

MITTELBESCHAFFUNG



SICHERUNG DER LIQUIDITÄT ALS GEBOT DER STUNDE



Die Beschaffung der Geld- und Kapitalmittel zur Deckung des Bedarfs ist gerade für KMU ein oftmals schwieriges Unterfangen, da die wenigsten KMU sich direkt auf dem Kapitalmarkt finanzieren können.



Liquiditätsmanagement: Unternehmerische Kompetenz und Verantwortung beweisen

Deshalb bleibt den Unternehmen oftmals zur Verbesserung der Finanzierungssituation nur der Weg der Finanzierung aus eigener Kraft. Gerade deswegen ist es erstaunlich, dass in vielen Unternehmen die teilweise hohen Potenziale zur Erhöhung der Liquidität mittels eines aktiven Managements des Nettoumlaufvermögens (NUV-Management) nicht konsequent ausgeschöpft werden.

Unternehmen stehen heute und in den kommenden Wochen und Monaten vor der Herausforderung, mit ihren Finanzmitteln noch behutsamer als sonst umzugehen. Dazu sind der Einsatz einer transparenten Liquiditätsplanung und eines professionellen NUV-Managements elementare Instrumente.

Liquiditätsplanung

Das Ziel der Liquiditätsplanung ist die Gewährleistung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit. Denn Liquidität sichern heisst Existenz sichern!

Schon bei den ersten Anzeichen eines Liquiditätsengpasses ist ein detaillierter Liquiditätsplan zu erstellen (siehe Beispiel). Der Liquiditätsplan hilft, strukturiert und rasch erste Erkenntnisse hinsichtlich der aktuellen finanziellen Situation des Unternehmens zu erhalten. Im Liquiditätsplan müssen neben den anfallenden operativen Verpflichtungen wie Lieferantenrechnungen, Löhnen, Mieten auch alle Zahlungseinzugs- und -ausgänge im Zusammenhang mit Investitionen und Finanzierungsvorgängen (z.B. Zinszahlungen, Amortisationen, Vergabe von Darlehen) berücksichtigt werden.

Basierend auf der Planung (auf Wochen- oder Monatsbasis) werden Engpässe voraussehbar, und es können Gegenmassnahmen eingeleitet werden (z.B. Kapazitätsabbau durch Kurzarbeit, zusätzliche Kostenreduktionen, Verschiebung von Investitionen, Verhandlungen mit Kreditgebern bezüglich Rückzahlungsterminen und Konditionen, Verkauf nicht betriebsnotwendiger Aktiven). Durch periodische Soll-Ist-Vergleiche kann die Feinsteuerung vorgenommen werden. Dabei liefern die

Massnahmen des NUV-Managements wertvolle Inputs.

Im Beispiel der Liquiditätsplanung auf Monatsbasis ist schon heute erkennbar, dass das Unternehmen ab Juni mit erheblichen Liquiditätsproblemen zu kämpfen hat, wobei sich die Situation in den Monaten Juli bis September und ab Januar des darauf folgenden Jahres massiv verschärft.

Die aktuelle Liquiditätssituation kann jederzeit auch mit folgenden Bilanzkennzahlen gemessen werden:

Cash Ratio: Flüssige Mittel*100 / kurzfristiges Fremdkapital; Zielgrösse 10-35 Prozent

Quick Ratio: (Flüssige Mittel + Forderungen) * 100 / kurzfristiges Fremdkapital; Zielgrösse > 100 Prozent

Current Ratio: Umlaufvermögen *100 / kurzfristiges Fremdkapital; Zielgrösse 150-200 Prozent

Werden diese Richtwerte nicht erreicht, ist umgehend eine detaillierte Liquiditätsplanung zu erstellen.

Management des Nettoumlaufvermögens (NUV)

Ziel des NUV-Managements ist es, durch eine Verkürzung der Kapitalbindung in den Positionen der Aktivseite und die Verbesserung der Zahlungsbedingungen auf der Passivseite, zusätzliche Liquidität freizusetzen. Dies wirkt sich positiv auf die Bilanzstruktur aus und erhöht gleichzeitig auch die Kapitalrentabilität. Beides schafft die Voraussetzungen für die Möglichkeit weiterer Aussenfinanzierungen.

Definition

Das Nettoumlaufvermögen (NUV) ergibt sich aus der Differenz zwischen dem Umlaufvermögen abzüglich dem kurzfristigen Fremdkapital. Im engeren Sinne spricht man auch vom Net Working Capital (NWC); dieses stellt die Differenz zwischen den Forderungen und Vorräten abzüglich der kurzfristigen Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung dar.

Generell geht es darum, die Durchlaufzeit des im Umlaufvermögen gebundenen Kapitals zu minimieren respekti-

ve eine Verbesserung der Konditionen auf der Lieferantenseite zu erreichen. Eine Messgrösse dafür ist der Cash Conversion Cycle (CCC). Dieser betrachtet die Zahlungsziele der Forderungen und Verbindlichkeiten und die Lagerdauer der Vorräte. Dazu folgendes Beispiel: Durchschnittliches Zahlungsziel der Forderungen: 35 Tage
Durchschnittliches Zahlungsziel der Verbindlichkeiten: 45 Tage
Durchschnittliche Lagerdauer: 120 Tage
Umsatz: CHF 15 Mio.

Vorfinanzierungsbedarf des Umsatzes in Tagen (CCC): $35 + 120 - 45 = 110$ Tage

Vorfinanzierungsbedarf des Umsatzes in CHF: $110/365 \times 15 \text{ Mio.} = 4.5 \text{ Mio.}$!

Bei kalkulatorischen Fremdkapitalkosten von 5 Prozent entspricht das einem kalkulatorischen Zinsaufwand von CHF 225 000. Liesse sich durch geeignete Massnahmen der Vorfinanzierungsbedarf um 30 Prozent auf 77 Tage reduzieren, verringerte sich der entsprechende CHF-Betrag auf rund CHF 3.1 Mio. Auf diese Weise würden CHF 1.4 Mio. «zusätzlicher Cash» generiert, was einen kalkulatorischen Minderzinsaufwand von CHF 70 000 entspricht. Anhand der aktuellen EBIT-Marge kann jeder Unternehmer selber ausrechnen, wieviel Mehrumsatz er erzielen muss, um denselben positiven Effekt zu erreichen. Aufgrund dieser Überlegungen lohnt es sich, die möglichen Massnahmen im Einzelnen zu betrachten.

Forderungsmanagement

Überwachen der Kunden und Märkte:

- periodische Überprüfung bestehender Kunden
- Regeln für Bewertung von Neukunden
- Information über die relevanten Märkte

Verkürzung der Zahlungsziele:

- Einführung Lastschriftenverfahren
- spezielle Rabatte für Schnellzahler
- Anpassen der Zahlungsmodi

Reduzierung überfälliger Forderungen (Ziel: Vermeidung von Zahlungsausfällen):

- schneller Mahnen

>>

Liquiditätsplanung

in TCHF	Jan / Feb	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Total 2012	Januar	Februar
	IST	SOLL	SOLL	SOLL	SOLL	SOLL	SOLL	SOLL	SOLL	SOLL	SOLL	SOLL	SOLL	SOLL
A/B Flüssige Mittel	400*	175**	57,5	118	102,5	-86	-207,5	-197	-231,5	-143	-56,5	400*	-147,5	-209,5
Zahlungseingang														
Debitoren	400	150	200	120	100	150	150	200	100	150	120	1840	200	120
Anzahlungen von Kunden	-	-	-	20	-	-	30	-	-	-	-	50	-	-
Übrige Eingänge	12	25	5	-	8	-	12	8	-	10	-	80	-	20
Total Zahlungseingang	412	175	205	140	108	150	192	208	100	160	120	1970		
Zahlungsausgang														
Kreditoren	210	110	80	60	60	80	90	120	60	50	60	980	150	50
Anzahlungen an Lieferanten	-	-	-	-	15	-	7	25	-	-	-	40	-	-
Übrige Ausgänge	24	-	20	-	5	9	7	10	-	8	2	85	-	-
Total Waren	234	110	100	60	80	89	97	155	60	58	62	1105	150	50
Löhne	110	55	55	55	55	55	55	55	55	55	80	685	55	55
Sozialversicherungen	20	-	20	-	-	20	-	-	20	-	-	80	20	-
Miete	24	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	12	12
Bankspesen	1	-	1	-	1	-	-	-	1	-	1	5	-	1
Fahrzeug	6	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2,5	34,5	2,5	3
Unterhalt/Gebühren	3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	18	1,5	1,5
Betriebsmittel	-	4	-	-	-	4	-	-	4	-	-	12	4	-
Büro- und Verwaltungsaufwand	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1	1
Werbung	12	6	6	8	8	3	5	5	6	6	6	71	6	6
Steuern	20	10	15	15	10	8	8	10	10	12	10	128	10	10
Total Primärzahlungen	213	92,5	114,5	99,5	91,5	107,5	84,5	87,5	101,5	90,5	114	1192,5	112	89,5
Zahlungseingänge /-ausgänge operativ	-35	-27,5	-9,5	-15,5	-63,5	-46,5	10,5	-34,5	-61,5	11,5	-56	-327,5	-62	0,5
Investitionen in Anlagevermögen	40	-	40	-	40	-	-	-	-	-	-	120	-	-
Verkauf von Anlagevermögen	-	10	-	-	-	-	-	-	50	-	-	60	-	-
Zahlungen an / von Tochtergesellschaften	-150	-100	-	-	-	-75	-	-	100	75	50	-100	-	-150
Dividenden	-	-	40	-	-	-	-	-	-	-	-	40	-	-
Zinszahlungen	-	-	-	-	-10	-	-	-	-	-	-10	-20	-	-
Rückzahlung Bank A	-	-	-	-	75	-	-	-	-	-	75	150	-	-
Fester Vorschuss Bank B	-	-	150	-	-	-	-	-	-	-	-	150	-	-
Zahlungseingänge /-ausgänge für Investitionen / Finanzierung	-190	-90	70	-	-125	-75	-	-	150	75	35	-220	-	-150
S/B Flüssige Mittel	175**	57,5	118	102,5	-86	-207,5	-197	-231,5	-143	-56,5	-147,5	-147,5	-209,5	-359
Beanspruchte Garantien	100	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kreditlimiten	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Verfügbare Liquidität	225	107,5	268	252,5	64	-57,5	-47	-81,5	7	93,5	2,5	2,5	-59,5	-209

*Saldo Stand 21.12.11
 **Saldo Stand 29.2.12

- strenge Überwachung der Zahlungstermine
- In Absprache mit den Verantwortlichen: Einleitung juristischer Schritte

Verbesserung der Abläufe/Systeme:

- schneller Rechnung stellen
- Klumpenrisiken verhindern
- Factoring einführen
- Kreditversicherungen abschliessen
- Für Exportfirmen: SERV Schweizerische Exportrisikoversicherung abschliessen

- Beobachtung/Absicherung der Wechselkurse

Kreditorenmanagement

Optimierung des Einkaufs:

- Abbau der Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten
- Reduzierung der aktuell vorhandenen Lieferantenzahl
- Liquiditätsorientierung des Einkaufs durch Anreizsysteme (vor allem bei Neuverhandlungen)

Verbesserung der Konditionen:

- Hinausschieben der Zahlungsziele
- Höhere Skonti bei gleichbleibenden Zahlungszielen

Management überfälliger Verbindlichkeiten:

- Konsequentes Nutzen von Produkt-/ Liefermängeln
- Zusätzlich kann durch geschicktes Verhandeln versucht werden (z.B. durch

Abgabe von entsprechenden Bankgarantien), die gegenüber den Lieferanten zu leistenden Anzahlungen zu minimieren und von Kunden höhere Vorauszahlungen zu verlangen.

Lagermanagement:

- Durchlaufzeiten zwischen Wareneingang und -ausgang verringern
- Reduktion der Anzahl der Artikel
- Reduktion des Work-in-Progress
- Abbau der Lagerbestände (Abverkauf Altbestände)

Professionalisierung des NUV-Managements:

Damit das Potenzial der kurzfristig wichtigsten internen Finanzierungsquelle schnell und effizient ausgenutzt werden kann, ist zunächst festzulegen, wem die Verantwortung für die Planung, Kontrolle und Steuerung des NUV übertragen werden soll. Aufgrund der Kompetenzen und Verantwortung hat die bezeichnete Person folgende Aufgaben:

Zum Autor

Gerd U. Suter, lic. oec. HSG, ist Dipl. Wirtschaftsprüfer und verfügt über langjährige Management- und Führungserfahrung (CFO, CEO) in kleineren und mittelgrossen Industrieunternehmen.

Er ist Gründer und Geschäftsführer der GMB Suter Consulting AG; das Unternehmen betreut vorwiegend kleinere und mittelgrosse Unternehmen aus der produzierenden und verarbeitenden Industrie, dem Anlagenbau, der Bauindustrie sowie Handel und Dienstleistung.
www.gmb-suter.ch

- Schaffung eines Bewusstseins für die aktive Steuerung des gebundenen Kapitals
- Vorgabe von Standardzahlungszielen
- Schaffen von Anreizsystemen zur Zielerreichung
- Verknüpfung der Prozesse Einkauf, Verkauf und Produktion statt isolierte Steuerung

- Optimierung der Kapitalbindungsziele mit den übrigen Einsparungs- oder Umsatzzielen

Mit der aktiven Bewirtschaftung des NUV respektive des NWC, der Erstellung einer aussagefähigen Liquiditätsplanung und einer strengen Liquiditätssteuerung haben die Unternehmen die ersten und wichtigsten Schritte zur Sicherung der Liquidität gemacht. Damit erreichen sie gleichzeitig zwei Ziele: Erstens erfüllen sie so die Voraussetzungen, um mit externen Geld- und Kreditgebern über zusätzliche Finanzierungsbedürfnisse zu diskutieren. Zudem beweisen die Entscheidungsträger mit einem professionellen und transparenten Liquiditätsmanagement ihre Kompetenz und Verantwortung in finanziellen Fragen und setzen damit ein positives Zeichen gegenüber den Gesprächspartnern. ●

Anzeige

Ihre Exportgeschäfte – mit der Sicherheit von uns

Wir versichern Ihre Exportgeschäfte gegen politische und wirtschaftliche Risiken. So geben wir Ihnen die Sicherheit, dass Ihre Lieferungen bezahlt werden. Unsere Produkte erleichtern es Ihnen zudem, Exportgeschäfte zu finanzieren und unterstützen Sie dabei, die Liquidität Ihres Unternehmens zu wahren.

Für unsere Angebote fordern wir keine Mindestgrösse, weder in Bezug auf das Unternehmen, noch auf das Auftragsvolumen. Deshalb profitieren auch KMU von unseren Versicherungen, unserer Beratung und unserer Erfahrung.

Kontaktieren Sie uns – wir beraten Sie gerne.

- +41 58 551 55 55
- info@serv-ch.com
- www.serv-ch.com

Schweizerische Exportrisikoversicherung
Assurance suisse contre les risques à l'exportation
Assicurazione svizzera contro i rischi delle esportazioni
Swiss Export Risk Insurance

