sinne einer guten Liquidität ein Hilfsmittel, einzuwirken. In der letzten Folge zum Themenkomplex soll es dann um die optimale Gestaltung der Unternehmensfinanzierung gehen. ■