

Vorsicht bei Liquiditätsengpässen

Ohne Moos nix los

Von **GEORG BERSTER**

Liquidität (von lateinisch liquidus, „flüssig“) ist das Lebenselixier eines Unternehmens. Die Fähigkeit, fällige Verbindlichkeiten jederzeit fristgerecht und uneingeschränkt begleichen zu können, hält Menschen, Produkte, Verfahren, Kunden und Partner am Laufen.

Dennoch zählen gerade Liquiditätsprobleme zu den größten Problemen – und wichtigsten Pleiteursachen von nicht nur jungen Unternehmen.

Liquidität ist Chefsache

Kürzlich gab mir ein im Ruhestand befindlicher Unternehmer – nach dem Geheimnis seines jahrelangen Erfolgs gefragt – zur Antwort: „Ich habe sehr genau darauf geachtet, immer etwas weniger Geld in einem Jahr auszugeben, als ich eingenommen habe.“ Was auf den ersten Blick banal klingt, umreißt in Wahrheit eine immens wichtige Erkenntnis: nämlich dass man in seinem Unternehmen beide Augen auf die Zahlungsströme haben und den Umständen entsprechend vernünftig haushalten muss. Die Liquidität eines Unternehmens genießt allerhöchste Priorität, sie muss systematisch geplant sein und permanent überwacht werden.

Gute Planung ist alles

Wer sich mit der Liquidität eines Unternehmens auseinandersetzt, bekommt es mit Zahlungsein- und -ausgängen zu tun. Einnahmen und Ausgaben verändern den Stand der verfügbaren Zahlungsmittel, also Kassenbestand und Bankguthaben. Im Rahmen einer modernen Liquiditätsplanung gilt es, sämtliche Zahlungsein- und -ausgänge für einen vorab definierten Planungshorizont, in der Regel 4 bis 8 Wochen, zu bestimmen. Die Basis dazu bildet der aktuelle Debitoren- und Kreditorenstand bzw. die im Planungshorizont erwarteten Umsätze und Aufwendungen. Ebenso wichtig: die Kenntnis der eigenen Zahlungsgewohn-



Georg Berster
Finance- und Working
Capital Manager,
Geschäftsführer der
Beratungsgesellschaft
MOVE²PROFIT
GmbH & Co. KG

heiten an Lieferanten und die Zahlungseingänge der Kunden, die die Liquidität ebenfalls sehr beeinflussen. Tipp: Möglichst gleiche und überschaubare Zahlungsziele mit Kunden verabreden und von Anfang an darauf bestehen, dass sie sich daran halten. Nur so werden Zahlungseingänge zeitnah und planbar.

Maßnahmen bei Engpässen: Einnahmesituation verbessern

Auf der Einnahmeseite bieten sich bei Liquiditätsengpässen verschiedene Maßnahmen an wie z. B.: sofort nach der Leistung die Rechnung stellen. Zügig mahnen. Keine großzügigen Zahlungsziele einräumen. Bieten Sie Ihren Kunden Skonto bei schneller Bezahlung an. Verabreden Sie mit Ihren Kunden Anzahlungen und / oder Teilzahlungen. Stellen Sie bei langen Projekten Zwischenrechnungen. Bleiben Sie hart und ziehen im Notfall die Abtretung bestimmter Forderungen an Ihr Kredit- bzw. Finanzierungsinstitut oder auch den Verkauf von z. B. regelmäßigen Forderungen an ein Factoring-Unternehmen in Betracht.

Maßnahmen bei Engpässen: Eigenkapital vorhalten

Generell stellt eine Mindestausstattung an Eigenkapital sicher, dass nicht schon geringe Verluste zur Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung und damit zum Konkurs führen. Je höher das Eigenkapital, umso besser der Verhandlungsspielraum mit Kreditgebern, gerade auch bei finanziellen Engpässen. Vorausschauende Unternehmer sollten daher immer bestrebt sein, bestimmte Liquiditätsreserven für das

Unternehmen zu sichern und evtl. durch die Zuführung neuer liquider Mittel in den „guten Zeiten“ diese sogar noch zu erhöhen. Denn Liquiditätsengpässe und ihre existenzbedrohenden Auswirkungen können durch den Aufbau einer kleinen aber ausreichenden Liquiditätsreserve vermieden werden.

Maßnahmen bei Engpässen: Ausgaben reduzieren

Ebenso sollten Sie versuchen, Ihre Ausgaben in der Krise zu vermindern oder wenigstens hinauszuzögern, um auch an dieser Front für etwas Entspannung zu sorgen. Folgende Möglichkeiten könnten Sie erwägen: Ausgaben / Zahlungen nach Absprache mit den Lieferanten verschieben. Unternehmenseigene Objekte verkaufen und dann leasen (sale and lease back). Mit der Bank oder Sparkasse über einen höheren Kontokorrentkredit verhandeln. Den Kontokorrentkredit in ein langfristiges Darlehen umwandeln. Bestände im möglichen Rahmen herunterfahren. Nur noch die nötigsten Einkäufe tätigen.

Grundsätzlich sollten Sie bei Eingangsrechnungen immer darauf achten, wie viele Tage oder Wochen Ihnen bleiben, um die anstehenden Verbindlichkeiten zu begleichen? Bedeutet: Wie lange können Sie über Ihre Zahlungsmittel (anderweitig) verfügen?

Nicht ist individueller als Liquidität

Die Liquidität eines Unternehmens wird durch eine Vielzahl unterschiedlicher Komponenten bestimmt. Letztlich sollte es das Ziel jedes Unternehmers und / oder Controllers im Unternehmen sein, seinen Zahlungsverpflichtungen jederzeit nachkommen zu können. Oftmals wird es nötig sein, Zahlungsbedingungen auf der Einnahme- und der Ausgabeseite zu prüfen und im normalen Rahmen anzupassen und zu optimieren. Natürlich kommt es schon einmal zu Engpässen. Aber gerade hier gilt: offen und positiv mit der Situation umgehen. Die direkte Ansprache mit Kunden oder Lieferanten suchen. Ein ehrliches Wort und eine klare Absprache sind allemal besser als wochenlange Ausflüchte und Entschuldigungen. Denn: Nichts ist individueller und wichtiger als eine gute unternehmerische Vertrauensbasis.