



# 19. Liquiditätsplanung und -sicherung

Liquidität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, die zu einem Zeitpunkt (z. B. einem bestimmten Tag) fälligen Zahlungsverpflichtungen (z. B. Lieferantenverbindlichkeiten, Löhne und Gehälter, Zinsen, Steuern) uneingeschränkt erfüllen zu können.

**Die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit ist in den ersten Jahren nach der Gründung besonders groß. Zahlungsschwierigkeiten bzw. die Zahlungsunfähigkeit gehören zu den größten existenzbedrohenden Problemen eines jungen Unternehmens und sind die häufigste Ursache für die Insolvenz.**

Die Gründe dafür sind oft:

- Bei der Planung wurde der Kapitalbedarf zu gering angesetzt. Deshalb war von Beginn an der finanzielle Rahmen zu klein bemessen. Die Anlaufphase wurde zu optimistisch beurteilt. Die Betriebseinnahmen nach der Gründung waren geringer als erwartet.
- Bei der Umsatz- und Rentabilitätsvorschau wurden einige Ausgabepositionen vergessen. Die Folge: Die Ausgaben sind höher als geplant.
- Aufträge verzögern sich und können nicht umgehend abgerechnet werden oder dem Unternehmer fehlt die Zeit für die Abrechnung. Deshalb dauert es länger als geplant, bis die Einnahmen zufließen.
- Der Start des neuen Betriebes verläuft sehr erfolgreich. Deshalb werden zusätzliche Mitarbeiter eingestellt und weitere Maschinen und Geräte angeschafft, ohne dass diese Expansion sorgfältig geplant und solide finanziert wird. Dadurch wird die finanzielle Situation stark angespannt.
- Die Rechnung über einen größeren Auftrag wird nicht zeitnah beglichen, weil der Kunde Qualitätsmängel reklamiert.
- Ein wichtiger Kunde gerät selbst in Zahlungsschwierigkeiten und kann deshalb seine Rechnung nicht bezahlen.

Diese und andere Fehleinschätzungen oder ungeplante Ereignisse und Entwicklungen führen schnell dazu, dass die finanziellen Mittel erschöpft sind und somit fällige Rechnungen zumindest nicht mehr pünktlich bezahlt werden können. Weitere Folgen sind: Eingehende Rechnungen können nicht mehr skontiert werden. Der teure Kontokorrentkredit wird ständig bis zum Limit ausgeschöpft. Mitarbeiter, Lieferanten und andere Geschäftspartner müssen auf ihr Geld warten. Der Betrieb gerät in eine sehr gefährliche finanzielle Schieflage.

Nicht nur in der Gründungsphase, sondern besonders auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten und bei starkem Umsatzwachstum muss die Liquidität daher besonders im Blick behalten werden. Die Ursache vieler Insolvenzen ist häufig nicht vorrangig in der zu geringen Rentabilität, sondern aufgrund anderer Schwachstellen in der Unternehmensführung und in der daraus resultierenden zu geringen Liquidität zu finden.

## Die Liquiditätsplanung

Bei der Liquiditätsplanung handelt es sich um die Planung der zukünftigen Geldabflüsse und Geldzuflüsse. Diese ist für den Bestand des Unternehmens überlebenswichtig.

Ziel der Liquiditätsplanung ist es, die betrieblichen Geldströme so zu steuern, dass die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens jederzeit erhalten bleibt; d. h., dass Unternehmen immer in der Lage sind, fällige Zahlungen auch zu leisten.

Entscheidend bei der Liquiditätsplanung ist der Zeitpunkt des zu erwartenden Geldzuflusses. Die Geldzuflüsse sollten ausreichen, die notwendigen Geldabflüsse zu decken. Bei der Liquiditätsplanung werden daher die zu erwartenden Geldzuflüsse den notwendigen Geldabflüssen zeitlich so genau wie möglich gegenübergestellt. Ein zu erwartendes Defizit muss kurzfristig ausgeglichen werden können, da ansonsten die Zahlungsunfähigkeit droht.

Der Betrachtungszeitraum der Planung sollte sich mindestens über drei Monate erstrecken. Bei Bedarf kann auch eine kurzfristigere Planung auf Basis von Kalenderwochen hilfreich sein. Je frühzeitiger ein Defizit erkannt wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dieses abwenden zu können.

Maßnahmen können sein:

- geplante Geldabflüsse verschieben, z. B. Investitionen, Privatentnahmen
- Vereinbarung von An- oder Abschlagszahlungen bei Kunden und Zahlungszielen bei Lieferanten
- Verhandlungen mit der Bank oder möglichen anderen Kreditgebern über eine vorübergehende Kontokorrentkrediterhöhung oder ein kurzfristiges Darlehen
- Verkauf von nicht benötigtem Anlagevermögen (z. B. Maschinen) und Umlaufvermögen (z. B. Warenbestand)

Beispiel eines Liquiditätsplanes siehe S. 131

## Forderungsmanagement

Dem Forderungsmanagement kommt bei der Liquiditätsplanung eine besonders große Bedeutung zu.

Die Aufgabe des Forderungsmanagements ist es, Risiken zu minimieren, die mit dem Zahlungseingang verbunden sind. Damit sollen Kapitalbindungs- und Forderungsausfallkosten reduziert und die Sicherung der Liquidität erreicht werden.

### Bonität des Kunden prüfen

In den allermeisten Handwerksbranchen räumen die Handwerksbetriebe ihren Kunden Zahlungsziele ein und werden damit zum Kreditgeber für diejenigen, die ihre Waren und Leistungen abnehmen. Problematisch ist, dass sich Unternehmen dabei häufig nicht wie professionelle Kreditgeber verhalten.

## Beispiel eines Liquiditätsplanes

	Monat 1	Monat 2	Monat 3
<b>1. Anfangsbestand (Kasse/Bank)</b>			
<b>2. Einzahlungen (während des Monats)</b>			
Geldeingang aus Forderungen			
Kundenanzahlungen			
Barverkäufe			
Steuererstattung			
Kreditauszahlungen			
Sonstige			
<b>Summe Einzahlungen (2.)</b>			
<b>3. Auszahlungen (während des Monats)</b>			
Materialeinkauf			
Personalkosten			
Miete/Pacht			
Heizung/Strom/Wasser			
Werbung			
Telefon/Fax/Internet			
Kraftfahrzeugkosten			
Bürobedarf			
Verpackung			
Leasingraten			
Steuerzahlung			
Betriebliche Versicherungen			
Reparaturen, Instandhaltung			
Steuerberatung			
Mitgliedsbeiträge			
Zinsen			
Kauf Maschinen/Kfz/...			
Sonstige			
Privatentnahmen			
Tilgung von Darlehen			
<b>Summe Auszahlungen (3.)</b>			
<b>4. Überschuss (+)/Fehlbetrag (-) (2.) ./. (3.)</b>			
<b>5. Überschuss/Fehlbetrag kumuliert (4.) + (5. Vormonat)</b>			
<b>6. Endbestand laufender Monat</b>			
Anfangsbestand (1.)			
+ Überschuss/Fehlbetrag (4.)			
+ Erhöhung/Senkung Kontokorrentlinie			
+ Privateinlage			
<b>= Endbestand laufender Monat</b>			
<b>(= Anfangsbestand kommender Monat)</b>			

Für den Erfolg eines Unternehmens ist es aber von Bedeutung, diese Forderungen als wichtige und kritische Ansprüche zu behandeln. Das bedeutet: Kreditwürdigkeitsprüfung ist die beste Vorsorge gegen Forderungsausfälle. Prüfen Sie die Bonität Ihrer Kunden, denen Sie Zahlungsziele einräumen möchten, vor Abschluss von Lieferverträgen. Greifen Sie dabei auf alle verfügbaren Informationen zurück, die eine Bewertung der Kundenbonität erlauben. Kunden mit unzureichender Bonität sollten Sie keinen Kredit einräumen. Bonitätsauskünfte erhalten Sie unter anderem bei Wirtschaftsauskunfteien oder über Ihre Hausbank.

### **Aufträge schriftlich vereinbaren**

Bei späteren Streitigkeiten mit Kunden über eine Rechnung geht es häufig um den Nachweis, dass und wie der Kunde den Auftrag erteilt hat. Lassen Sie sich deshalb den Auftrag und spätere Nachträge oder Änderungen immer schriftlich bestätigen. Vereinbaren Sie auch vorab schon die Zahlungsmodalitäten, wie Anzahlungen und Abschlagszahlungen, das Zahlungsziel und eine eventuelle Skontierung.

### **Zügige Rechnungsstellung**

Wenn Sie Ihre vereinbarte Leistung erbracht haben, zögern Sie nicht damit, unverzüglich Ihre Forderung in Rechnung zu stellen. Achten Sie dabei auf korrekte und vollständige Aufzählung Ihrer erbrachten Leistungen und Vollständigkeit der gesetzlichen Regelungen zur Rechnungsstellung. Stellen Sie sicher, dass die jeweils vereinbarten Preise in Rechnung gestellt werden. Ihre Rechnung muss prüfbar sein. So sollte beispielsweise die Reihenfolge der Rechnungspositionen der des Angebotes entsprechen. Jede Ungenauigkeit, jeder Fehler in Ihrer Rechnung kann von Ihrem Kunden dazu genutzt werden, die Zahlung hinauszuschieben oder zu verweigern.

### **Überwachung der Zahlungseingänge**

Stellen Sie sicher, dass Zahlungstermine und Zahlungsbeträge in Ihrem Rechnungswesen genauestens überwacht werden. Ihr Kunde erwartet von Ihnen eine pünktliche Lieferung. Verlangen Sie von Ihrem Kunden daher auch die Einhaltung der vereinbarten Zahlungsziele.

### **Organisation des Mahnwesens**

Das „Gesetz zur Beschleunigung fälliger Zahlungen“ sieht vor, dass Schuldner auch ohne Mahnung bereits 30 Tage nach Rechnungserhalt in Verzug geraten. Um Ihren Zahlungsanspruch zu realisieren, sollten Sie Ihren Kunden dennoch an den Ausgleich Ihrer fälligen Rechnungen erinnern. Bevor Sie Ihrem Kunden die erste Mahnung schicken, sollten Sie intern prüfen, ob Sie Ihre Leistung wie vereinbart erbracht haben.

### **Außergerichtliches Mahnen**

Ist die Zahlung eines Schuldners überfällig, dann erinnern Sie diesen an eine fällige Zahlung. Erst wenn die außergerichtlichen Schritte nicht greifen, sollten Sie an gerichtliche Schritte denken, da hier eventuell vermeidbare Gerichts-, Rechtsanwalts- und Gerichtsvollzieherkosten anfallen.

Auch sollten Sie im Rahmen einer guten Kundenbeziehung zunächst alle Möglichkeiten der Zahlungserinnerung nutzen, um den Kunden nicht unnötig zu verärgern.

Greifen die eingeleiteten Schritte nicht, sollten Sie sich aber nicht scheuen, den gerichtlichen Weg zu beschreiten. Die am häufigsten im Geschäftsalltag genutzte Mahnform ist die schriftliche Mahnung. Diese kann entweder per Brief, Fax oder entsprechend der Vorgaben für elektronische Rechnungstellung digital erfolgen. Die Mahnung sollte individuell auf den Schuldner zugeschnitten und freundlich formuliert sein. In der Praxis sind zwei bis drei Mahnstufen üblich. Mehr als drei Mahnstufen würden im Hinblick auf die Ernsthaftigkeit des Anliegens unglaubwürdig sein.

Das Mahnintervall sollte etwa bei 14 Tagen liegen. Vor allem bei der ersten Mahnstufe ist zu beachten, dass diese zeitnah nach der Überschreitung des Fälligkeitsdatums erfolgt. Ein Telefonat oder ein Besuch beim säumigen Schuldner kann erfolgreicher sein als eine schriftliche Mahnung. Durch den persönlichen Kontakt können Unstimmigkeiten oder Gründe für Unzufriedenheit besser aufgeklärt und bereinigt werden.

Wenn Sie weitere Mahnungen nicht mehr selbst vornehmen wollen, können Sie einen Rechtsanwalt oder ein Inkassobüro damit beauftragen. Durch das Schreiben eines Rechtsanwaltes lassen sich Schuldner oft zur Begleichung von Rechnungen bewegen, da ihnen so die Folgen einer Fortsetzung der Zahlungsverzögerung bewusst werden.

Säumige Zahler sind um eine Vielzahl von Ausreden nicht verlegen. Können doch damit Zahlungsziele gestreckt, Zinsbelastungen vermieden und manchmal sogar Zahlungspflichten gänzlich umgangen werden.

### **Gerichtliches Mahnverfahren**

Nach erfolglosen außergerichtlichen Bemühungen und wenn sich der Schuldner in Verzug befindet, können Sie Ihre offenen Forderungen auf dem Rechtsweg mittels gerichtlichem Mahn- oder Klageverfahren durchsetzen. Hier sollte die Hilfe eines Rechtsanwaltes in Anspruch genommen werden.

### **Bauhandwerkersicherung**

Wenn Sie einen größeren Auftrag annehmen, z. B. von einem Bauträger, haben Sie das Recht, von diesem eine Bauhandwerkersicherung nach § 650f BGB zu verlangen. Die Bürgschaft kann vom Auftraggeber durch seine Bank oder anderweitige werthaltige Sicherheiten gestellt werden. Somit schützen Sie den etwaigen Ausfall einer höheren Forderung.