

# Liquidität – Sauerstoff des Unternehmens

**Wer seine Liquidität plant,  
schafft Vertrauen und führt den Betrieb  
richtig in die Zukunft.**

**I**n den letzten Jahren haben sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Malerhandwerk erheblich verändert. Vor diesem Hintergrund sind Liquiditätsengpässe und Finanzkrisen in den Betrieben leider nicht mehr die Ausnahme. Immer mehr Betriebe sind nicht mehr in der Lage ihren Zahlungsverpflichtungen gegenüber Lieferanten, Mitarbeitern oder Banken pünktlich nachzukommen. Während ein Unternehmen eine Verlustsituation unter Umständen über Jahre hinweg durchstehen kann, spielt es bei fehlender Liquidität keine Rolle, wie gut die Auftragslage in der Vergangenheit war und wie viele Aufträge noch im Vorlauf sind. Wenn ausstehende Zahlungen nicht mehr geleistet werden können, dann ist oft die Insolvenzeröffnung die Folge. Nicht umsonst ist Zahlungsunfähigkeit der häufigste Insolvenzgrund.

## VERTRAUEN PLATZT

Aber es muss ja nicht gleich zur Insolvenz kommen. Oft fehlt die Liquidität nur für einige Tage, und am Monatsende, wenn die größeren Zahlungen für Steuer, Lohn und Sozialversicherung anstehen, ist dann wieder genug Geld auf dem Konto. „Dann muss halt mal einer ein paar Tage warten, und wenn mal so ‘ne Lastschrift für die Stromwerke platzt, dann überweisen wir den säumigen Betrag halt ein paar Tage später“. So leger hört man das in der Betriebspraxis leider immer wieder. Aber was passiert eigentlich, wenn so eine „kleine“ Lastschrift über 150 EUR von der Bank zurückgegeben wird und wenn so ein Vorgang gar mehrfach vorkommt? Die Folge merkt der Betriebsinhaber erst, wenn er z.B. mal wieder einen Leasingvertrag abschließen möchte. Die Lea-

## Forderungsmangement

- Offene Rechnungen laufend überwachen und bei Zielüberschreitung konsequent und zügig mahnen.
- Um Verärgerung der Kunden zu vermeiden, die erste Mahnung ggf. als „Zahlungserinnerung“ formulieren.
- Säumige Kunden auch telefonisch an offene Rechnungen erinnern.
- Verzugszinsen korrekt berechnen, offen ausweisen und einfordern.
- Bei zahlungsunwilligen oder -unfähigen Schuldnern die rechtlichen Möglichkeiten (Mahnbescheid, Inkassogesellschaften, Rechtsanwalt) konsequent ausnutzen.
- Forderungsausfälle mit einer Forderungsausfallversicherung abmildern.

singgesellschaft holt eine Bankauskunft ein und lehnt ab. Und beim nächsten Kreditgespräch mit der Bank spielt die „kleine“ Lastschrift dann auch eine Rolle, denn die Vergabe eines Kredites hat auch etwas mit Vertrauen in den Kreditnehmer zu tun. Und damit ist die dringend notwendige Investition in Zukunft dann nicht möglich, weil die Finanzierung fehlt – wegen zu lockeren Umgangs mit einer „150-Euro-Lastschrift“!

## FEHLENDE LIQUIDITÄT

Fehlende Liquidität ist vor allem eine Folge von nicht parallel laufenden Zahlungseingängen und -ausgängen. Dies ist im Malerbetrieb vor allem durch die jahreszeitbedingten Schwankungen in der Auftragslage und durch die typische Vorfinanzierung von Baustellen der Fall. Hinzu kommen noch die periodischen, ter-

mingebundenen Zahlungsverpflichtungen (z.B. Löhne, Mieten, Leasingraten, Steuern und Abgaben) und Verzögerungen beim Forderungseingang.

Alarmierend ist, dass wir immer wieder feststellen müssen, dass Liquiditätsprobleme hausgemachte Probleme sind. Die Ursachen sind meist in der Organisation des Betriebes und nicht in äußeren Umständen zu suchen.

#### LIQUIDITÄT IST SAUERSTOFF

Ein Unternehmen muss seinen finanziellen Verpflichtungen zu jedem Zeitpunkt und betragsgenau nachkommen können. Liquidität ist aber nicht das Ziel eines Unternehmens. Das Ziel sind zufriedene Kunden, damit Umsatz und daraus folgend Ertrag. Aber Liquidität ist eine „strenge Nebenbedingung“ für das unternehmerische Handeln und damit für das Unternehmen so wichtig wie der Sauerstoff für den Menschen.

#### LIQUIDITÄT PLANEN

Eine Liquiditätsplanung ist eine zukunftsorientierte Betrachtung des Geldmittelbedarfs. In der Praxis des Malerbetriebs empfiehlt sich mindestens eine 90-Tage-Vorausschau. Vom aktuellen Geldmittelbestand (Tagessaldo) ausgehend, werden alle erwarteten Geldzuflüsse (Ausgangsrechnungen, regelmäßig wiederkehrende Geldeingänge) und Geldabflüsse (Eingangsrechnungen, regelmäßig wiederkehrende Zahlungsverpflichtungen) gegenübergestellt. Zusätzlich sollten kurz- und mittelfristige (= liquidisierbare) Geldanlagen und Vermögensgegenstände und die von der Hausbank eingeräumte Kreditlinie berücksichtigt werden. Im Ergebnis entsteht eine Vorausschau, die sehr schnell zeigt, wann es eng wird. Hierbei kommt es nicht auf Genauigkeit bis auf den letzten Euro an. Es gilt eher etwas vorsichtiger zu agieren, so dass ein unvorhergesehener Geldbedarf nicht gleich existenzgefährdend wird.

#### HANDLUNGSSPIELRAUM

Ist ein Liquiditätsengpass frühzeitig erkannt, so kann in den meisten Fällen sehr einfach gegengesteuert werden. Oft ist das rechtzeitige Abrechnen von bereits erbrachten Bauleistungen oder das Schreiben einer Abschlagsrechnung bereits ausreichend, um die drohende Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden. In anderen Fällen kann ein frühzeitiges Telefonat mit dem Großhandel mit der Bitte um ein längeres Zahlungsziel oder eine entsprechende Vereinbarung bei der Materialbestellung für die nächste Baustelle hilfreich sein. Und selbstverständlich kann auch die Hausbank einbezogen werden.

#### REGENSCHIRM-PRINZIP

Eine auf Grund einer Liquiditätsplanung ermittelte Finanzlücke kann durch eine mit der Hausbank vereinbarte Kreditlinie in ausreichender Höhe geschlossen werden. Hier gilt es möglichst ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe zu führen. Das wird in aller Regel nur möglich sein, wenn einerseits rechtzeitig, d.h., solange noch ausreichend Liquidität vorhanden ist, verhandelt wird und andererseits diese Verhandlung mit einer detaillierten Finanzplanung ausreichend vorbereitet ist. Die Kreditlinie sollte dann getreu einem Regenschirm immer etwas „überstehen“ und eingerichtet werden, solange „die Sonne noch scheint“.

#### LIQUIDITÄTSSCHÖPFUNG

In den Betrieben beobachten wir immer wieder das Problem der Liquiditätsvernichtung durch falsche Investitions- und Finanzierungspolitik. Da werden langfristig im Unternehmen verbleibende Gegenstände – manchmal sogar das Firmengebäude – kurzfristig finanziert. Natürlich kann man so in wirtschaftlich guten Zeiten Finanzierungszinsen sparen. Aber in der aktuell eher schwierigen Wirtschaftslage besteht dann vielleicht das Problem, dass die Finanzierungsraten nicht mehr zum Umsatz des Unternehmens pas-

sen. Dann heißt es rechtzeitig umschulden, bevor die Finanzierung nicht mehr geleistet werden kann. Die Finanzierung des Unternehmens sollte immer nach dem Prinzip „Bezahle etwas in der Zeit, in der du mit dem Gegenstand Geld verdienst“ erfolgen. Man spricht auch von „nutzenkongruenter Finanzierung“, d.h., die Finanzierungsdauer und die Nutzungsdauer der Gegenstände sollten sich möglichst entsprechen.

Thomas Scheld

Kontakt:  
Thomas Scheld  
c/o C.A.T.S.-Soft GmbH  
Eigenroder Straße 1  
35075 Gladenbach  
Tel: (06462) 9374-0  
Fax (06462) 9374-30

#### Liquiditätssicherung

- Bereits vor Beginn der Arbeitsausführung ein eigenes Aufmaß nehmen und die Baustelle begutachten. Eventuelle Nachträge mit dem Auftraggeber besprechen, denn vor Ausführung können noch Qualitäten reduziert werden. Nach Ausführung werden oft nur noch Rechnungen reduziert!
- Bei größeren Aufträgen nach Möglichkeit feste Zahlungspläne vereinbaren. Die erste Zahlung sollte bereits nach Materiallieferung erfolgen.
- Bei VOB-Verträgen von der Möglichkeit der Abschlagszahlungen Gebrauch machen.
- Unmittelbar nach der Leistungserstellung die Nachkalkulation durchführen und die Abrechnung erstellen bzw. projektbegleitend aufmessen und teilabrechnen.
- Materiallieferungen mit dem Lieferanten verarbeitungsgerecht vereinbaren. Entsprechend erfolgt eine gestückelte Abrechnung, die die Liquidität schont.
- Vereinbarte Sicherheitseinbehalte für Gewährleistungen, wenn möglich, in Form von Bürgschaften ablösen, um Liquidität zu schaffen. Aber Bürgschaften werden oft auf den Kreditrahmen bei der Hausbank angerechnet, daher ggf. anderweitig abdecken.
- Sicherheitseinbehalte unmittelbar zum Gewährleistungsende anfordern.