

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort zur 2. Auflage	V
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XIX
1. Ziele und Aufgaben des Liquiditätsmanagements	1
<hr/>	
1.1 Wesentliche Ziele und Aufgaben	3
1.2 Selbsttest: Wie gut weiß man über die Liquiditätslage des Unternehmens Bescheid?	4
2. Liquiditätsmanagement und Strategie	7
<hr/>	
2.1 Ziele der strategischen Unternehmensentwicklung	7
2.2 Auswirkungen der strategischen Unternehmensentwicklung auf die Liquidität	8
2.3 Strategische Versäumnisse und Fehler führen zu Liquiditätsproblemen	8
2.4 Langfristige Wechselwirkungen von Strategie und Liquidität kennen und nutzen	11
3. Grundbegriffe der Finanz- und Liquiditätsplanung	13
<hr/>	
3.1 Strategische Unternehmensplanung	13
3.2 Operative Unternehmensplanung	13
3.3 Liquidität	14
3.4 Einzahlungen und Auszahlungen	14
3.5 Einnahmen und Ausgaben	14
3.6 Nettogeldvermögen	15
3.7 Finanzplanung	16
3.8 Liquiditätsplanung	17
3.9 Rentabilitätsplanung	17

VII

4. Notwendige Daten und Informationen	19
4.1 Datenquellen für mittlere und große Unternehmen	19
4.2 Datenquellen für kleine Unternehmen, Selbstständige und Freiberufler	20
4.3 Weitere Daten- und Informationsquellen	20
4.4 Mit Plan- oder Ist-Daten arbeiten?	22
5. Kurzfristige Liquiditätsplanung	23
5.1 Grundschemata der kurzfristigen Liquiditätsplanung	23
5.2 Ausgangsstruktur einer monatlichen Liquiditätsplanung	25
5.3 Monatliche Liquiditätsplanung mit Plan-Ist-Vergleich	30
5.4 Wöchentliche Liquiditätsplanung	33
5.5 Tägliche Liquiditätsplanung und -steuerung	33
6. Operative Planung als Voraussetzung für die Erstellung einer Finanz- und Liquiditätsplanung	35
6.1 Ausgangsbasis für operative Planung	35
6.2 Teilpläne der operativen Planung	35
6.3 Grundlegender Ablauf der operativen Planung	35
6.4 Wichtige Aspekte zur Unternehmensplanung	37
6.5 Planung mit Szenarien absichern und plausibilisieren	38
7. Ausbau der operativen Planung zur Finanz- und Liquiditätsplanung	41
7.1 Ergänzung um weitere wichtige Zahlungsvorgänge	41
7.2 Streichung wichtiger nicht zahlungsrelevanter Vorgänge	42
8. Planung der Ein- und Auszahlungen	43
8.1 Einzahlungsplanung	43
8.1.1 Umsatzplanung	43
8.1.1.1 Planung der Umsatzhöhe	43
8.1.1.2 Planung der Zeitpunkte der Einzahlungen	44
8.1.1.3 Besonderheit Forderungen	48
8.1.1.4 Hinweise zur Verbesserung der Planungsqualität	50
8.1.2 Sonstige Einzahlungen	50

8.2	Auszahlungsplanung	51
8.2.1	Materialauszahlungen	51
8.2.1.1	Zahlungsausgang nach durchschnittlicher Kreditorenlaufzeit planen	52
8.2.1.2	Zahlungsausgang detailliert und materialbezogen planen	52
8.2.2	Personalauszahlungen	53
8.2.3	Sonstige Auszahlungen	54
8.2.4	Zinsen und Tilgungsdienste	54
8.2.5	Steuern	55
8.2.6	Investitionen	55
8.2.7	Gesellschafterentnahmen	55
8.2.8	Tilgungen (Kapitaldienste)	56
8.2.9	Sonstige	56

9. Zahlenbeispiel und praktische Umsetzung **57**

9.1	Gewinn- und Verlustrechnung als Basis für die Planungen	57
9.2	Planung von Gesamtleistung und Rohertrag	57
9.3	Planung von Kosten- und Betriebsergebnis	60
9.4	Überleitung von der Plan-GuV zur Liquiditätsplanung	63
9.4.1	Überleitung der Rohertragsplanung	63
9.4.2	Überleitung der restlichen Planpositionen	66
9.4.3	Darstellung des liquiditätswirksamen Ergebnisses	66
9.5	Plan- und Ist-Werte regelmäßig gegenüberstellen	71

10. Berechnung von Kapitaldienstfähigkeit und Cashflow **73**

10.1	Kapitaldienstfähigkeit	73
10.2	Cashflow	77
10.2.1	Direkte und indirekte Cashflow-Berechnung	78
10.2.1.1	Direkte Methode	78
10.2.1.2	Indirekte Methode	78
10.2.2	Cashflow-Berechnung für kleine und mittelständische Betriebe	79
10.2.3	Cashflow-Statement	80
10.2.4	Ausgewählte Kennzahlen zum Cashflow	81
10.2.4.1	Cashflow-Umsatzverdienstrate	81
10.2.4.2	Cashflow-Investitionsverhältnis	82

10.2.4.3	Cashflow-Finanzierungsgrad	82
10.2.4.4	Theoretische Schuldentilgungsdauer	82
10.2.5	Cashflow als Brücke zwischen Gewinn und Liquidität	83
10.3	Vergleich der Aussagekraft von Finanzplanung und Cashflow	84
11.	Langfristige Finanzplanung	87
11.1	Zielsetzung der langfristigen Finanzplanung	87
11.2	Phasen der langfristigen Finanzplanung	88
11.3	Langfristigen Kapitalbedarf ermitteln	89
11.3.1	Ursachen für Kapitalbedarf	89
11.3.2	Kapitalbedarf nach Kategorien getrennt dokumentieren	90
11.4	Finanzierungsbedarf klären	91
11.5	Finanzierungsstruktur analysieren und bewerten	92
11.6	Finanzierungsmix aufbauen und verbessern	96
12.	Investitionsplanung und -rechnung	99
12.1	Statische und dynamische Investitionsverfahren	99
12.2	Statische Verfahren	100
12.2.1	Kostenvergleichsrechnung	100
12.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	102
12.2.3	Rentabilitätsrechnung	103
12.2.4	Amortisationsrechnung	104
12.2.5	Kritik an den statischen Verfahren	106
12.3	Dynamische Verfahren	106
12.3.1	Die Aufzinsung	107
12.3.2	Die Abzinsung	107
12.3.3	Anmerkungen zu den dynamischen Verfahren	109
12.3.4	Kapitalwertmethode	110
12.3.5	Interne Zinsfußmethode	112
12.3.6	Annuitätenmethode	113
12.3.7	Das Problem „Unsichere Zukunft“	115
12.3.8	Fazit	116

13. Working-Capital-Management – Hebel zur Verbesserung der Liquidität	117
13.1 Was ist das Working-Capital?	117
13.2 Vernachlässigung des Working-Capital-Managements in der Praxis	118
13.3 Was ist das Working-Capital-Ratio?	118
13.4 Vorgaben und Ziele – Grundlegende Zusammenhänge und Überlegungen	119
13.5 Working-Capital: Indikator für vorhandene oder sich entwickelnde wirtschaftliche Schieflagen	120
13.6 Kapitalbindungsdauer messen und kennen – Kennzahlen	122
13.7 Working-Capital optimieren – Die Stell- und Steuerungsgrößen	123
13.7.1 Vorräte und Lagerbestände	124
13.7.2 Forderungen	125
13.7.3 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	125
13.8 Betrachtung der Auswirkungen bei Verringerung der Kapitalbindungsdauer	126
13.8.1 Auswirkungen durch die Verkürzung der Forderungslaufzeiten	126
13.8.2 Auswirkung der Verkürzung der Lagerdauer	127
13.8.3 Auswirkung von Verbesserungen bei den kurzfristigen Verbindlichkeiten	127
13.8.4 Ergebnisübersicht nach Optimierung des Working-Capitals	127
13.8.5 Auswirkungen der Verbesserung des Working-Capitals auf Kennzahlen aus Bilanz und GuV	127
13.8.6 Fazit zum Working-Capital-Management	128
14. Auswahl wichtiger Liquiditätskennzahlen	129
14.1 Grundsätzliches zu Finanzkennzahlen	129
14.2 Kreditorenziel (auch Lieferantenziel)	130
14.3 Analyse der Finanzstruktur	131
14.3.1 Goldene Bilanzregel und Anlagendeckung	131
14.3.2 Anlagendeckung	131
14.4 Analyse von Finanzierung und Erfolg	133
14.4.1 Total Debt/EBITDA	133
14.4.2 EBITDA/Zinsaufwand (Interest-Cover-Ratio)	133

14.4.3	EBITDA/Kapitaldienst (Debt-Service-Cover-Ratio)	133
14.4.4	Varianten der Debt/EBITDA-Kennziffern	134
14.5	Analyse der Liquiditätsstruktur	135
14.5.1	Liquidität 1. Grades (aktuelle Liquidität)	135
14.5.2	Liquidität 2. Grades (Quick Ratio)	136
14.5.3	Liquidität 3. Grades	137
14.6	Cashflow-Analyse (auch Kapitalflussanalyse)	138
14.6.1	Stand des Zahlungsmittelfonds	139
14.6.2	Veränderungen des Cashflows	139
	14.6.2.1 Cashflow-Veränderungen durch den Markt – Der operative Cashflow	140
	14.6.2.2 Cashflow-Veränderungen durch die Investitionen	140
	14.6.2.3 Cashflow-Veränderungen durch die Finanzierungstätigkeit	140
	14.6.2.4 Cashflow-Veränderungen durch sonstige Faktoren	140
	14.6.2.5 Aussagekraft der Cashflow-Analyse	141
14.7	Weitere Liquiditätskennzahlen im Überblick	141
14.7.1	Forderungsquote	141
14.7.2	Vorratsquote	142
14.7.3	Eigenkapitalquote	142
14.7.4	Verschuldungsgrad	143
14.7.5	Langfristiger Kapitalanteil	143
14.7.6	Anlagendeckung (Deckungsgrade)	144
14.7.7	Schuldentilgungsdauer	144
14.7.8	Umschlagskennzahlen	144
14.7.9	Umschlagshäufigkeit der Forderungen und durchschnittliche Kreditdauer	145
14.7.10	Lagerumschlagshäufigkeit und durchschnittliche Lagerdauer	146
14.7.11	Kapitalumschlagshäufigkeit	147
14.8	Ausgewählte Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung	148
14.9	Organisatorische Maßnahmen zur Verbesserung der Liquidität	148
14.9.1	Bonitätsprüfung	148
14.9.2	Schnelle Rechnungsstellung	149
14.9.3	Factoring	149
14.9.4	Lieferantenkredite	149
14.9.5	Verbesserungen des Kundenportfolios	149
14.9.6	Verringerung der Kapitalbindung	150
14.9.7	Verfügbarkeit von Geldanlagen	150

14.9.8	Einleitung von Sofortmaßnahmen bei Liquiditätsengpässen	150
14.9.9	Die Hauptfehler im Umgang mit der Liquidität vermeiden	152
15.	Das erfolgreiche Bankgespräch	155
15.1	Welche Unterlagen und Zahlen sind wichtig?	155
15.1.1	Jahresabschlussunterlagen	156
15.1.2	Planungsunterlagen	157
15.1.3	Weitere Dokumente und Informationen	157
15.2	Auswahl der richtigen Bank	158
15.3	Frühzeitige Terminvereinbarung und Informationen an die Bank	158
15.4	Die Vorbereitung des eigentlichen Gesprächs	159
15.4.1	Kreditgespräch vorbereiten	159
15.4.2	Den eigenen Berater mitnehmen	160
15.4.3	Rollenverteilung klären	161
15.4.4	Der äußere Eindruck	161
15.4.5	Sicher auftreten	161
15.4.6	Bankverhandlungen sachlich führen	161
15.4.7	Gesprächsinhalte schriftlich festhalten	162
15.4.8	Auf kritische Bankfragen vorbereiten	162
15.5	Aufstellung eines Business-Plans	167
15.5.1	Entwickeln Sie eine realistische Zukunftsperspektive	168
15.5.2	Rentabilität darlegen	169
15.5.3	Reserven einbauen	169
15.5.4	Kreditsicherheiten	169
15.5.5	Kreditkonditionen verhandeln und vergleichen	170
15.5.6	Öffentliche Fördermittel einbinden	171
15.5.7	Geschäftspartner suchen	171
15.5.8	Fristen bei Bezug von Fördermitteln einhalten	171
15.5.9	Nach der Kreditzusage: Kontakt halten und informieren	171
15.6	Bedeutung von Sicherheiten	172
15.7	Ablehnung des Kreditantrags – Was ist, wenn die Bank „nein“ sagt?	175
16.	Exkurs BASEL III	177
16.1	Grundlegendes zu BASEL III	177
16.2	Anforderungen an den Eigenkapitalanteil von Banken nach BASEL III	177

16.3	Lange Übergangsfristen	178
16.4	Kritik an BASEL III	179
16.5	Erwartete Auswirkungen auf Unternehmen und Gegensteuerungsmaßnahmen	179
16.5.1	Rating wird weiter an Bedeutung zunehmen	180
16.5.2	Handlungsdruck vor allem im Mittelstand wird zunehmen	181
16.5.3	Finanzierungsalternativen erschließen	182
16.6	Weitere Maßnahmen zur Ratingverbesserung	183
17.	Überschuldung und Fortführungsprognose	185
17.1	Überschuldung	185
17.2	Wesentliche Inhalte einer qualifizierten Fortführungsprognose	185
17.3	Prognosezeitraum und Sorgfaltspflicht	186
17.4	Weitere Erfolgsfaktoren neben der eigentlichen Neuausrichtung	187
18.	Alternative Finanzierungsmöglichkeiten – Welche Form für welchen Fall?	189
18.1	Beteiligungs-/Risikokapital/Private Equity	189
18.2	Venture Capital	191
18.3	Business Angels	192
18.4	Mezzanine Finanzierung	193
18.5	Private Equity Fonds	197
18.6	Unternehmenskooperationen	197
18.7	Public Private Partnership (PPP)-Darlehen	198
19.	Kompaktanwendung Liquiditätskennzahlen	199
19.1	Fünf ausgewählte Kennzahlen und Kennzahlensysteme in einer Excel-Anwendung	199
19.2	Nutzen des Tools zur Liquiditätssteuerung	200
19.2.1	Arbeitsblätter zur Orientierung und Vorbereitung	200
19.2.2	Kennzahlen-Profilung	201
19.2.3	Zahleneingabe und Kennzahlenberechnung	201
19.2.4	Besonderheiten beim Cashflow-Statement	202
19.2.5	Arbeitsblatt „Zusammenfassung“	202
19.2.6	Arbeitsblatt Maßnahmen	203

19.2.7	Interpretation der Ergebnisse und Umsetzen von Verbesserungsmaßnahmen	203
19.2.7.1	Ideen und Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen	204
19.2.7.2	Abschließende Überlegungen zur Kompaktanwendung Liquiditätskennzahlen	206
Stichwortverzeichnis		207