

Konto plündern um Mitternacht

LIQUIDITÄTSMANAGEMENT Wer jederzeit gut bei Kasse sein will, muss gerade jetzt Einnahmen und Ausgaben vorausschauend planen. Betriebsmittelkredite sind teuer und in der Krise kaum zu bekommen. Auch der Verkauf von Forderungen kostet Geld. Ein Einsatz, der nicht nur Kosten spart, sondern auch Gewinn verspricht.

Text: Iris Röthig



AWO-Geschäftsführer Marco Mohrmann, Bankberater Manfred Mildner, Caritas-Geschäftsführer Detlev Becker, Transaktionsspezialist Matthias Borchers (von oben): Grundlage für ein aktives Liquiditätsmanagement sind aktuelle Daten in der Finanzbuchhaltung

Für Detlev Becker ist Planung alles: „Die Kostenträger zahlen später als früher. Trotzdem müssen die Gehälter pünktlich überwiesen werden“, sagt der Geschäftsführer der Caritas Tecklenburger Land in Ibbenbüren. Gegen den Geldnotstand auf den Geschäftskonten setzt Becker auf die Erfahrungen seines Leiters Rechnungswesen. Der ruft täglich die Kontostände ab, vergleicht die Zahlungseingänge mit der Planung und disponiert das Geld so, dass immer genug, aber nie zuviel zur Verfügung steht. „Darin liegt die Kunst der Liquiditätsplanung“, so Becker. Zuviel Geld auf dem kaum verzinsten Girokonto kostet Rendite, zuwenig Überziehungszinsen. Auf beides kann Becker gut verzichten. Deshalb werden regelmäßig größere Beträge gesammelt und angelegt. Becker: „Für größere Anlagesummen gibt es bessere Konditionen.“ Zweimal nur hat der Träger in den vergangenen 15 Jahren das Konto überzogen, berichtet Becker stolz. Statt Überziehungszinsen zu zahlen, macht das Sozialunternehmen mit seinem geschickten Liquiditätsmanagement Rendite: Mit einem monatlichen Umsatz von 1,2 Millionen Euro erwirtschaftet die Caritas einen monatlichen Zinsgewinn von rund 5000 Euro. „Das sind eine bis anderthalb Stellen“, freut sich Becker.

Liquiditätsmanagement wie in Ibbenbüren ist in der Sozialwirtschaft noch keine Selbstverständlichkeit. „Es gibt eine große Zahl von Trägern, die ihr Liquiditätsmanagement noch nicht im Griff haben“, sagt Matthias Borchers, Spezialist für Transaktionsberatung beim Wirtschaftsprüfungsunternehmen Curacon in Münster. „Geschäftsführer haben heute zwar die Auslastungszahlen, nicht aber unbedingt die Liquidität im Blick.“ Die Folge: Häufig ist ein schlechtes Liquiditätsmanagement die Ursache für Unternehmenskrisen. Borchers: „Durch den verschärften Wettbewerb nehmen solche Fälle zu.“ Früher traten die Kostenträger in Vorkasse, heute wird über Kostenerstattungen immer öfter zunächst

Richtig finanzieren
Überblick
Immobilien
Energieanlagen
IT
Fahrzeuge
Betriebsmittel
Innovationen

Maßgeschneiderte Finanzierungen spielen bei der Realisierung von Projekten eine wichtige Rolle. In den kommenden Ausgaben stellt Wohlfahrt Intern deshalb zahlreiche Finanzierungsmöglichkeiten für alle wesentlichen Wirtschaftsgüter oder Ausgabeposten vor, die in der Sozialwirtschaft von Bedeutung sind.

trefflich diskutiert – was die Zahlung schnell ein paar Wochen oder Monate verzögern kann. „Solche Verzögerungen müssen die Träger überbrücken können“, unterstreicht Borchers. Die Finanzkrise verschärft die Situation zusätzlich: Die Möglichkeiten, sich am Kapitalmarkt über Betriebsmittelkredite oder den Verkauf von Forderungen („Factoring“) Geld zu verschaffen, sind begrenzt und teuer. Er rät Einrichtungen deshalb, das Liquiditätsmanagement grundsätzlich auf professionelle Füße zu stellen (siehe Kasten). „Die Banken verlangen bei der Kreditvergabe immer häufiger den Nachweis eines guten Liquiditätsmanagements“, hat der Transaktionsspezialist in der Praxis festgestellt.

Viele Banken unterstützen ihre Kunden sogar dabei. Die Evangelische Kreditgenossenschaft in Kassel etwa stellt ihren Kunden eine Software zur Verfügung, die das Konto direkt mit der Finanzbuchhaltung verbindet. Jede Kontobewegung wird umgehend ins System eingespeist. „Damit haben die Nutzer jederzeit einen Überblick über ihre Liquidität“, erläutert Manfred Mildner, Leiter der Abteilung Elektronische Bankdienstleistung. Diesen Überblick hat auch Marco Mohrmann. Der Geschäftsführer der AWO Ma-

Fotos: AWO Weser-Ems, EKK, Curacon

So sind Sie immer gut bei Kasse

Effektives Liquiditätsmanagement ist keine Hexerei. Wenn Sie ein paar wesentliche Grundlagen berücksichtigen, steht dem steten Geldfluss nichts mehr im Wege.

Jahresplanung aufstellen. Voraussetzung für ein effektives Liquiditätsmanagement ist eine gute Planung am Jahresanfang – als Baustein der Wirtschaftsplanung. Dabei sollten Sie nicht nur die laufenden Ausgaben und zu erwartenden Einzahlungen aus Entgelten berücksichtigen, sondern auch anstehende Investitionen. Werden große, einmalige Posten vergessen, kann das schnell zu Zahlungsschwierigkeiten führen. Notieren Sie Höhe und Zeitpunkt der erwarteten Zahlungseingänge und -abflüsse. Als Planungsinstrument reicht zumeist eine schlichte Exceltabelle.

Kontobewegungen kontrollieren. Die beste Planung nützt nichts, wenn Sie die Kontobewegungen nicht laufend im Blick haben und mit Ihrer Planung abgleichen. Ein zeitnaher Datenabgleich in der Finanzbuchhaltung ist dafür unerlässlich. Um überschüssiges Geld anlegen zu können oder beispielsweise Festgelder zum richtigen Zeitpunkt aufzulösen, müssen Sie schließlich wissen, mit welchen Ausgaben und Einnahmen in den nächsten Tagen und Wochen zu rechnen ist. Auch für unvorhergesehene Ausgaben wie Reparaturen sollten immer ausreichend Mittel eingeplant werden und im Zugriff sein.

Liquidität steuern. Ob Sie ausreichend liquide sind, können Sie mit einer einfachen Faustformel kontrollieren:

$$\frac{\text{(Flüssige Mittel + kurzfristige Forderungen)}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} = \text{Liquiditätsgrad in \%}$$

Liegt der Quotient dauerhaft über 100 Prozent ist alles im grünen Bereich, liegt er darunter, müssen Sie nachsteuern. Definieren Sie als Geschäftsführer oder Vorstand klar, bei welchen Liquiditätsveränderungen Sie informiert werden müssen. Bedenken Sie aber auch: Zuviel Geld auf dem Konto ist ein Zeichen für Nachbesserungsbedarf beim Liquiditätsmanagement. Mittel, die Sie nicht kurzfristig benötigen, erwirtschaften als Festgeld höhere Zinsen. „Eine zu hohe Barliquidität ist unwirtschaftlich“, so Borchers. Die zweifache Summe der monatlichen Gehälter reicht als frei verfügbare Liquidität meistens aus. Der Rest sollte angelegt werden.

Entgelte einfordern. Bilanzen können trügerisch sein. „Für die Zahlungsfähigkeit nützt es nur bedingt, am Jahresende ein Plus von 50 000 Euro auszuweisen, wenn die Rechnungen nicht oder mit großer Verzögerung beglichen werden“, mahnt Curacon-Berater Borchers. Gegen solches Ungemach hilft nur ein straffes Forderungsmanagement. Halten Sie den Zahlungseingang Ihrer Rechnungen nach und mahnen Sie konsequent. Auch die durchschnittliche Debitorenlaufzeit sollte knapp bemessen sein. „Beispielsweise in der Altenhilfe sind zehn Tage ein idealer Wert“, so Borchers. Merke: Jede Zahlungsverzögerung geht zu Ihren Lasten.

agement und Service GmbH in Oldenburg betreut alle Konten der Gesellschaften der AWO-Gruppe Weser Ems. Dort herrscht geschäftiges Treiben: Der Gesamtumsatz der Gruppe von 120 Millionen Euro jährlich verursacht immerhin 160 000 Buchungen auf den Hauptgeschäftskonten. Um nicht den Überblick zu verlieren, plant Mohrmanns Truppe die Liquidität jährlich, monatlich und täglich und achtet auch auf zeitnahen Zahlungseingang. Zahlungsverzögerungen werden schnell erkannt, geahndet und verfolgt. „Wir haben nur zwei Mahnstufen. Dann folgen härtere Maßnahmen, im Zweifel kommt dann schon der Anwalt“, so Mohrmann. Das straffe Forderungsmanagement zeigt Wirkung. Der Forderungsbestand beträgt meistens nicht mehr als fünf Prozent des Monatsumsatzes. Dreh- und Angelpunkt des AWO-Liquiditätsmanagements ist jedoch ein Vorgang, der sich jeden Tag wiederholt: Um Mitternacht werden alle Konten wie von Geisterhand geplündert. Das Geld wird auf einem sogenannten Masterkonto zusammengeführt – und gleich wieder aufgeteilt. Zunächst werden alle Konten mit den notwendigen Barmitteln versorgt, der Rest wird angelegt, falls es die Liquiditätssituation erlaubt. Cash-Pooling heißt die Zusammenführung aller flüssigen Mittel. Der Vorteil: Bevor die eigenständigen Tochtergesellschaften akuten Geldhunger mit teuren Kontokorrentkrediten stillen, kann die zentrale Geldquelle aus dem eigenen Haus angezapft werden. „Wir vergeben wie eine Bank intern Kreditlinien“, erläutert Geschäftsführer Mohrmann. Das spart und bringt zudem ein weiteres Plus: Bei Banken erhalte man als Unternehmen, das größere Summen bewegt, verbesserte Zinskonditionen – sowohl bei den Haben- als auch bei den Sollzinsen.

Cash-Pooling birgt jedoch auch Risiken: Im Geldpool besteht ein grundsätzliches Haftungsrisiko für denjenigen, der finanzielle Mittel hinein gibt. Müsste eine Gesellschaft

beispielsweise Insolvenz anmelden, könnte es zu unangenehmen Folgen für die Teilnehmer im Cashpool kommen, die die Liquidität bereitstellen. „Die Haftungsrisiken sind nicht ohne“, gibt auch Mohrmann zu. Bei der Planung mussten deshalb zunächst Bedenken ausgeräumt und Sicherheiten eingebaut werden. „Wir haben rigide Verabredungen getroffen“, so der Geschäftsführer. So gibt es ein stringentes Reporting, damit jeder Poolteilnehmer jederzeit weiß, wie es um die Liquiditätssituation der weiteren Teilnehmer gestellt ist. Täglich steht den Cash-Pool-Teilnehmern die aktuelle Liquiditätssituation zur Verfügung. Überschrei-

tet eine Gesellschaft ihre interne Kreditlinie, werden alle Beteiligten umgehend per E-Mail benachrichtigt und die Kollegen zu Gegenmaßnahmen aufgefordert – Liquiditätsmanagement durch soziale Kontrolle.

Service

Seminar: Hannover, 23. April
Stuttgart, 28. April
Liquiditätsmanagement, Cash-Pooling, Rücklagenverwaltung, Ev. Kreditgenossenschaft
Euro 150,- zzgl. MwSt.

Kontakt: katja.loehndorf@ekk.de