

Cockpit 2008

# Ausgriff Liquiditätsplanung

VON WALTER MISSING

**E**in leider typisches Bild im Autohandel zeigt sich darin, dass in den Autohäusern keine kontinuierliche Liquiditätsplanung vorgenommen wird. Der Haupteinwand ist, dass die spezifischen Liquiditätsströme nicht planbar seien, weil z.B. die Fahrzeuglieferungstermine vom Hersteller oder dessen Margen- und Bonizahlungen zeitlich nicht genau einzuordnen sind. Solche Argumente dürfen nicht akzeptiert werden. Gegebenenfalls müssen in diesem Zusammenhang auch bei den Herstellern notwendige Veränderungen unmissverständlich eingefordert werden.

## Planung muss sein

Liquiditätsplanung ist Fleißarbeit und unbedingt Chefsache. Unternehmen sterben nicht am fehlenden Ertrag, sondern in der Regel an fehlender Liquidität. Zu jedem gut geführten Unternehmen gehört eine Finanz- und Ertragsplanung, ergänzt durch eine Liquiditätsplanung als notwendiger Bestandteil einer geordneten und langfristig orientierten Unternehmensführung. Sie der Buchhaltung allein zu überlassen wäre falsch.

Liquidität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Verbindlichkeiten uneingeschränkt erfüllen zu können, also zum richtigen (und geplanten!) Zeitpunkt „flüssig“ zu sein. Grundlagen zur Liquiditätsermittlung sind die zu bestimmten Terminen erwarteten Ein- und Auszahlungen. Wichtiger noch ist, dass aus einer falsch oder nicht durchgeführten Liquiditätsplanung vermeidbare Zinsbelastungen für das Unternehmen entstehen. Die Liquiditätsplanung soll folgende Fragen beantworten:

- Wann wird wie viel Kapital benötigt?
- Wie sollen die Ausgaben finanziert werden?

Deshalb ist es ganz besonders wichtig, dass mit dem Liquiditätsplanungsprozess alle relevanten Abläufe im Unternehmen, z.B. zwischen Verkäufer, Disposition, Wa-

genauslieferung und Buchhaltung aufeinander abgestimmt werden. Um überschauen zu können, wie liquide das Unternehmen ist, müssen in der Liquiditätsplanung alle geplanten Ein- und Auszahlungen, also die Geldflüsse, dargestellt werden und dies zu einem möglichst frühen Zeitpunkt. Um einen genauen Überblick über die Liquidität zu gewinnen, ist eine permanente, mindestens monatliche Vorausschau der erwarteten Zahlungsein- und -ausgänge erforderlich. Bei der Einführung einer Liquiditätsplanung sollte mit täglichen und wöchentlichen Planungen begonnen werden. Ein strukturierter Plan, z.B. in einer Excel-Tabelle ist dafür erforderlich. Was bildet eine Liquiditätsplanung ab?

Der Liquiditätsplan muss

- zukunftsbezogen,
- inhaltlich präzise (Einnahmen und Ausgaben lückenlos aufgelistet),
- zeitlich exakt (Einnahmen und Ausgaben tagesgenau ausgewiesen)

gestaltet sein. Der Liquiditätsplan besteht aus einem Einnahme- und einem Ausgabeplan, die sich auf eine festgelegte Periode beziehen (beispielsweise vier Wochen). Für jede Woche werden die erwarteten Einnahmen und Ausgaben aufgelistet. Unter den Ausgaben werden eingetragen:

- Personalkosten
- Sachkosten
- Kreditoren
- Fahrzeuge/Teile, Lieferantenrechnungen
- Tilgung
- Zinsen
- Steuern
- sonstige Ausgänge.

Die Einnahmen enthalten aufgeschlüsselt:

- Umsätze
- Fahrzeugauslieferungen/Rep./Teile
- sonstige Erträge
- sonstige Einnahmen.

Ein solcher Plan erfüllt die Funktion, periodengerecht drohende Illiquidität oder Überschüsse aufzudecken und die Zahlungsströ-

me nach den Kriterien von Rentabilität/Kosten und Liquidität zu lenken. Zahlungseingänge und -verpflichtungen müssen termingerecht in Einklang gebracht werden.

## Die Liquiditätsgrade

Für Außenstehende kann die Liquidität eines Unternehmens anhand von Kennzahlen errechnet werden. Die nötigen Informationen werden dem Jahresabschluss entnommen.

Die anhand der folgenden Formeln errechneten Kennzahlen drücken das Verhältnis von Zahlungsverpflichtungen zu vorhandenen flüssigen Mitteln aus. Sie sind allerdings stichtagsbezogen und sagen nichts über die künftige Liquidität des Unternehmens aus. Daher sind sie als Planungsgrundlage für die Zukunft nicht geeignet. Für die Berechnung aller drei Liquiditätsgrade gilt: Je höher der Wert der jeweiligen Kennzahl, desto günstiger die Einschätzung der Liquidität des Unternehmens.

→ Liquidität ersten Grades: Bar- oder Kassenliquidität. Flüssige Mittel (Kasse/Bankguthaben) / kurzfristige Verbindlichkeiten (Lieferanten/Bank)

→ Liquidität zweiten Grades: Geldliquidität. Flüssige Mittel und kurzfristige Forderungen / kurzfristige Verbindlichkeiten. Für externe Bilanzanalytiker und für die innerbetriebliche Liquiditätssteuerung ist dies die wichtigste Kennzahl.

→ Liquidität dritten Grades: Liquidität des Umlaufvermögens  
Gesamtes Umlaufvermögen / kurzfristige Verbindlichkeiten. Diese Kennzahl entspricht weitgehend derjenigen des „working capital“.

## Liquiditätsreserve

Das Unternehmen sollte jederzeit über eine „eiserne“ Reserve verfügen können. Diese eigenen flüssigen Mittel bilden, zusammen mit der Kreditlinie bei der Bank, die Liquiditätsreserve. ■