

Mit Liquiditätsplanung die Kreditwürdigkeit verbessern

Management by Girokonto reicht nicht

Die Finanz- oder Liquiditätsplanung, also die monatliche Planung der Zahlungsströme für den Zeitraum eines Jahres, hat für das Rating eine besondere Bedeutung. Banken beurteilen auf ihrer Basis sowohl die Qualität des Managements als auch die weitere Unternehmensentwicklung. Und die Unternehmen erhalten einen wichtigen Frühwarner für mögliche Unterdeckungen, denen sie gegensteuern müssen. Doris Andresen-Zöphel zeigt im dritten Teil ihrer Serie „Basel II: die Folgen für das Rechnungswesen“ Grundlagen der Liquiditätsplanung für KMUs an einem Beispiel auf und warnt vor typischen Fehlern.

Basel II bedeutet vor allen Dingen: Kreditnehmer mit einer niedrigen Kreditwürdigkeit (Bonität) müssen mit erschwerten Finanzierungsbedingungen und höheren Finanzierungskosten rechnen. Als Maßstab für die Bonität gilt das Ausfallrisiko der Kredite aus Sicht der Bank! Die Fähigkeit des Unternehmens, seinen Zins- und Tilgungsverpflichtungen auch zukünftig nach zu kommen, ist bei der Beurteilung der Kreditwürdigkeit also das entscheidende Kriterium. Das Controllinginstrument Liquiditätsplanung ist sowohl im Hinblick auf die kritische Bewertung durch die Bank, als auch im Hinblick auf den Fortbestand des Unternehmens von existenzieller Bedeutung: nur jederzeitige Zahlungsfähigkeit bietet Schutz vor Insolvenz!

Die Liquiditätsplanung hat das Ziel, durch einen strukturierten Einzahlungs-Auszahlungs-Plan rechtzeitig zu ermitteln, wie hoch der jeweilige Bedarf an Finanzmitteln sein wird oder ob Überschüsse angelegt, Investitionen vorgezogen oder außerordentliche Tilgungen geleistet werden können.

Vermeiden Sie die folgende zwei Fehler:

1. management by girokonto

Falsche Annahme: Wenn das Konto einen positiven Saldo ausweist, ist alles in Ordnung!

2. Nur die Rentabilitätsplanung im Blick!

Falsche Annahme: Wenn sich das Ergebnis im Planjahr positiv entwickelt, ist alles in Ordnung!

In beiden Fällen lassen Sie wesentliche Einflussfaktoren auf die Liquidität außer Betracht:

- Im ersten Fall fehlt völlig die Sicht über die Zeit!
- Im zweiten Fall fehlen alle Zahlungsströme, die nicht mit der unmittelbaren Geschäftstätigkeit zu tun haben!

Die Liquiditätsplanung basiert zwar auf der Rentabilitätsplanung, unterscheidet sich aber in ihrer Blickrichtung ganz wesentlich: Bei der Liquiditätsplanung geht es ausschließlich um die Zahlungsströme und damit um die Frage, was wird wann in welcher Höhe eingezahlt oder zur Auszahlung fällig. In der Rentabilitätsplanung entstehen z.B. Umsatzerlöse schon dann, wenn eine Rechnung geschrieben wurde. Eine Einzahlung entsteht jedoch erst, wenn diese Rechnung auch bezahlt wird.

Faktoren, die die Liquidität beeinflussen

- Einzahlungen und Auszahlungen aus dem **Bereich der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit** (z.B. Umsatzerlöse und Personalkosten).
- Einzahlungen und Auszahlungen aus dem **Finanzierungsbereich** (z.B. Darlehensaufnahmen, Tilgungen, Gewinnausschüttungen, Privatentnahmen und -einlagen).
- Einzahlungen und Auszahlungen aus dem **Investitionsbereich** (z.B. Verkauf bzw. Erwerb von Sach- und Finanzanlagen sowie von immateriellem Anlagevermögen).

Die Tabelle auf Seite 9 zeigt einen Liquiditätsplan, der auf Monatsbasis geplant ist, von einem Kontostand am Ende des Vorjahres in Höhe von TEUR - 28,0 ausgeht und alle wesentlichen Bestimmungsgrößen für die Liquiditätsentwicklung enthält. Der Einfachheit halber ist unterstellt, dass Umsatz und Kosten aus dem operativen Geschäft innerhalb des Planmonats auch zu Zahlungsein- und -ausgängen führen, Umsatzsteuerzahlungen unberücksichtigt bleiben können sowie keine Privatentnahmen erfolgen. Angenommen ist darüber hinaus, dass Tilgungen für Kredite über TEUR 5,0 monatlich zu leisten sind, im Mai und August Investitionen erforderlich werden und die Kontokorrentlinie auf TEUR 10 fest geschrieben ist.

*Autorin: Doris Andresen-Zöphel ist Inhaberin der planvoll controllingberatung und auf die Unterstützung und das externe Controlling kleiner und mittlerer Unternehmen spezialisiert.
Fon 040/645 370 41, e-mail: info@planvoll.com, www.planvoll.com*

In der Zeile „Liquidität“ ist klar zu erkennen, dass im Juni der Finanzmittelbedarf die vorhandenen Mittel um TEUR 18,8 übersteigt.

Dadurch dass dieser Engpass rechtzeitig erkannt wird, ist jedoch Zeit, Maßnahmen zu ergreifen: das Gespräch mit der Bank über eine vorüber gehende Erhöhung der Kontokorrentlinie oder die Entscheidung, die geplanten Investitionen zu verschieben, oder die befristete Einzahlung privater Mittel verschaffen kurzfristig Bewegungsfreiheit und sind vor allen Dingen kostensparend!

Sind Liquiditätsengpässe erst eingetreten, helfen nur noch schnelle (und teure) Maßnahmen! Oder es ist für die Beschaffung neuer Finanzierungsmittel zu spät! Die Tatsache, dass im Jahr 2001 laut Wirtschaftsauskunftsdienst Creditreform die Zahl der Firmenpleiten um 16% auf 32400 ansteigen wird, spricht da eine deutliche Sprache.

Warnt KMUs vor einseitiger Ertragsoptimierung: Doris Andresen-Zöphel



Liquiditätsplan Musterfirma												Jahr 2002	
in TDM	Jan.	Febr.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	gesamt
Umsatzerlöse	344,4	344,4	344,4	344,4	344,4	344,4	344,4	344,4	344,4	344,4	378,0	378,0	4.200,0
Sonstige Einzahlungen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Einzahlungen	344,4	344,4	344,4	344,4	344,4	344,4	344,4	344,4	344,4	344,4	378,0	378,0	4.200,0
Wareneinkauf	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	106,0	106,0	1.176,0
Personalkosten	14,0	126,5	167,8	142,7	160,9	190,6	114,6	140,7	156,5	157,6	194,9	149,5	1.850,0
Raumkosten	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	453,6
Versich./Abgaben	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	50,4
Kfz-Kosten	4,1	3,8	3,8	4,1	3,8	3,8	4,1	3,8	3,8	4,1	3,5	3,5	46,2
Werbekosten	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	8,4
Verpackungskosten	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	63,0
Instandhalt./Reparat.	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	72,0
Diverses	10,2	10,1	10,1	10,2	10,1	10,1	10,2	10,1	10,1	10,2	10,2	10,2	121,8
Zinsen	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	30,0
Tilgungen	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	60,0
Investitionen	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	60,0	0,0	0,0	0,0	0,0	160,0
Auszahlungen	320,0	298,1	339,4	314,7	432,5	362,2	286,7	372,4	2328,2	329,4	376,0	330,6	4.091,4
Saldo Einz./Auszahl.	24,3	46,2	4,9	29,6	-88,2	-17,9	57,6	-28,1	16,1	14,9	1,9	47,4	109,2
Kontostand Vormonat	-28,0	-3,7	42,6	47,5	77,2	-11,0	-28,8	28,8	0,8	19,9	31,9	33,8	
Über-/Unterdeckung	-3,7	42,6	47,5	77,2	-11,0	-28,8	28,8	0,8	16,9	31,9	33,8	81,2	
Kontokorrentlinie	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	
Liquidität	6,3	52,6	57,5	87,2	-1,0	-18,8	38,8	10,8	26,9	41,9	43,8	91,2	

Liquiditätsplanung: Unterdeckungen (hier im Juni) rechtzeitig gegensteuern

Von Basel II zu Best of Practice

Der Arbeitskreis Süd des Internationalen Controller Vereins traf sich am 28.11.2002 am Stuttgarter Flughafen um Erkenntnisse und Erfahrungen zum Thema Rating auszutauschen. Dr. Thomas Hermann fasst Kernergebnisse schlaglichtartig zusammen.

Ein Rating lebt davon, dass die Leute daran glauben. So Rainer Voss, Head of Corporate Bond Origination der Deutschen Bank, Frankfurt/Main. Dies setzt Unabhängigkeit von den Kapitalmärkten voraus. Rating-Berater könnten beim externen Rating folgende wichtige Funktionen übernehmen

- Katastrophenschützer (damit Rating nicht unter Investment-Grade)
- Seelenklemmer (Ihr Unternehmen ist nur halb so gut wie sie denken)
- Sammler und Jäger: ihm kann es vor allem gelingen, die Agentur dazu zu bringen, erfahrenere Mitarbeiter für das Rating des Unternehmens abzustellen
- Mediator
- Drill-Sergeant.

Auf ein AAA sollte der Mittelstand nicht hoffen, dies gäbe es nur 13 mal weltweit, davon 1 mal in Europa. BBB wäre das Triple A des Mittelstandes. Ein Rating sei auch ein guter Vorwand, um Mißstände oder Widerstände in einer Firma auszuhebeln. Letztlich transformiert das Rating eine analysebedürftige Unternehmens-

bilanz in ein handelbares commodity: Standardisierte Unternehmensinformationen auf einem Blatt zusammengefaßt.

Ein Emittentenrating bei Standard & Poor's kostet für die Erstbewertung einmalig 50000 EUR, für die jährliche Überwachung dann 30000 EUR p.a. So Dr. Torsten Hinrichs, Geschäftsführer Standard & Poor's Deutschland. Die 8 Kennzahlen, die S&P ernst nimmt (bei Banken sind es oft 30) sind alle Cash Flow orientiert. Mittelstandsunternehmen sind bei S&P nicht durch ihre Größe sondern durch die enge Beziehung zwischen Unternehmen und Eignern/Familie charakterisiert. Mittelständische Unternehmen sollten sich klar über folgende ratingeinschränkende Faktoren sein.

- Engagement auf wettbewerbsintensiven und zyklischen Märkten
- begrenzte Geschäftsaktivitäten
- Unabwägbarkeiten des Heimatmarktes
- Nachfolgeproblematik
- geringere finanzielle Flexibilität
- Bankenabhängigkeit
- geringes öffentliches Interesse

Fazit

Ohne eine kontinuierliche Liquiditätsplanung, die regelmäßig in die Zukunft weiter geführt und zeitnah um neue Erkenntnisse ergänzt wird, werden kleine und mittlere Unternehmen weder den Anforderungen der Banken nach Basel II genügen noch intern die jederzeitige Zahlungsfähigkeit sicher stellen können.

Das hilft weiter

- Ertl, M.: Finanzmanagement in der Unternehmenspraxis. München 2000
- Keiner, Th.: Rating für den Mittelstand. Frankfurt/M 2001
- Kleinebeckel, H.: Finanz- und Liquiditätssteuerung, Freiburg 1998
- Uhlig, S.: Immer zahlungsfähig, Landsberg am Lech 2000
- Zunk, D.: Optimale Frühwarnung durch Finanzplanung. In: Accounting 1/2001
- www.Controlling-office.de
- www.haufe-akademie.de
- „Finanz- und Liquiditätsplanung“ 7./8.3.02 München