



Bild: Fotolia / DHB-Montage

Gerade in Aufschwungsphasen müssen Handwerksbetriebe ihre Liquidität aktiv managen - Von Rainer Langen und Andreas Münster

# Cash is king

**Wer im Geschäft bleiben will, braucht Geld. Doch das ist knapp: Während der Betriebsinhaber noch auf die Zahlungseingänge der alten Rechnungen wartet, muss er schon die nächsten Aufträge vorfinanzieren. Schon mit einfachen unternehmerischen Maßnahmen kann er aber dafür sorgen, dass sein Unternehmen liquide bleibt.**

Die deutsche Wirtschaft befindet sich im Aufschwung. In nahezu allen Branchen steigt die Nachfrage an. Über 50 Prozent der vom Verband der Vereine Creditreform im Frühjahr befragten Unternehmen bezeichnen die aktuelle Geschäftslage als „sehr gut“ oder „gut“, jeder Dritte meldet einen Zuwachs seines Auftragsbestandes.

Aber gerade dieser Aufschwung ist für viele Mittelständler ein Problem. Warum? Weil für viele Handwerksunternehmen, von denen 90 Prozent einen Jahresumsatz von bis zu einer Million ausweisen, der Liquiditätsbedarf im Aufschwung dramatisch ansteigt. Diese Mittel werden dringend zur Vorfinanzierung benötigt, um für die Abarbeitung steigender Auftragsengänge Material, Rohstoffe und Fertigware einkaufen zu können. Hinzu kommt, dass sich die Zahlungsmoral der Kunden in den letzten Jahren, hervorgerufen durch die Finanzkrise, massiv verschlechtert hat. Zahlungsziele von über drei bis vier Monaten sind heute keine Seltenheit mehr. Gleichzeitig sind zunehmend größere Forderungsausfälle in der Kundschaft zu verzeichnen. Alles zusammen entzieht den Handwerksbetrieben die so dringend benötigte Liquidität.

Die erforderliche Liquidität kann vielfach nicht schnell genug über höhere Kontokorrentlinien bei den Hausbanken gestellt werden. Zum einen ist deren Gewährung oftmals an die Stellung zusätzlicher Sicherheiten geknüpft, zum anderen weisen gerade die kleineren Handwerksbetriebe

eine geringe Eigenkapitaldecke und damit eine nur unterdurchschnittliche Rating-Bonität aus. „Bei bonitätsschwächeren mittelständischen Unternehmen kann es im Zuge der Umsetzung von Basel III zu Finanzierungspässen kommen,“ sagt Cornel Wisskirchen, Mitglied der Geschäftsleitung Firmenkunden der Deutschen Bank, im Rahmen einer im April vorgestellten Umfrage seines Hauses unter mittelständischen Unternehmen. Das größte Liquiditätspotenzial sehen die 200 befragten Unternehmer in einem aktiven Liquiditätsmanagement: beim Abbau des Forderungsbestandes (72 Prozent), der Inanspruchnahme von Lieferantenkrediten (66 Prozent) und bei der Reduzierung der Lagerhaltung (64 Prozent). Und was für den breiten Mittelstand gilt, hat auch für das Handwerk Gültigkeit (siehe auch Themenbox).

## Aktives Liquiditätsmanagement ist der Schlüssel

Ohne ausreichende Liquidität ist kein Betrieb lange handlungs- und überlebensfähig. Ganz schnell droht in solchen Fällen die Insolvenz. So ist es auch kein Wunder, wenn ein Großteil der im vergangenen Jahr zu beobachtenden rund 32.000 Unternehmensinsolvenzen auf eine vorherige Liquiditätskrise zurückzuführen war. Dabei entfielen über 90 Prozent der Insolvenzen auf Betriebe mit bis zu zehn Mitarbeitern, also den klassischen Handwerksbereich. Viele dieser Insolvenzen hätten vermieden werden können, wenn die Unternehmer nur rechtzeitig und mit dem nötigen Nachdruck zum Beispiel ihre Außenstände eingetrieben oder Überkapazitäten im Lager abgebaut hätten.

Trotz der aktuell großen unternehmerischen Herausforderungen verzichten viele Betriebe auf ein professionelles Liquiditäts-

management, frei nach dem Motto: „Die Bank wird es schon richten.“ Wie viel besser ist es da, sich auf alte Tugenden zu besinnen: Nicht nur der Kunde ist König, sondern auch die Liquidität („Cash is King“). Verkaufen ist gut und wichtig, und es ist natürlich erfreulich, wenn ein Handwerker ausgebucht ist und die eigenen Produkte stark nachgefragt werden. Aber die Kunden müssen auch bezahlen. Denn nur Geld, das auf dem Konto verbucht werden konnte, bedeutet tatsächlich auch Liquidität, mit der man arbeiten kann.

Hohe Außenstände sind fast immer ein sicheres Zeichen für schlechtes Forderungsmanagement. Diese Tatsache wird von so manchem Unternehmer viel zu lange ignoriert. Schnell ist man mit Erklärungen zur Hand. Das unpünktliche Bezahlen der gestellten Rechnungen sei doch durchaus marktüblich und letztlich unabwendbar. Ist es aber nicht. In vielen Fällen erhoffen sich Unternehmer aus kulanten Zahlungszielen zusätzliche Umsätze mit ihren Kunden. Ein oftmals fataler Trugschluss. Denn mit höheren Umsätzen und der verbesserten Auftragslage wachsen vielfach auch die Außenstände deutlich an. Somit fehlt die dringend benötigte Liquidität – und der Sollsaldo auf dem eigenen Bankkonto wächst unerbitlich mit an.

Es gibt eine Reihe von einfachen unternehmerischen Maßnahmen, die helfen, das eigene Liquiditätsmanagement systematisch zu verbessern. Dafür bedarf es keiner großen Verhandlungsmacht gegenüber Kunden und Lieferanten, ausgefeilter IT-Systeme oder tieferer betriebswirtschaftlicher Kenntnisse. Es reichen ein paar einfache Regeln und Vorgehensweisen. Beherzigt man diese, so wird man erstaunt sein, wie schnell sich das Thema „Liquidität“ entspannen kann und sich dadurch zusätzliche Finanzierungsspielräume ergeben.

## Bausteine des Liquiditätsmanagements

### Lieferantenkredite

Neben dem klassischen Barkredit der Bank ist der Lieferantenkredit einer der wichtigsten Finanzierungsquellen für den Mittelstand. Bedenken Sie: Die Ausnutzung von drei Prozent Skonto ist nicht unbedingt die billigste Variante, wenn Sie auf der anderen Seite dafür einen Barkredit mit vielleicht 10 oder 12 Prozent Zinsen in Anspruch nehmen müssen. Nutzen Sie deshalb Ihre zeitlichen Zahlungskonditionen bei Ihren Lieferanten voll aus. Vermeiden Sie Sofortzahlungen und zahlen Sie keine Rechnung vor Fälligkeit. Dabei ist es Standard, für die Bemessung des Zahlungsziels nicht das Rechnungsdatum, sondern das Eingangsdatum zugrunde zu legen. Schicken Sie deshalb auch fehlerhafte Rechnungen zurück, damit die Zahlungsfrist mit Eingang der korrigierten Rechnung neu beginnt.

### Forderungsausfall-Versicherung

Das Finanzierungsprodukt „Warenkreditversicherung“ oder „Forderungsausfall-Versicherung“ führt bei vielen Unternehmern immer noch ein „Schattendasein“. Ein solcher Versicherungsvertrag hat aber in so manchem Fall schon die unternehmerische Existenz gerettet. Sprechen Sie deshalb einfach einmal mehrere Kreditversicherer an. Vergleichen Sie die Angebote. Die großen vier Anbieter im Markt sind Atradius, Coface, Euler Hermes und die R+V. Erfragen Sie die Bedingungen, unter denen ein Forderungsausfall zur Auszahlung kommt. Erkundigen Sie sich aber auch nach den genauen Preis-Konditionen.

### Factoring für Handwerker

Factoring ist der regelmäßige Kauf von Geldforderungen aus abgeschlossenen Waren- oder Dienstleistungsgeschäften. Durch den Forderungsverkauf beschafft sich der Unternehmer sofort Liquidität und kann dadurch auch Skontoerträge realisieren. „Factoring für Handwerker“ gibt es inzwischen auch für Unternehmen, die auf VOB-Basis arbeiten. Eventuell übernimmt die Factoringgesellschaft sogar das Debitorenmanagement sowie das Mahn- und Inkassowesen. Informieren Sie sich aber sehr genau über die verschiedenen Angebote. Beachten Sie die Konditionen und das Abrechnungsverfahren, wie zum Beispiel:

- welcher Betrag kommt tatsächlich zur Auszahlung (in der Regel nämlich nicht 100 Prozent)?
- wie und wann erfolgt die Auszahlung?
- wie hoch ist die Factoringgebühr
- wie hoch ist die Verzinsung des Rechnungsbetrages vom Zeitpunkt des Ankaufs bis Zahlungseingang?
- gibt es Pauschal- oder Mindestgebühren?
- sind besondere Gebühren bei Forderungsausfällen vereinbart?

### Leasing im Handwerk

Die Bedeutung von Leasing als Finanzierungsinstrument hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Sie planen größere Investitionen in Ihren Fuhrpark, in eine neue IT oder eine modernere und teure Spezialmaschine? Sie wollen alle vier bis fünf Jahre den technologischen Fortschritt nutzen? Sie wollen Ihr Eigenkapital oder Ihre Kreditlinie schonen? Dann kann Leasing genau das Richtige für Sie sein. Jetzt brauchen Sie nicht den vollen Kaufpreis bei der Anschaffung des Leasinggutes zu bezahlen, sondern begleichen diesen über einen längerfristigen Zeitraum von vier bis sieben Jahren ratierlich durch die entsprechenden Leasingraten. Eventuell können Sie dabei auch noch steuerliche Vorteile nutzen. Aber auch hier empfiehlt es sich, immer ganz sorgsam auf die spezielle Vertragsgestaltung zu achten:

- wird eine Sonderzahlung am Anfang der Laufzeit vereinbart, und wie hoch ist diese?
- wie hoch ist der angesetzte Restwert des Leasinggutes am Ende der Laufzeit, und wonach berechnet er sich?
- enthält der Leasingvertrag auch die Aspekte „Wartung“ und „Versicherung“?
- wie hoch sind die Leasingraten? Ist es möglich, diese aus Ihren monatlichen Liquiditätsüberschüssen aufzubringen?
- ist die Leasinggesellschaft am Ende der Laufzeit zur Übernahme des Objektes verpflichtet, oder ist es nur eine Option? Wer bleibt am Ende auf den Kosten „sitzen“?
- machen Sie Preisvergleiche. Wie viel müssen Sie am Ende für die Nutzung des Leasinggutes über die gesamte Laufzeit zahlen. Hier sind immer wieder Preisunterschiede von mehreren Tausend Euro im Markt zu beobachten.

Fragen Sie im Zweifelsfall einen Fachmann, zum Beispiel bei Ihrer HWK, oder einen Finanzierungsexperten, der die „Sprache der Banken“ versteht und über langjährige Erfahrung im Markt verfügt. Lassen Sie sich kompetent beraten und gehen Sie auf „Nummer sicher“. Dies ist letztlich ja genau das, was Sie auch Ihren Kunden empfehlen!

## 12 Tipps für Ihr Forderungsmanagement

1. Rechnen Sie Ihre Leistungen unverzüglich nach erbrachter Lieferung und Leistung ab und nicht erst nach Wochen.
2. Stellen Sie kleinere Teilrechnungen, insbesondere wenn der Kunde „goldene Wasserhähne“ bestellt hat.
3. Räumen Sie von sich aus nur kurze Zahlungsziele ein, beispielsweise eine Woche. Bieten Sie Skontoregelungen oder Rabatte für „Schnellzahler“ an.
4. Vermeiden Sie Zahlungszielverlängerungen; mahnen Sie konsequent spätestens nach drei bis vier Wochen.
5. Erwirken Sie einen Mahnbescheid bereits nach der ersten unerledigten Mahnung. Dies ist bei vielen Amtsgerichten inzwischen via Internet möglich.
6. Lassen Sie sich bei Nichtbezahlung von Rechnungen Zusatzsicherheiten stellen, beispielsweise persönliche Bürgschaften des Firmeninhabers. Dies insbesondere dann, wenn Ihre Forderung gegenüber einer GmbH besteht.
7. Versuchen Sie bei Auftragsannahme Vorkasse, Anzahlungen, Abschlagszahlungen oder Lastschrift-einzug zu vereinbaren.
8. Prüfen Sie, ob Zahlungsverzögerungen bei Ihren Kunden nicht auf fehlerhaften Rechnungen beruhen.
9. Prüfen Sie aber auch, ob Zahlungsverzögerungen nicht auf fehlerhaften Produkten und in der Folge erhöhten Reklamationen beruhen.
10. Nutzen Sie externe Wirtschaftsauskünfte, um die Bonität Ihrer Kunden einzuschätzen – aber vor der Auftragsannahme. Reagieren Sie bei Warnsignalen konsequent und lassen den Auftrag lieber Auftrag sein.
11. Spielen Sie nicht selber Bank. Denken Sie daran: Nicht nur der Kunde ist „King“, sondern auch die Liquidität. Definieren Sie daher klare Grenzen, ab wann Sie Ihren Kunden nicht mehr beliefern.
12. Senken Sie Ihre eigene Kulanzschwelle. Großzügigkeit in Finanzierungsthemen wird selten belohnt.

## Schaffen Sie Anreizsysteme für Ihre Mitarbeiter

Wer ist in Ihrem Betrieb für das Thema Liquiditätsmanagement mit verantwortlich? Nur Sie alleine? Haben Sie schon einmal daran gedacht, Verantwortlichkeiten klar festzulegen und Anreizsysteme für Ihre Mitarbeiter zu schaffen? So könnten diese Mitarbeiter beispielsweise mit dazu beitragen, dass Forderungen schneller eingetrieben werden.

**Beispiel:** Ein Handwerksbetrieb hat 30 überfällige Forderungen in einem Gesamtvolumen von 15.000 Euro, um die sich bisher so keiner richtig gekümmert hat. Das Geld kommt einfach nicht bei, die Forderungen sind seit über vier Monaten überfällig. Der Firmeninhaber beauftragt eine clevere Mitarbeiterin,

Mahn schreiben zu verfassen, telefonisch nachzufassen und erforderlichenfalls auch Mahnbescheide zu erwirken. Im Gegenzug soll sie einen Bonus von fünf Prozent auf die hereingeholten Zahlungen erhalten. Aufgrund ihrer nachhaltigen Aktivitäten reagieren die säumigen Kunden. Innerhalb von sechs Wochen gehen tatsächlich 20.000 Euro ein. Damit kann die Inanspruchnahme auf dem Kontokorrentkredit entsprechend reduziert werden. Für diesen Kredit muss das Unternehmen 10 Prozent p.a. zahlen. Mit Blick auf die Zinsersparnis und den erhöhten Dispositionsspielraum zahlt der Handwerksmeister seiner Mitarbeiterin gerne den versprochenen Bonus von 1.000 Euro.

## Überprüfen Sie Ihre Vorräte

So mancher Unternehmer setzt seine Lieferfähigkeit über alles, denn Lieferengpässe dürfen nicht vorkommen. Deshalb ist ein gut gefülltes Lager wichtig. Da werden auch längere Lagerzeiten gerne in Kauf genommen. Aber Vorsicht, dies kostet Geld. Nämlich in Form von gebundenem Kapital im Lagerbestand. Und Kapital kostet Geld in Form von Zinsen, die den Ertrag reduzieren. Fordern Sie deshalb den Abverkauf von Langsamdrehern. Analysieren Sie, mit wie vielen Ihrer Artikel Sie wie viel Umsatz machen. Vielleicht stellen Sie fest, dass Sie mit nur 20 Prozent der Lagerartikel fast 80 Prozent des Umsatzes erzielen. Dann sollten Sie rasch eine Bereinigung der Artikelstückzahlen zur Reduzierung der Kapitalbindung durchführen.

**Beispiel:** Im Lager liegen Waren wie Sortimentsartikel und Ersatzteile zu einem Einkaufswert von 50.000 Euro, die über einen Kontokorrentkredit mit einer Durchschnittsverzinsung von 10 Prozent pro Jahr finanziert wurden. Die Artikel werden nur von ganz speziellen Kunden in Einzelfällen nachgefragt. Eine erste Analyse hat ergeben, dass jedes Jahr nur rund fünf Prozent der Artikel verkauft werden und dies zu einem Gegenwert von etwa 2.500 Euro. Die erreichte Handelsspanne liegt zwar bei stolzen 40 Prozent, so dass ein Rohertrag von 1.000 Euro erwirtschaftet wird, gleichzeitig muss die Sortimentstiefe aber mit durchschnittlich 5.000 Euro Zinsen pro Jahr bezahlt werden.