



Damit der Schotter weiter stimmt, sollten Unternehmer prüfen, ob ihre Zahlungsfähigkeit auch in Zukunft gesichert ist. So schläft es sich auch gleich viel besser.

Foto: Christian Colista - Fotolia.com

Liquidität erfolgreich steuern

Zahlungsfähigkeit: Geld macht bekanntermaßen nicht glücklich, aber es beruhigt. Unser Autor, ein erfahrener Unternehmensberater im Bereich der Steine- und Erdenindustrie, erklärt, wie Unternehmer auch in Zukunft ruhig schlafen können.

» Zu Beginn eines neuen Jahres stellen sich Unternehmen der Rohstoffbranche wichtige Fragen: Wie wirken sich Konjunktur, Geschäftsklima und regionale Baunachfrage auf das Bankkonto aus? Investitionsentscheidungen stehen ebenso auf der Tagesordnung, wie Gespräche mit Banken und Kredit- und Bürgschaftsversicherungen. Tilgungen für bestehende Darlehen müssen zuverlässig bedient werden, ebenso die Steuerzahlungen an den Fiskus. Bei einem möglichen privaten Finanzierungsbedarf des Gesellschafters stellt sich zudem die Frage, ob und in welchem Maße der Betrieb Ausschüttungen oder Entnahmen verkräftet, ohne die Zahlungsfähigkeit zu gefährden. In dieser Gemengelage wichtiger Zukunftsfragen suchen Unternehmer geeignete Planungs- und Steuerungsinstrumente, um zukunftsichere Entscheidungen treffen und „nachts ruhig schlafen“ zu können. Der Kostenverlauf eines Unternehmens lässt sich ja noch einigermaßen vorhersagen, aber wie wirken sich Umsatzentwicklung, Auftragseingänge und

Zahlungsverhalten der Auftraggeber aus? Und bringen nicht Jahresplanungen meist größere Abweichungen mit sich, in denen Banken und Kapitalgeber einen erhöhten Erklärungsbedarf sehen? Bei einer vorausschauenden Liquiditätssteuerung geht es jedoch nicht um Hellseherei, sondern um bewusste, aktive Zukunftsgestaltung, wohl wissend, dass Entscheidungen für die Zukunft notwendigerweise mit Ungewissheit behaftet sind.

Zukunftsbilanz erstellen und vor die Zahlen schauen

Für Unternehmer gibt es einen neuen, wirkungsvollen Weg, „vor“ die Zahlen zu schauen. Damit können Entwicklungen zu einem Zeitpunkt gesteuert werden, bevor sie sich als Verluste oder Liquiditätsschwierigkeit auf dem Bankkonto niederschlagen. Zukünftiger Unternehmenserfolg liegt immer im heutigen Denken und Handeln von Führung und Mitarbeitern begründet. In der Zukunftsbilanz

kann die Geschäftsleitung ihre Geschäftserwartungen und anstehenden Entscheidungen auf den Prüfstand stellen und schon heute die Erfolgsaussichten von Zielsetzungen und Entscheidungen enthüllen, bevor Maßnahmen ausgelöst werden, deren Umsetzung Geld kostet. Aufwändige Vorarbeiten sind hierfür nicht erforderlich. Da Entscheider bei der Jahresplanung noch nicht konkret wissen können, welche Aufträge von welchen Kunden ihrem Unternehmen im neuen Jahr zufließen werden, ist die Zukunftsbilanz ein bewährtes Instrument des vorsteuernden strategischen Controllings „ohne Zahlen“. In nur wenigen Stunden wird diese Bilanz im Team gemeinsam „aus dem Bauch heraus“ erarbeitet. Das Ergebnis zeigt, ob das Unternehmen in den wesentlichen unternehmerischen Entscheidungsbereichen im Gleichgewicht ist und wie sich Umsatz, Gewinn und Liquidität im Vergleich zum aktuellen Jahresabschluss in den kommenden zwölf bis 24 Monaten entwickeln. Unternehmern gewinnen damit mehr Sicherheit, ob ihre

Planung für das neue Geschäftsjahr „zieht“ und welches der entscheidende strategische Engpass ist, der die Entwicklung bremst. Zur Überwindung des Engpasses werden Investitionsentscheidungen und Aktionspläne zur Unternehmensentwicklung geprüft, so dass deutlich wird, wo die Stellschrauben liegen, um den gewünschten Erfolg zu erreichen.

Anhand weniger Kennzahlen und Parameter übersetzt die Burbaum Unternehmensberatung die Zukunftseinschätzungen in eine betriebswirtschaftliche Unternehmensplanung und zeigt, wie sich die Liquidität aus dem operativen Geschäft im Jahresverlauf entwickelt. Zu diesen Parametern gehören:

- die Schwankungsbreite des saisonalen und witterungsbedingten Geschäftsverlaufs in der Region
- die je nach Geschäftsfeld sehr unterschiedliche Wertschöpfung des Umsatzes
- Dauer der Umsatzvorfinanzierung von der Lieferung bis zum Zahlungseingang in Kalendertagen

Hier können bei Bedarf auch Vermögenswerte, Investitionen sowie Veränderungen im Eigen- und Fremdkapital mit einbezogen werden, was mehr Sicherheit für anstehende Entscheidungen bringt.

Ersetzt Planung den Zufall durch Irrtum?

Auch wenn die Festgeldkonten prall gefüllt sind und scheinbar genügend

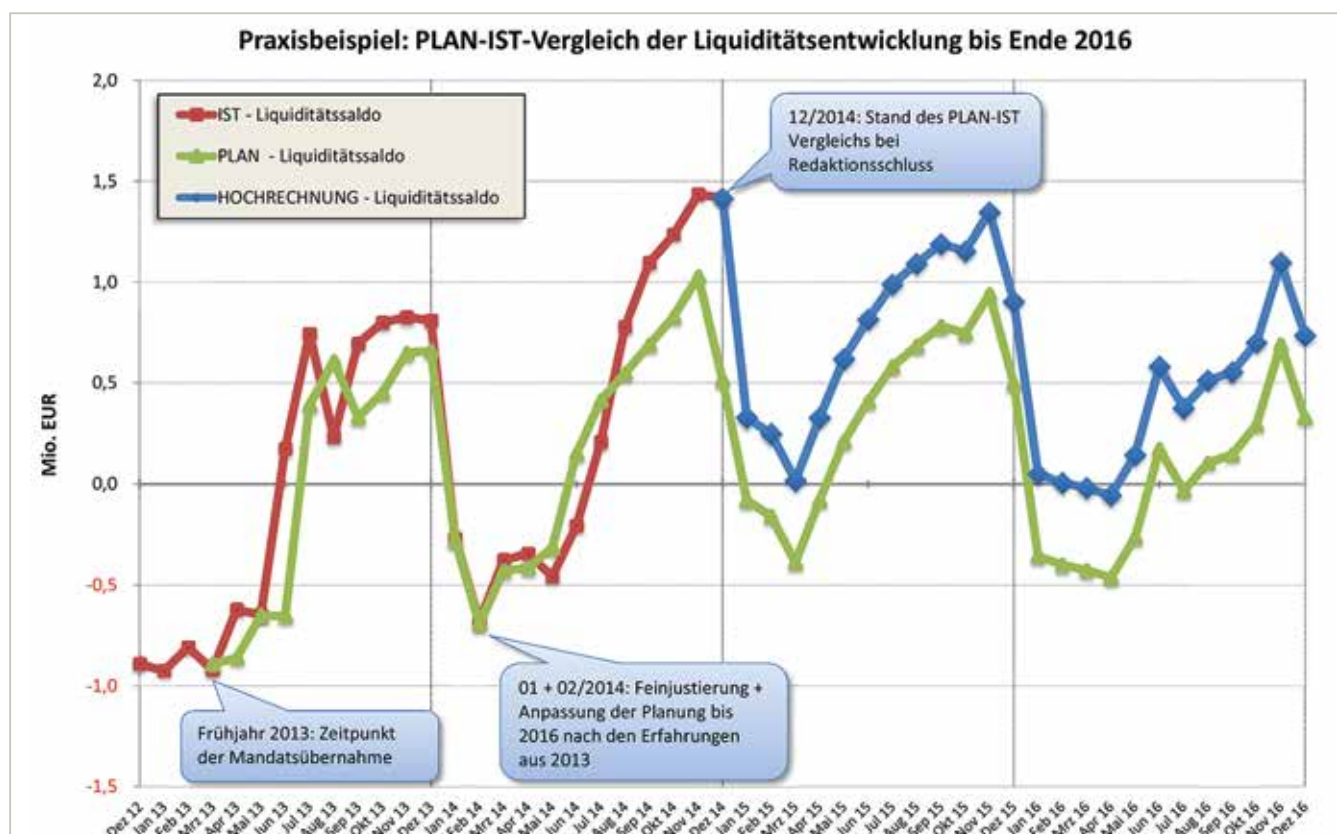
Reserven zur Verfügung stehen, ist die betriebswirtschaftliche Unternehmensplanung im Jahresverlauf eine wichtige Entscheidungshilfe erfolgreicher Unternehmen. Sie zeigt, wie Liquiditätsreserven auf- oder abgebaut werden und in welchem Umfang Liquiditätsüberschüsse für welchen Zeitraum gegebenenfalls auch anders angelegt werden sollten. Liquidität und Zahlungsfähigkeit sind nicht allein „Geldmittel“, die „statisch“ zu einem bestimmten Zeitpunkt verfügbar sind. Vielmehr müssen sie auf der Zeitachse dynamisch gesteuert und die Zahlungsfähigkeit sicher gestellt werden. Planung ersetzt also den Zufall durch Irrtum? Ja, denn nur derjenige, der eine bewusste Entscheidung auf der Grundlage einer betriebswirtschaftlichen Unternehmensplanung trifft, weiß, warum er sich „irrt“, kann steuernd eingreifen und seine Planung beim nächsten Mal verbessern. Wer das als Unternehmer nicht bewusst steuert, ist in der Tat dem „Zufall“ ausgeliefert und kann letztlich nur reagieren, statt vorausschauend zu agieren.

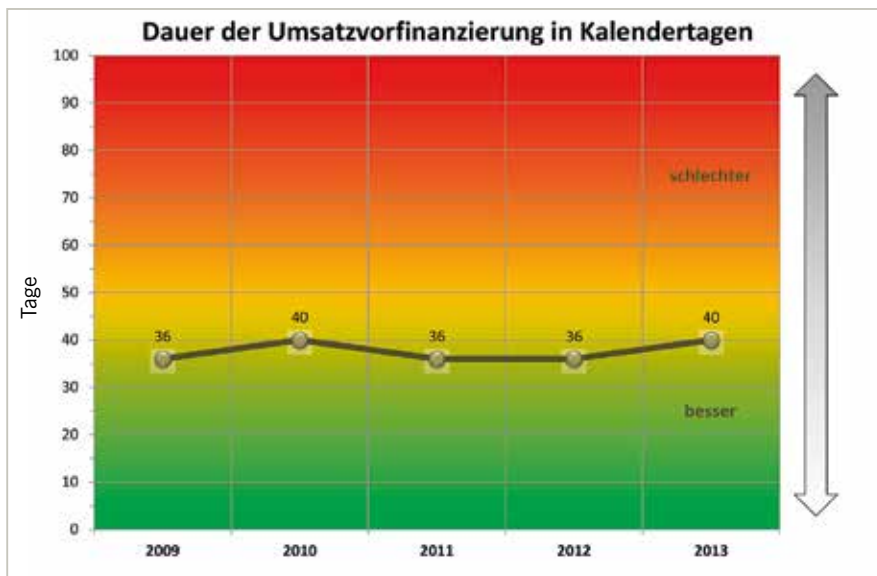
Ein Praxisbeispiel – zwar konstruiert aber durchaus realistisch

Der unabhängige Branchenspezialist Burbaum wurde im Jahr 2013 zu einem Unternehmen aus der Branche der mineralischen Rohstoffe mit knapp 20 Mio. Euro Umsatz und 67 Mitarbeitern zur Unterstützung gerufen. Auf Grund neuer

geschäftlicher Aktivitäten außerhalb seines angestammten Unternehmens hatte der Unternehmer zusätzlichen Bedarf an Finanzmitteln in Höhe von 4,5 Mio. Euro. Zur Deckung seines Kapitalbedarfs wollte der Unternehmer zusätzliche Darlehen aufnehmen, deren Kapitaldienst anteilig durch erhöhte Ausschüttungen aus dem Jahresüberschuss des Unternehmens erbracht werden sollte.

Aufgrund von bereits angelaufenen Erweiterungsinvestitionen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder hatte das Unternehmen jedoch selbst einen erhöhten Kapitalbedarf. Die Unsicherheiten wuchsen, als im zu Ende gehenden Winter ungewöhnlich lange anhaltender Frost eine auch nur annähernd als „normal“ zu bezeichnende Umsatzentwicklung im ersten Quartal verhinderte. Zudem begannen in dieser Situation auch wichtige Kunden finanziell zu schwächeln. Durch den erhöhten Kapitalbedarf des Unternehmers und einer steigenden Inanspruchnahme von Kontokorrentkredit auf den Plan gerufen, drängte die Hausbank darauf, einen von ihr vorgeschlagenen Unternehmensberater einzuschalten. Berater Burbaum war zu diesem Zeitpunkt bereits ohne langes Zögern und aufwändige Voruntersuchungen tätig geworden. Nach intensiven Gesprächen verständigten sich die Beteiligten, dass der zusätzliche, von der Bank geschickte Unternehmensberater, ausschließlich beratend, jedoch keineswegs operativ tätig werden sollte. Ziele des Auftrags:





- Entwicklung und Verabschiedung eines Strategischen Aktions- und Maßnahmenplans zur Verbesserung von Ertragskraft und Liquidität
- Ausarbeitung einer betriebswirtschaftlichen Unternehmensplanung von GuV-Rechnung, Bilanz und monatlicher Liquiditätsentwicklung bis zum Jahr 2016 zur Überprüfung der nachhaltigen künftigen Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens aus dem operativen Geschäft (Cash-Flow Entstehung) unter Berücksichtigung von eigenen Investitionsvorhaben, Kapitaldienst (Zins und Tilgung bestehender Darlehen), Steuerzahlungen und Ausschüttungen als Cash-Flow Verwendung.
- Laufende Unterstützung des Unternehmens im Controlling

Bei den Ausschüttungen sollte jener Betrag gefunden werden, der dem Unternehmer nach Abzug der vorstehenden Cash-Flow Verwendungszwecke Investitionen, Kapitaldienst und Steuerzahlungen für seinen zusätzlichen Kapitaldienst jährlich zur Verfügung stehen würde, ohne die Substanz des Unternehmens zu gefährden.

Strategie: Wie bei diesem Praxisbeispiel vorgegangen wurde

In einem Workshop mit Geschäftsleitung und Führungskräften wurde zunächst die strategische Positionsbestimmung des Unternehmens in allen wesentlichen unternehmerischen Entscheidungsbereichen erarbeitet. Die Teilnehmer erzielten Konsens über die generelle strategische Ausrichtung des Unternehmens für die kommenden Jahre. Dabei wurde deutlich, dass die so genannten „Synergie-Effekte“ zwischen den Geschäftsfeldern des Unternehmens noch stärker entwickelt und hierfür die Kommunikation zwischen den verschiedenen Abteilungen und Standorten verbessert werden muss. Die bereits in Angriff genommenen

Investitionsvorhaben mussten hierfür zügig zum Abschluss gebracht werden und durften nicht infrage gestellt werden. Dies würde dem Unternehmen eine geringere Abhängigkeit des Geschäftsmodells von der Witterung bringen, das regionale Komplettangebot mit kurzen Wegen zum Kunden vervollständigen, Flexibilität und Auslastung des Fuhrparks optimieren und Wettbewerbsvorteile des Unternehmens im Hinblick auf Kundenservice und Kundenbindung bieten. Unter den genannten Voraussetzungen zeigte die Zukunftsbilanz in Verbindung mit dem im Team erarbeiteten Aktions- und Maßnahmenplan eine zu erwartende nachhaltige Steigerung des verfügbaren Cash-Flows im Zeithorizont der nächsten drei Jahre an. Im nächsten Schritt wurden in einem Workshop gemeinsam mit Geschäftsleitung und Führungskräften folgende, die Cash-Flow Entstehung des Unternehmens sehr wesentlich beeinflussenden, GuV-Positionen erarbeitet:

- Umsatzerwartungen pro Geschäftsfeld für das Jahr der Mandatserteilung und die nachfolgenden drei Jahre, die mit spezifischen Kennzahlen zur Kosten- und Leistungsstruktur der Geschäftsfelder unterlegt wurden
- Saisonal zu erwartende monatliche Umsatzentwicklung
- Annahmen der Zahlungswirksamkeit von Umsatz- und Kostenverläufen
- Investitionen pro Geschäftsjahr und ggf. neu aufzunehmende Darlehen
- Fertigstellung / Erweiterung / Eröffnung bzw. Inbetriebnahme bereits in Angriff genommener Investitionsvorhaben
- Erträge aus Abgängen des Anlagevermögens z.B. durch Inzahlungnahmen

Der zuvor durchgeführte Basis-Check Bauwirtschaft von Burbaum als externes vergleichendes Controlling lieferte hierfür wichtige Kennzahlen des Unternehmens. Sie umfassen z.B. die je nach Geschäfts-

feld sehr unterschiedliche Wertschöpfung des Umsatzes und die Dauer der Umsatzvorfinanzierung. Mit diesen Kennzahlen konnten z.T. konfliktbehaftete Aussagen von Geschäftsleitung und Führungskräften über die Geschäftserwartungen in einzelnen Geschäftsfeldern und deren finanzielle Auswirkungen auf Plausibilität und Belastbarkeit für die Zukunft überprüft werden.

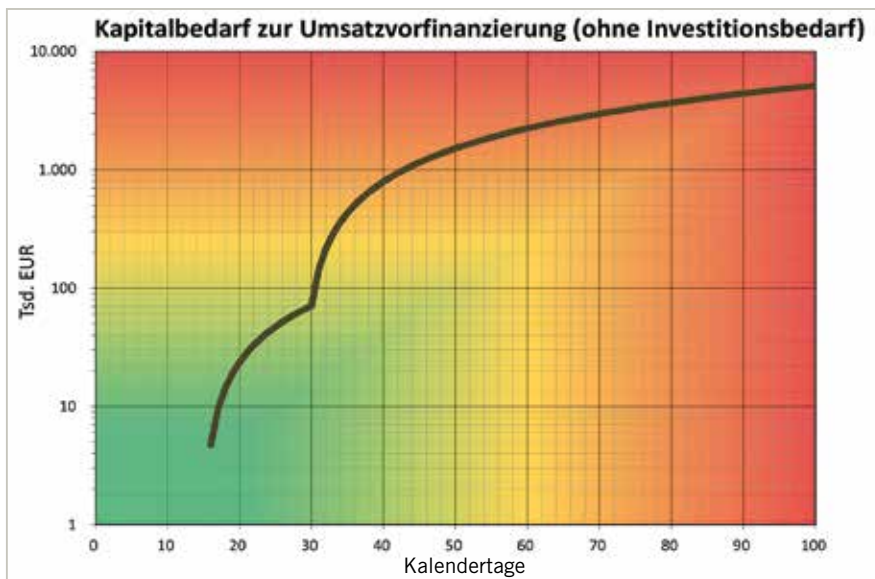
Ergebnis: Sicherheitsabstand konnte sicher eingehalten werden

Nachdem zu allen wesentlichen Fragen für die Zukunft Konsens erzielt wurde, ging der Berater an die Arbeit und übersetzte die Geschäftserwartungen sowie Umsatz- und Ergebnisziele pro Geschäftsfeld in eine betriebswirtschaftliche Unternehmensplanung der Gewinn- und Verlustrechnung, der Bilanz und der monatlichen Liquiditätsentwicklung. Das Ergebnis nach anderthalb Jahren zeigt Diagramm 1.

Zum Zeitpunkt der Mandatsübernahme im Frühjahr 2013 lag der Saldo aus Guthaben und Schulden aller Liquiditätskonten bei -920 000 Euro. Erste Vorplanungen zeigten, dass eine saisonal normal verlaufende Umsatzentwicklung bis zum Jahresende nicht ausreichen würde, den Liquiditätsverlust des strengen Winters 2012/2013 und die schon vorgenommenen Ausschüttungen auszugleichen. Da die Bank in Wartestellung verblieb, konnte ein Privatinvestor gefunden werden, der dem Unternehmen ein endfälliges Privatarlehen von 870 000 Euro für fünf Jahre zur Verfügung stellte, das in zwei Teilbeträgen von 500 000 bzw. 370 000 Euro in den Monaten Juni und Juli 2013 bereit stand. Die Planung zeigte, dass das Unternehmen unter Berücksichtigung seiner Investitionen von 892 000 Euro im Jahr 2013 (2014: 1,492 Mio. Euro, 2015: 1,648 Mio. Euro, 2016: 1,805 Mio. Euro) und geplanter Darlehensaufnahmen eine Brutto-Ausschüttung einschließlich der hierauf entfallenden Kapitalertragsteuer von 820 000 Euro würde verkräften können, um aller Voraussicht nach im Februar 2014 mit maximal bis zu 690 000 Euro ins Minus zu rutschen. Ein sehr viel größerer „Sicherheitsabstand“ zu den insgesamt vorhandenen Kreditlinien von 1,0 Mio. Euro als noch im Frühjahr 2013 konnte damit eingehalten werden.

Ausblick: Es zahlt sich aus, den Ball flach zu halten

Im Sinne des Spruches „Planung ersetzt den Zufall durch Irrtum“ waren in den ersten Monaten der Mandatsübernahme im Jahr 2013 die – meistens positiven – Abweichungen des Ist-Liquiditätssaldos von den Planwerten noch größer als im Verlauf des Jahres 2014, zumal in der Planung „der Ball“ bewusst „flach gehalten“ wurde. Dies registrierte



auch die Bank sehr positiv und verringerte den Kontrolldruck durch den ihr vertrauten Berater. Auch der zuvor verabschiedete und in Umsetzung befindliche Aktions- und Maßnahmenplan zeigte eine positive Wirkung in Bezug auf Ertragskraft und Liquidität. Mit deutlicher Überschreitung der Planwerte durch die IST-Liquidität ab der zweiten Hälfte des Jahres 2014 zog die Bank ihren Berater zurück und „entließ“ das Unternehmen in die normale Kundenbetreuung. Die Hoch-

rechnung der Liquidität für die kommenden zwei Folgejahre nach dem Stand von Ende 2014 zeigt, dass die saisonale Geschäftsentwicklung in Verbindung mit den Ausschüttungen auch weiterhin zu hohen Schwankungen der Liquidität im Jahresverlauf führt. Im ersten Quartal ist erwartungsgemäß ein Rückgang zu verzeichnen, der sich in der aktuellen Hochrechnung jedoch „nur noch“ an der Null-Linie bewegt und sich analog zu den IST-Werten der Vorjahre bis in das

vierte Quartal hinein kontinuierlich aufbaut. 2016 fällt der erwartete Liquiditätsaufbau wegen der höheren Investitionen nicht ganz so hoch aus. Diese und die Entwicklung des Jahres 2017 sind bei der jetzt anstehenden Überarbeitung der Planung besonders im Fokus. Der Unternehmer aus dem konstruierten Praxisbeispiel aber konnte den letzten Jahreswechsel deutlich gelassener angehen, als zwei Jahre zuvor. „Wir gewinnen von Jahr zu Jahr mehr Erfahrung mit den von Burbaum eingeführten Planungswerkzeugen und werden hierdurch immer treffsicherer. Das wichtigste für mich ist aber, dass ich jetzt viel besser schlafe ...“ (Thomas Burbaum, Unternehmensberater BDU) **☰**

✗ SUSAs Wegweiser
www.burbaum.de



Zum Autor

Unser Autor Dipl.-Kfm. Thomas Burbaum ist Inhaber der Burbaum Unternehmensberatung (BDU) und in zweiter Generation auf Unternehmen der Bauwirtschaft spezialisiert. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung.

Baumaschinenvermietung: Entscheidend ist die Übergabe

Einer der kritischsten Punkte im Vermietungsgeschäft ist die Übergabe einer Baumaschine. Worauf in rechtlicher Hinsicht zu achten ist, weiß der Fachanwalt der EVB BauPunkt, Franz-Josef Möffert: „Ein umfassendes Protokoll ist das oberste Gebot bei der Übergabe einer Baumaschine“. Bevor der Mieter die Maschine übernimmt, sollte er gemeinsam mit dem Vermieter eine Sicht- und Funktionsprüfung durchführen und deren Ergebnis schriftlich dokumentieren. Dabei sollten alle vorhandenen Kratzer und Dellen genau vermerkt werden. Auch ein Test der Elektronik gehört zwingend dazu. Außerdem rät Franz-Josef Möffert, die gesamte Prüfung im Bild festzuhalten. „Am einfachsten sind Fotos oder Videos mit dem Handy“, sagt er. Bei der Rückgabe sollten beide Seiten erneut den Zustand der Maschine untersuchen. Wird dabei ein bislang unbekannter Schaden entdeckt, so lässt sich mithilfe der Bilder belegen, wer dafür die Verantwortung trägt. Franz-Josef Möffert: „Was bei der Rückgabe nicht festgestellt wurde, kann in einem möglichen Streitfall nicht bewiesen werden und ist somit nicht existent.“

Ein weiterer Tipp des Fachmanns: „Alle erforderlichen Dokumente wie Personalausweis und Fahrerlaubnis sollte der Mieter zur Übergabe auf jeden Fall mitbringen – nur dann kann der Vermieter die Maschine auch aushändigen.“ Darüber hinaus muss eine Betriebsanleitung in deutscher Sprache in der Maschine bereitliegen. Gibt der Mieter die Maschine ohne das Wissen des Vermieters an einen Dritten weiter, gilt das als Vertragsbruch. Deshalb setzt die EVB BauPunkt auch in diesem Fall auf fairen Umgang. Franz-Josef Möffert empfiehlt: „Karten auf den Tisch! Der Vermieter hat meist nichts dagegen, möchte aber wissen, wer seine Maschine benutzt.“ Wichtig für den Mieter: Bei der Übergabe an einen Dritten sollte er ebenfalls ein detailliertes Protokoll mit Foto- oder Filmaufnahmen anfertigen. Nur so kann er im Schadensfall seinen Haftungsanspruch gegenüber dem Submieter durchsetzen.

Der Vermieter gestaltet seine Preise nach Einsatzbereich und Einsatzzeit. „Hier sollte der Mieter unbedingt ehrlich sein“, sagt Franz-Josef Möffert. Wird eine Maschine im Gegensatz zur Vereinbarung

auch an Wochenenden eingesetzt, müsse der Mieter dies melden, ansonsten laufe er Gefahr, vertragsbrüchig zu werden. Für Vermieter sei es heutzutage dank GPS-Sendern sehr einfach, exakte Informationen über Nutzungsdauer und Einsatzorte einer Maschine zu erhalten.

✗ SUSAs Wegweiser
www.evb.de



Um Streitigkeiten vorzubeugen, sollten Mieter und Vermieter gemeinsam eine Sicht- und Funktionsprüfung vornehmen und die Ergebnisse sowohl schriftlich als auch mit Foto- oder Videoaufnahmen dokumentieren. Foto: EVB BauPunkt