

	Seite
Vorwort zur 3. Auflage	V
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XIX
Exkurs Excel	1
1. Ziele und Aufgaben des Liquiditätsmanagements	5
1.1 Wesentliche Ziele und Aufgaben	6
1.2 Selbsttest: Wie gut wissen Sie über die Liquiditätslage des Unternehmens Bescheid?	7
2. Liquiditätsmanagement und Strategie	10
2.1 Ziele der strategischen Unternehmensentwicklung	10
2.2 Auswirkungen der strategischen Unternehmensentwicklung auf die Liquidität	11
2.3 Strategische Versäumnisse und Fehler führen zu Liquiditätsproblemen	11
2.4 Langfristige Wechselwirkungen von Strategie und Liquidität kennen und nutzen	14
3. Grundbegriffe der Finanz- und Liquiditätsplanung	15
3.1 Strategische Unternehmensplanung	15
3.2 Operative Unternehmensplanung	15
3.3 Liquidität	16
3.4 Einzahlungen und Auszahlungen	16
3.5 Einnahmen und Ausgaben	16
3.6 Nettogeldvermögen	17
3.7 Finanzplanung	17
3.8 Liquiditätsplanung	18
3.9 Rentabilitätsplanung	18
	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	29
5.4 Wöchentliche Liquiditätsplanung	32
5.5 Tägliche Liquiditätsplanung und -steuerung und Steuerung in Echtzeit	32
5.6 Liquiditätspuffer zur Krisenvorbeugung aufbauen	32
6. Operative Planung als Voraussetzung für die Erstellung einer Finanz- und Liquiditätsplanung	34
6.1 Ausgangsbasis für operative Planung	34
6.2 Teilpläne der operativen Planung	34
6.3 Grundlegender Ablauf der operativen Planung	34
6.4 Wichtige Aspekte zur Unternehmensplanung	36
6.5 Kunden in den Fokus stellen, um operative und Liquiditätsplanung zu verbessern	37
6.6 Planung mit Szenarien absichern und plausibilisieren	39
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

	Seite
8.1.1.1 Planung der Umsatzhöhe	43
8.1.1.2 Planung der Zeitpunkte der Einzahlungen	44
8.1.1.3 Besonderheit Forderungen	47
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	51
8.2.1.2 Zahlungsausgang detailliert und materialbezogen planen	52
8.2.2 Personalauszahlungen	53
8.2.3 Sonstige Auszahlungen	53
8.2.4 Zinsen und Tilgungsdienste	54
8.2.5 Steuern	54
8.2.6 Investitionen	54
8.2.7 Gesellschafterentnahmen	55
8.2.8 Tilgungen (Kapitaldienste)	55
8.2.9 Sonstige	55
9. Liquiditätsplanung mit fremden Währungen	56
10. Liquiditätsplanung mit Szenarien	59
10.1 Überlegung und Planung in Szenarien	60
11. Datenbankgestützte Planungs- und Analysetools	64
11.1 BI-Tools und Big Data	64
11.2 Verwendung unterschiedlicher Parameter und Szenarien	65
12. Zahlenbeispiel und praktische Umsetzung	66
12.1 Gewinn- und Verlustrechnung als Basis für die Planungen	66
12.2 Planung von Gesamtleistung und Rohertrag	66
12.3 Planung von Kosten- und Betriebsergebnis	69
12.4 Überleitung von der Plan-GuV zur Liquiditätsplanung	73
12.4.1 Überleitung der Rohertragsplanung	73

	Seite
12.4.2 Überleitung der restlichen Planpositionen	76
12.4.3 Darstellung des liquiditätswirksamen Ergebnisses	76
12.5 Plan- und Ist-Werte regelmäßig gegenüberstellen	83
13. Berechnung von Kapitaldienstfähigkeit und Cashflow	84
13.1 Kapitaldienstfähigkeit	84
13.2 Cashflow	88
13.2.1 Direkte und indirekte Cashflow-Berechnung	89
13.2.1.1 Direkte Methode	90
13.2.1.2 Indirekte Methode	90
13.2.2 Cashflow-Berechnung für kleine und mittelständische Betriebe	91
13.2.3 Cashflow-Statement	91
13.2.4 Ausgewählte Kennzahlen zum Cashflow	92
13.2.4.1 Cashflow-Umsatzverdienstrate	92
13.2.4.2 Cashflow-Investitionsverhältnis	93
13.2.4.3 Cashflow-Finanzierungsgrad	93
13.2.4.4 Theoretische Schuldentilgungsdauer	93
13.2.5 Cashflow als Brücke zwischen Gewinn und Liquidität	93
13.3 Vergleich der Aussagekraft von Finanzplanung und Cashflow	94
14. Langfristige Finanzplanung	96
14.1 Zielsetzung der langfristigen Finanzplanung	96
14.2 Phasen der langfristigen Finanzplanung	96
14.3 Langfristigen Kapitalbedarf ermitteln	97
14.3.1 Ursachen für Kapitalbedarf	98
14.3.2 Kapitalbedarf nach Kategorien getrennt dokumentieren	99
14.4 Finanzierungsbedarf klären	99
14.5 Finanzierungsstruktur analysieren und bewerten	102
14.6 Finanzierungsmix aufbauen und verbessern	105
15. Investitionsplanung und -rechnung	107
15.1 Statische und dynamische Investitionsverfahren	107
15.2 Statische Verfahren	107
15.2.1 Kostenvergleichsrechnung	108

15.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	110
15.2.3	Rentabilitätsrechnung	110
15.2.4	Amortisationsrechnung	111
15.2.5	Kritik an den statischen Verfahren	112
15.3	Dynamische Verfahren	113
15.3.1	Die Aufzinsung	113
15.3.2	Die Abzinsung	114
15.3.3	Anmerkungen zu den dynamischen Verfahren	115
15.3.4	Kapitalwertmethode	116
15.3.5	Interne Zinsfußmethode	118
15.3.6	Annuitätenmethode	119
15.3.7	Das Problem „unsichere Zukunft“	120
15.3.8	Fazit	121
16.	Working-Capital-Management – Hebel zur Verbesserung der Liquidität	122
16.1	Was ist das Working-Capital?	122
16.2	Vernachlässigung des Working-Capital-Managements in der Praxis	122
16.3	Was ist das Working-Capital-Ratio?	123
16.4	Vorgaben und Ziele – grundlegende Zusammenhänge und Überlegungen	123
16.5	Working-Capital: Indikator für vorhandene oder sich entwickelnde wirtschaftliche Schief lagen	125
16.6	Kapitalbindungsdauer messen und kennen – Kennzahlen	126
16.7	Working-Capital optimieren – die Stell- und Steuerungsgrößen	127
16.7.1	Vorräte und Lagerbestände	128
16.7.2	Forderungen	129
16.7.3	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	130
16.8	Betrachtung der Auswirkungen bei Verringerung der Kapitalbindungsdauer	130
16.8.1	Auswirkungen durch die Verkürzung der Forderungslaufzeiten	131
16.8.2	Auswirkung der Verkürzung der Lagerdauer	131
16.8.3	Auswirkung von Verbesserungen bei den kurzfristigen Verbindlichkeiten	131
16.8.4	Ergebnisübersicht nach Optimierung des Working-Capitals	131
16.8.5	Auswirkungen der Verbesserung des Working-Capitals auf Kennzahlen aus Bilanz und GuV	131
16.8.6	Fazit zum Working-Capital-Management	132

17. Auswahl wichtiger Liquiditätskennzahlen	133
17.1 Grundsätzliches zu Finanzkennzahlen	133
17.2 Kreditorenziel (auch Lieferantenziel)	134
17.3 Analyse der Finanzstruktur	134
17.3.1 Goldene Bilanzregel und Anlagendeckung	135
17.3.2 Anlagendeckung	135
17.4 Analyse von Finanzierung und Erfolg	136
17.4.1 Total Debt/EBITDA	136
17.4.2 EBITDA/Zinsaufwand (Interest-Cover-Ratio)	137
17.4.3 EBITDA/Kapitaldienst (Debt-Service-Cover-Ratio)	137
17.4.4 Varianten der Debt/EBITDA-Kennziffern	137
17.5 Analyse der Liquiditätsstruktur	138
17.5.1 Liquidität 1. Grades (aktuelle Liquidität)	138
17.5.2 Liquidität 2. Grades (Quick Ratio)	139
17.5.3 Liquidität 3. Grades (Current Ratio)	140
17.6 Cashflow-Analyse (auch Kapitalflussanalyse)	141
17.6.1 Stand des Zahlungsmittelfonds	141
17.6.2 Veränderungen des Cashflows	142
17.6.2.1 Cashflow-Veränderungen durch den Markt – der operative Cashflow	142
17.6.2.2 Cashflow-Veränderungen durch die Investitionen	142
17.6.2.3 Cashflow-Veränderungen durch die Finanzierungstätigkeit	142
17.6.2.4 Cashflow-Veränderungen durch sonstige Faktoren	143
17.6.2.5 Aussagekraft der Cashflow-Analyse	143
17.7 Weitere Liquiditätskennzahlen im Überblick	143
17.7.1 Forderungsquote	143
17.7.2 Vorratsquote	144
17.7.3 Eigenkapitalquote	144
17.7.4 Verschuldungsgrad	145
17.7.5 Langfristiger Kapitalanteil	145
17.7.6 Anlagendeckung (Deckungsgrade)	146
17.7.7 Schuldentilgungsdauer	146
17.7.8 Umschlagskennzahlen	147
17.7.9 Umschlagshäufigkeit der Forderungen und durchschnittliche Kreditdauer	147

	Seite
17.7.10 Lagerumschlagshäufigkeit und durchschnittliche Lagerdauer	148
17.7.11 Kapitalumschlagshäufigkeit	148
17.8 Ausgewählte Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung	149
17.9 Organisatorische Maßnahmen zur Verbesserung der Liquidität	150
17.9.1 Bonitätsprüfung	150
17.9.2 Schnelle Rechnungsstellung	150
17.9.3 Factoring	151
17.9.4 Lieferantenkredite	151
17.9.5 Verbesserungen des Kundenportfolios	151
17.9.6 Verringerung der Kapitalbindung	151
17.9.7 Verfügbarkeit von Geldanlagen	151
17.9.8 Einleitung von Sofortmaßnahmen bei Liquiditätsengpässen	152
17.9.9 Die Hauptfehler im Umgang mit der Liquidität vermeiden	153
18. Das erfolgreiche Bankgespräch	155
18.1 Welche Unterlagen und Zahlen sind wichtig?	155
18.1.1 Jahresabschlussunterlagen	156
18.1.2 Planungsunterlagen	156
18.1.3 Weitere Dokumente und Informationen	157
18.2 Auswahl der richtigen Bank	157
18.3 Frühzeitige Terminvereinbarung und Informationen an die Bank	158
18.4 Die Vorbereitung des eigentlichen Gesprächs	158
18.4.1 Kreditgespräch vorbereiten	158
18.4.2 Den eigenen Berater mitnehmen	159
18.4.3 Rollenverteilung klären	159
18.4.4 Der äußere Eindruck	160
18.4.5 Sicher auftreten	160
18.4.6 Bankverhandlungen sachlich führen	160
18.4.7 Gesprächsinhalte schriftlich festhalten	160
18.4.8 Auf kritische Bankfragen vorbereiten	161
18.5 Aufstellung eines Business-Plans	164
18.5.1 Entwickeln Sie eine realistische Zukunftsperspektive	166
18.5.2 Rentabilität darlegen	166
18.5.3 Reserven einbauen	167
18.5.4 Kreditsicherheiten	167
18.5.5 Kreditkonditionen verhandeln und vergleichen	167

	Seite
18.5.6 Öffentliche Fördermittel einbinden	168
18.5.7 Fristen bei Bezug von Fördermitteln einhalten	168
18.5.8 Geschäftspartner suchen	168
18.5.9 Nach der Kreditusage: Kontakt halten und informieren	169
18.6 Bedeutung von Sicherheiten	169
18.7 Ablehnung des Kreditantrags – was ist, wenn die Bank „nein“ sagt?	171
19. Exkurs Basel III	173
19.1 Grundlegendes zu Basel III	173
19.2 Anforderungen an den Eigenkapitalanteil von Banken nach Basel III	173
19.3 Lange Übergangsfristen	174
19.4 Kritik an Basel III	175
19.5 Erwartete Auswirkungen auf Unternehmen und Gegensteuerungsmaßnahmen	175
19.5.1 Rating wird weiter an Bedeutung zunehmen	175
19.5.2 Handlungsdruck wird vor allem im Mittelstand zunehmen	177
19.5.3 Finanzierungsalternativen erschließen	177
19.6 Weitere Maßnahmen zur Ratingverbesserung	178
20. Überschuldung und Fortführungsprognose	179
20.1 Überschuldung	179
20.2 Wesentliche Inhalte einer qualifizierten Fortführungsprognose	180
20.3 Prognosezeitraum und Sorgfaltspflicht	180
20.4 Weitere Erfolgsfaktoren neben der eigentlichen Neuausrichtung	181
21. Alternative Finanzierungsmöglichkeiten – welche Form für welchen Fall?	182
21.1 Beteiligungs-/Risikokapital/Private Equity	182
21.2 Venture-Capital	184
21.3 Business Angels	185
21.4 Mezzanine-Finanzierung	185
21.5 Private-Equity-Fonds	189
21.6 Unternehmenskooperationen	189
21.7 Public-private-Partnership(PPP)-Darlehen	189

22. Kompaktanwendung Liquiditätskennzahlen	191
22.1 Fünf ausgewählte Kennzahlen und Kennzahlensysteme in einer Excel-Anwendung	191
22.2 Nutzen des Tools zur Liquiditätssteuerung	192
22.2.1 Arbeitsblätter zur Orientierung und Vorbereitung	192
22.2.2 Kennzahlen-Profilung	192
22.2.3 Zahleneingabe und Kennzahlenberechnung	193
22.2.4 Besonderheiten beim Cashflow-Statement	193
22.2.5 Arbeitsblatt „Zusammenfassung“	194
22.2.6 Arbeitsblatt „Maßnahmen“	194
22.2.7 Interpretation der Ergebnisse und Umsetzen von Verbesserungsmaßnahmen	195
22.2.7.1 Ideen und Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen	195
22.2.7.2 Abschließende Überlegungen zur Kompaktanwendung Liquiditätskennzahlen	197
Stichwortverzeichnis	199