

# CONTROLLER®

Praxiswissen zur Unternehmenssteuerung

*Magazin*

RISIKOMANAGEMENT  
GEFAHREN RECHTZEITIG ERKENNEN

## Watch it!

Resiliente  
Geschäftsmodelle

Simulationen  
und Szenarien

Beispiele aus der  
Unternehmenspraxis

B 12688 | 45. Jg | EUR 33,00 | ISSN 16160495

Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins  
und der RMA Risk Management & Rating Association e.V.



9 783777 500997  
01450-5129

20005

# Schuldenfrei aus der Krise

Die wichtigsten Instrumente zur Liquiditätssicherung.

Von Florian Kappert



© aurielaki – www.istockphoto.com

Zahlungsströme planen, optimieren und umsetzen – all dies sind Bestandteile des Liquiditätsmanagements und zentrale Themen in jedem Unternehmen. Gerade heutzutage ist es für das Überleben des eigenen Betriebs von großer Bedeutung und gleichzeitig Grundlage für Wachstumsinvestitionen. Denn während früher Umsatz und Gewinn eines Unternehmens als alleiniger Maßstab für deren Wirtschaftlichkeit galten, werden heutzutage Geldfluss und Liquidität einer Firma immer entscheidender für ihre Einstufung bei Banken und auf dem Finanzmarkt. Liquidität wird deshalb in vielen Unternehmen mittlerweile als eigenständige Ressource angesehen. Und wie bei allen Ressourcen sollte auch das Liquiditätsmanagement möglichst kongruent eingesetzt werden; um den Unternehmenswert zu sichern beziehungsweise zu erhöhen. Dabei **gibt es unterschiedliche Mittel und Instrumente**, die Unternehmen für deren Liquiditätssicherung nutzen können und sollten.

## Instrument 1: Der Liquiditätsplan

Ein Liquiditätsplan ist eine in die Zukunft gerichtete Gegenüberstellung von Einzahlungen und Auszahlungen und dient vorwiegend der kurzfristigen Finanzplanung. Der Liquiditätsplan sollte für ungefähr zwölf Monate im Voraus geplant werden sowie einer regelmäßigen Aktualisierung unterlaufen. Die Differenz zwischen Einzahlungen und Auszahlungen ergibt den Geldzufluss oder den Geldabfluss. Dabei ist es entscheidend, die Liquiditätsreserve, also den Anteil, der nicht für neue Ausgaben eingeplant wird, nicht zu hoch oder zu gering anzusetzen. Zu hoch ist sie, wenn das Geld unproduktiv auf dem Konto liegt, anstatt für sinnvolle Ausgaben und Investitionen eingesetzt zu werden. Denn nur wer fortlaufend in sein Unternehmen investiert, macht langfristigen Gewinn. Falls die Liquiditätsreserve aber zu gering an-

gesetzt ist, kann dies im schlimmsten Fall direkt in die Insolvenz führen. Corona hat vielen Unternehmen gezeigt, dass auch unvorhergesehene Krisen jederzeit eintreffen können. Für solche Situationen ist es wichtig, genug Liquiditätsreserven zu haben, um auch auf unvorhergesehene Ausfälle vorbereitet zu sein. Dabei müssen die Reserven auch nicht immer direkt als Guthaben vorliegen. Oft reicht es schon, im Rahmen der Planung Liquidität durch schnell verfügbare Kredite zu sichern.

### Übersicht der Ein- und Auszahlungen

Einzahlungen umfassen:

- Zahlungen von Kundenrechnungen: dabei wichtige Zahlungsausfälle mit einkalkulieren
- Erstattungen von Behörden, Ämtern, Versicherungen
- Geldzufluss durch Kredite
- Einzahlungen durch den Verkauf von Betriebsvermögen
- Einlagen von Investoren oder Gesellschaftern

Auszahlungen umfassen:

- Lieferantenrechnungen
- Laufende Kosten (Miete, Strom, Werbung, Versicherungen, Gebühren)
- Löhne und Gehälter
- Steuern und Gebühren
- Zinsen und Tilgungen
- Investitionen
- Auszahlungen an Investoren oder Gesellschafter

### Instrument 2: Kostenmanagement

Auch die beste Einkaufsplanung kann Fehlkäufe nicht vermeiden. Das gleiche gilt auch für die Kostenplanung, weshalb die Kontrolle der Kosten zu den wichtigsten Aufgaben eines funktionierenden Liquiditätsmanagements zählt. Dazu gehören ein regelmäßiges Prüfen der BWA, ob es bei Kostenpositionen Abweichungen gibt, sowie eine kontinuierliche Auswertung, ob einzelne Kosten auch reduzierbar wären. Um Ausgaben zu begrenzen und die Liquidität zu verbessern, bieten sich einige einfache Tipps an, die sich vor allem auf kleine und scheinbar unverrückbare Ausgabequellen beziehen.

- Zahlungen überprüfen: Es kann sich durchaus lohnen, die Zahlen von Dienstleistern

und Lieferanten einzusehen und die Preise zu überprüfen. Womöglich sind diese nicht gerechtfertigt, dann lohnt sich in jedem Fall eine intensivere Eingangs- und Rechnungskontrolle.

- Einnahmen und Ausgaben vergleichen: Eine Gegenüberstellung beider Seiten liefert wichtige Auskunft über das Kostenmanagement.
- Verbesserter Versand: Es empfiehlt sich, den Transport und die Lieferung von Waren zu optimieren. Zum einen lohnt sich ein Vergleich der Anbieter, um den besten Preis zu ermitteln. Zum anderen sollte aber auch auf die richtige Verpackung geachtet werden. Denn werden beispielsweise Waren und Materialien mit ungenügender Verpackung und nicht ausreichendem Schutz verschickt, so können schnell unnötige Kosten entstehen. Die Folge sind zum Beispiel Transportschäden, aber die Trägheit beim Verpacken kann auch schlichtweg dazu führen, dass höhere Versandgebühren verlangt werden.

### Instrument 3: Effizientes Forderungs- und Debitorenmanagement

Das Debitoren- und Forderungsmanagement ist für die Erfassung und Verwaltung offener Posten verantwortlich und sammelt jegliche Informationen über offene und beglichene Forderungen. Da offene Rechnungen die Unternehmensliquidität erheblich belasten können, sollten ein effizientes Forderungs- und Debitorenmanagement immer darauf ausgelegt sein, dass Forderungslaufzeiten möglichst kurz gehalten werden. Dabei gilt: Allein rechtzeitig Rechnungen zu stellen, sorgt bereits für eine bessere Liquidität. Desweiteren sollte ein täglicher Abgleich fälliger Posten mit eingehenden Zahlungen, die Berechnung von Fristen, Mahngebühren und Verzugszinsen Bestandteil des Debitorenmanagements sein. Aber wie lassen sich das Debitoren- und Forderungsmanagement zusätzlich noch optimieren?

- Automatisierte Rechnungsstellung: Handelt es sich um wiederkehrende Rechnungen, hat sich die Erteilung eines SEPA-Mandats bewährt, sodass offene Forderungen noch vor ihrer Fälligkeit per Bankinzug beglichen werden. Nicht nur für



### Summary

*Die Corona-Krise wirkt sich auf Unternehmen je nach Branche und Geschäftsmodell in unterschiedlichem Ausmaß aus. Selbst wer nicht direkt betroffen ist, wird zumindest mittelbar die Folgen im Kreis der Geschäftspartner spüren. Die finanzielle Situation ist für viele bereits angespannt und wird sich voraussichtlich noch weiter verschlechtern. Um die Krise möglichst schadenfrei zu überstehen, ist für Unternehmen das richtige Handeln entscheidend. Denn Zahlungsausfälle von Kunden und Partnern können sich unmittelbar auf die eigene Solvenz auswirken. Deshalb steht an erster Stelle, die eigene Zahlungsfähigkeit zu sichern.*

den Zahlungsempfänger, sondern auch für den Kunden stellt dies eine bequeme und unkomplizierte Methode dar. Noch einfacher wird es durch technische Hilfsmittel und Software-Lösungen, die standardisierte Arbeitsschritte automatisieren und somit die Buchhaltung entlasten.

- Automatisiertes Forderungsmanagement: Nicht nur die Rechnungsstellung, sondern auch das Forderungsmanagement und Mahnwesen lassen sich automatisieren. Spezielle Anwendungen behalten dabei den Überblick, informieren das Unternehmen per Push-Benachrichtigung über ausstehende Forderungen und können selbst den Mahnprozess automatisiert einleiten. Einige Lösungen bieten dabei die Flexibilität, diesen Prozess für unterschiedliche Kunden und Rechnungen anzupassen. Indem einfache Regeln erstellt werden und die jeweiligen offenen Posten ihnen zugewiesen werden, verläuft der Mahnprozess dann beispielsweise für einen Bestandskunden mit einer geringen ausstehenden Zahlung nicht so verschärft wie bei einem Neukunden mit hoher offener Forderung. Es gibt selbst Cloud-Anwendungen, die für den nächsten Schritt Inkassounternehmen anbinden und somit eine unkomplizierte und automatische Übergabe langfristig unbeglichener Forderungen ermöglichen. Die Besonderheit im



**Florian  
Kappert**

hat in Augsburg iBWL studiert und arbeitet seit über 15 Jahren im Umfeld Enterprises-Software & Finance. Er ist Mit-Gründer und -Geschäftsführer der Bilendo GmbH, die 2015 in München geründet wurde. [info@bilendo.de](mailto:info@bilendo.de)

B2B-Kontext: Prozesse im Forderungsmanagement lassen sich nur dann automatisieren, wenn die internen Abstimmungsprozesse harmonisiert und bestenfalls automatisiert sind (mehr dazu unter Instrument 6: Dispute Management.)

#### Instrument 4: Kreditversicherung

Sobald die Begleichung einer Rechnung mit Zahlungsziel gewährt wird, entsteht automatisch ein Kreditrisiko. Denn es gibt keine Garantie dafür, dass der Schuldner die offene Forderung begleicht und der Kreditur nicht auf den Kosten für die bereits erbrachte Leistung sitzen bleibt. Mit einer Kreditversicherung lässt sich dieses Risiko eindämmen. Dabei schützt ein Finanzinstitut vor Forderungsausfällen, indem es im Falle einer Nichtzahlung dem Kreditur die Kosten erstattet. Dieses Mittel dient also vor allem der nachhaltigen Liquiditätssicherung und bietet sich besonders für große Unternehmen an. Bei der Wahl einer Kreditversicherung ist zu empfehlen, auf einen Anbieter zu setzen, der auf Einzelforderungsbasis Forderungen in Echtzeit absichert. Somit wird nicht der komplette Bestand an offenen Forderungen versichert, sondern ein Unternehmen entscheidet, welche Rechnungen es absichern möchte. So ist eine Kreditversicherung probates Mittel, um sich gerade beim Neukundengeschäft zusätzlich abzusichern. Bestandskunden, deren Zahlungsgewohnheiten bekannt sind, können dagegen separat behandelt werden. Somit können im Vergleich zu einer allumfassenden Kreditversicherung Kosten gespart werden.

#### Instrument 5: Factoring

Eine sinnvolle Ergänzung oder als Alternative zur Kreditversicherung bildet Factoring. Auch mithilfe dieser Maßnahme wird das Forderungsausfallrisiko an ein externes Finanzinstitut – den sogenannten Factor – ausgelagert. Der entscheidende Unterschied zur Versicherung ist, dass die Zahlung nicht erst im Falle eines Ausfalles vom Institut übernommen wird. Stattdessen zahlt der Factor die offene Forderung direkt nach Rechnungsstellung aus und behält das Ausfallrisiko ein. Der große Vorteil ist also, dass die Liquidität kurzfristig und schnell gewährt werden kann – gerade in der aktuell unsicheren Zeit ist dies also ein besonders wertvolles Instrument. Vor allem für kleinere Unternehmen, die Working Capital für ihre reibungslosen Geschäftsprozesse brauchen, bietet sich Factoring deshalb an. Wichtig ist aber zu bedenken, dass es unterschiedliche Arten dieser Maßnahme gibt. So bleibt beim „unechten“ anders als beim „echten“ Factoring das Forderungsausfallrisiko beim Unternehmen und dieses muss im Falle der Nichtzahlungsfähigkeit des Kunden die Rechnung an den Factor begleichen. Weiterhin lohnt sich die Wahl eines Anbieters von „stillem“ Fac-

toring statt „offenem“ Factoring. In letzterem Fall erfährt der Kunde nämlich vom Forderungsverkauf, was negative Auswirkungen auf die Kundenbindung haben kann.

#### Instrument 6: Dispute Management

Zu guter Letzt lohnt es sich für Unternehmen, ein funktionstüchtiges Dispute Management einzuführen. Dabei werden Informationen von verschiedenen Abteilungen übersichtlich in einer Plattform gebündelt, um die Kommunikation zu vereinfachen und interne Prozesse zu beschleunigen. Gerade große Unternehmen mit vielen Mitarbeitern und Abteilungen an verschiedenen Standorten haben oft das Problem, dass unterschiedliche Informationen im Umlauf sind und interne Abstimmungen zu Problemen mit Forderungen aufwändig sind oder ganz fehlen. Insbesondere betrifft dies den Vertrieb und die Buchhaltung. So hat es sich gezeigt, dass offene Rechnungen auch deshalb lange nicht beglichen werden, weil die Abstimmungen zwischen diesen beiden Abteilungen nicht stimmen. Gibt es beispielsweise spezielle Zahlungszielvereinbarungen zwischen einem Kunden und dem Vertrieb, sind diese oft nicht in der Buchhaltung abgebildet und führen zu Fehlern im Forderungsmanagement. Das wiederum hat zur Folge, dass Mahnstoppes zu lange bestehen und unnötig viel Kapital im Order-to-Cash-Prozess gebunden bleibt. Ein konsequentes und digitales Dispute Management verhindert diese Schwachstellen, indem die Kommunikation zwischen Vertrieb und Buchhaltung vereinfacht wird, einzelne offene Forderungen für beide Abteilungen übersichtlich dargestellt sind und sich unkompliziert bearbeiten lassen. Mit der richtigen Software lässt sich so ein Prozess letztlich automatisieren und öffnet so die Möglichkeit, den gesamten Bereich Debitoren- und Forderungsmanagement zu automatisieren.

#### Fazit: Liquiditätsmanagement im Unternehmen aufsetzen

Liquidität und damit Zahlungsunfähigkeit zu sichern ist eine der wichtigsten unternehmerischen Aufgaben, die nicht nur während Krisenzeiten, sondern grundsätzlich für den Geschäftserfolg entscheidend ist. Je nach Unternehmensgröße, Branche und Kundenstamm sind unterschiedliche Instrumente besonders zu empfehlen. Sicher ist allerdings eins: Wer auf jegliche Maßnahme verzichtet und Liquiditätsmanagement nur hemdsärmelig nebenher betreibt, wird in dieser und jeder folgenden Krise vor erheblichen Problemen stehen. ■