

# ***„Cash is King“***

*Stimmt das ?*

*Ist diese Erkenntnis so neu ?*

*Gilt das auch im Business ?*

*Nachfolgend einige Wahrheiten*

*“Geld ist nicht alles, aber ohne Geld ist alles nichts.”*

*"Geld macht nicht glücklich, aber es beruhigt ungemein."*

*„Als ich klein war, glaubte ich, Geld sei das Wichtigste im Leben. Heute, da ich alt bin, weiß ich: Es stimmt.“ - Oscar Wilde*

*"Geld ist geprägte Freiheit." - Fjodor Dostojewski*

*Von Hundert Firmen, die pleite gehen,  
können 99 ihre Rechnungen nicht mehr zahlen,  
weil kein Geld mehr da ist ...*

*Pleite = Zahlungsunfähig ➔ Insolvenz ☹️*

*Erfolg = Zahlungsfähig ➔ Zukunft 😊*

*Wer als Unternehmer in die Zukunft blickt, achtet darauf, dass er immer ausreichend Geld hat.*

*Wer erfolgreich wirtschaftet, hat stets Geld in der Kasse und auf dem Konto und kann so seinen finanziellen Verpflichtungen laufend nachkommen !*

*Geld fällt aber nicht vom Himmel sondern ist Folge erfolgreichen Handelns. Bei einem Unternehmen heißt das Gewinn machen und diesen Gewinn auch realisieren. Am besten bar cash.*

*„Cash is King.“ Übersetzt heißt das:*

*Stets über ausreichende Liquidität zu verfügen ist der Königsweg für jeden Unternehmer. Jeder andere Pfad mag noch so wichtig sein...*

*Bilanzen, BWA's, Ertragsplanungen, Prognosen etc. sind alle schön gut, sind aber spätestens dann nichts mehr wert, wenn plötzlich kein Geld mehr da ist.*

Regel Nr. 1:

*„Plötzlich kein Geld mehr da.“*

*Das darf nicht passieren, ist unmöglich, ist für einen Unternehmer das Unwort schlechthin.*

*Streichen Sie den Satz aus Ihrem Vokabular und am besten auch aus Ihrer Vorstellungskraft !*

## Regel Nr. 2:

*Sorgen Sie rechtzeitig dafür, dass Sie immer ausreichend Geld haben, um Ihre finanziellen Verpflichtungen fristgerecht erfüllen zu können.*

*Schauen Sie auf die Quelle Ihres Geldes, achten Sie darauf, dass diese niemals versiegt. Ihre Quelle kann aber nur dann sprudeln, wenn Sie strikt Gewinn-orientiert wirtschaften und dafür sorgen, dass die Gewinne auch wirklich ankommen.*

### Regel Nr. 3:

*Kalkulieren Sie Ihre Aufträge am Anfang, während der Durchführung und am Ende. Je größer die Gewinn-Differenz zwischen Anfangs- und Nach-Kalkulation ist, umso schwächer sprudelt Ihre Quelle. Schließlich heißt es „Cash-Flow“ und nicht „Cash-Rinnsal“.*

*Spätestens jetzt wissen Sie, warum Sie zusätzlich zu Ihrer Finanzbuchhaltung noch eine Kosten- und Leistungsrechnung anwenden sollten.*



## Regel Nr. 4:

*Gehen Sie allen Verlustquellen Ihrer Aufträge sofort und knallhart auf den Grund. Binden Sie hierzu auch Ihre wichtigsten Mitarbeiter mit ein.*

*Wichtig: Verluste können eintreten, dürfen sich aber in dieser Form/aus diesem Anlass zukünftig nie wieder einstellen. Nur Dumme machen den gleichen Fehler zweimal.*

## Regel Nr. 5:

*Vergessen Sie die reine Umsatzdenke! Denn Umsatz machen kann jeder Chaot.*

*Stellen Sie sich nur mal vor, einer verkauft auf dem Marktplatz einen echten 100-€-Schein für 90 €. Der Mann macht Umsatz wie verrückt, nur dürfte seine „Geschäftsidee“ nicht lange anhalten ...*

*Umsatz macht nur dann Sinn, wenn unter dem Strich was übrig bleibt und dieses Übrige auch bar bei Ihnen in der Kasse landet. Deshalb gilt:*

*Regel Nr. 6:*

*Arbeiten Sie nur für solche Kunden, die Ihre Leistung auch honorieren. Am besten in Abschnitten bar cash und ohne Zicken.*

*Gucken Sie sich Ihre Kundschaft gut an. Vorher !*

## Regel Nr. 7:

*Machen Sie sich rechtzeitig Gedanken darüber, welche Ausgaben in welcher Höhe Sie wann in den nächsten 12 Monaten tätigen werden.*

*Richtig. Jetzt sind wir bei einem „Plan“.*

*Das hat nichts mit DDR-Wirtschaft zu tun, sondern ist die gedankliche Vorwegnahme von Handlungen, die in der Zukunft anfallen werden. Also Denken !*

*Bei einem Plan kommt es primär nicht darauf an, wie gut Sie ihn am Ende erfüllen. Das hängt von vielen Faktoren ab...*

*Viel entscheidender ist, dass sich der Unternehmer mit den Zusammenhängen von Aufwendungen und Erträgen und deren zeitlichen Auswirkungen auf die Liquiditätsslage des Unternehmens auseinandersetzt und die Wirkungszusammenhänge richtig einzuschätzen weiß.*

*„Cash is King.“*

*King ist ..., wenn die Einnahmen > Ausgaben sind.  
Dies ist i.d.R bei Bar-Gewinn-Orientiertem  
Wirtschaften der Fall.*

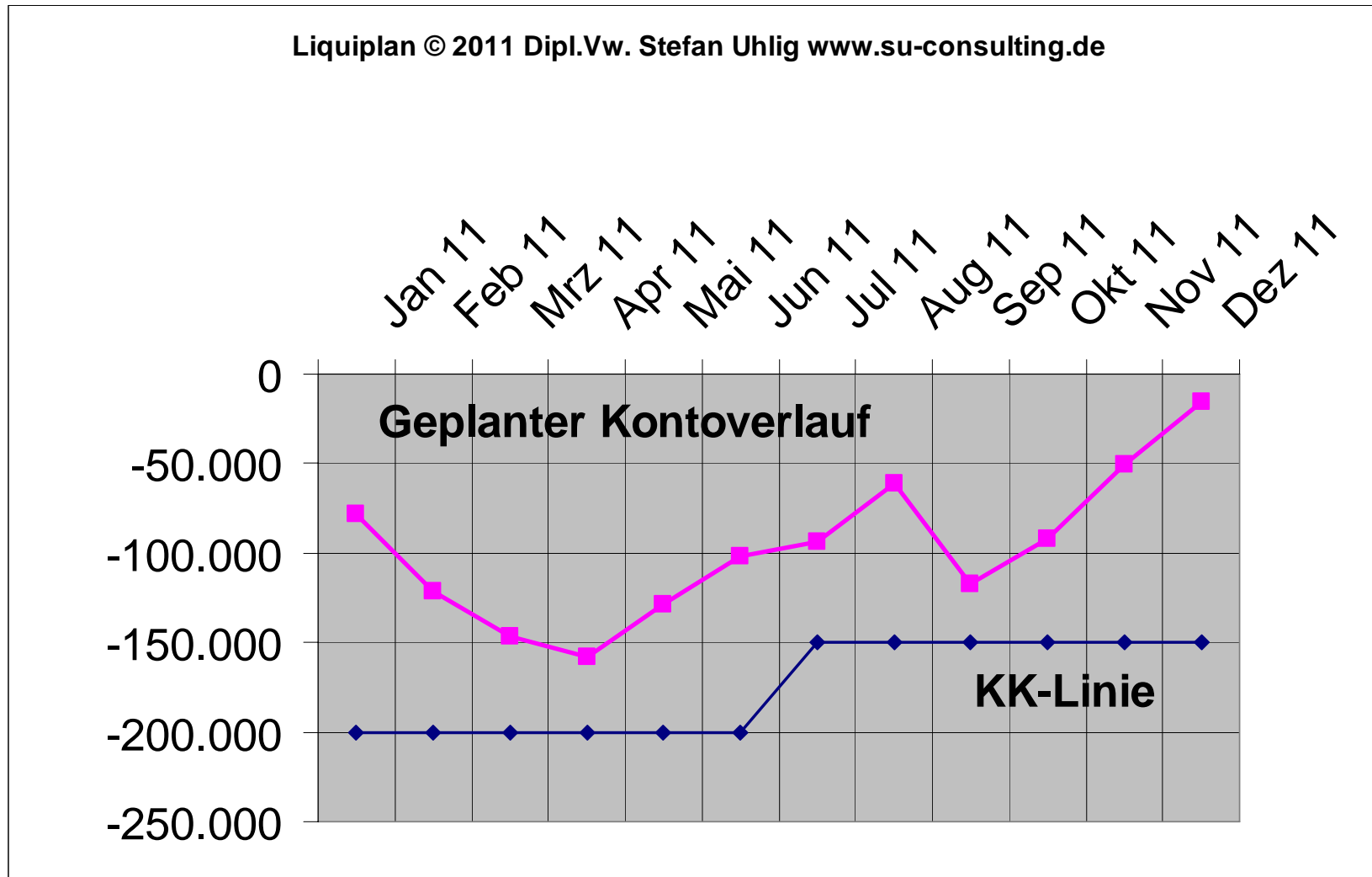
*Nun gibt es in jedem Unternehmen immer wieder  
Zeiträume, in denen das leider so nicht zutrifft.  
Dann brauchen Sie ein finanzielles Polster.*

*Meist ist das der Kontokorrent-Kredit bei der Bank.*

## Regel Nr. 8:

*Legen Sie der Bank Ihren Liquiditätsplan der nächsten 12 Monate vor und verhandeln Sie über eine ausreichende Linie, die Spitzen abdeckt und etwas Luft lässt.*

*Ausreichend ist wie beim Essen:  
Nicht zu wenig, aber auch nicht mehr als nötig !  
Tipp: Die Linie sollte 3 – 6 Wareneinsatzmonate abdecken.*





## Regel Nr. 9:

*Wenn das neue Geschäftsjahr in die Gänge kommt, checken Sie jeden Monat daraufhin ab, welche Differenz sich aus den IST-Zahlen der Buchhaltung und den ursprünglichen Plan-Zahlen ergibt.*

*Fragen Sie bei allen größeren Abweichungen (> 10%) nach dem WARUM?*

*Finden Sie die Ursachen heraus und stellen Sie Fehler sofort ab (Denken Sie an Regel Nr. 4)*

	1	2	3	4	5	6	7	
	Plan		Plan		IST		Abweichung	Abweichung
Plan-Ist-2011	2011	v.H.	Sep 11	v.H.	Sep 11	v.H.	Plan/IST	Plan/IST
kumuliert	TDE	vom Roh I	TDE	vom Roh I	TDE	vom Roh I	TDE	in %
<b>Umsätze</b>	3.700,0		2.670,0		3.472,2	30,0%	<b>802,2</b>	30,0%
<b>Bestandsveränd. kalk</b>			<b>0,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	
<b>Material</b>	-389,0	-10,5%	-280,7	-10,5%	-582,4	-16,8%	<b>301,7</b>	107,5%
<b>Fremdleistungen</b>	-758,5	-20,5%	-547,4	-20,5%	-910,7	-26,2%	<b>363,4</b>	66,4%
<b>Rohertrag I</b>	2.552,5	69,0%	1.841,9	69,0%	2.079,1	59,9%	<b>237,2</b>	12,9%
<b>Personalkosten</b>	-1.370,0	-53,7%	-1.040,0	-56,5%	-1.168,0	-56,2%	<b>128,0</b>	12,3%
<b>Rohertrag II</b>	1.182,5	46,3%	801,9	43,5%	911,1	43,8%	<b>109,2</b>	13,6%
<b>Laufende Kosten</b>	-960,0	-37,6%	-720,0	-39,1%	-729,3	-35,1%	<b>9,3</b>	1,3%
<b>Roh III / op. EBITDA</b>	<b>222,5</b>	<b>8,7%</b>	<b>81,9</b>	<b>4,4%</b>	<b>181,8</b>	<b>8,7%</b>	<b>99,9</b>	121,9%
<b>Abschreibung (gesch.)</b>	-96,0	-3,8%	-72,0	-3,9%	-72,0	-3,5%	<b>0,0</b>	0,0%
<b>op EBIT</b>	126,5	5,0%	9,9	0,5%	109,8	5,3%	<b>99,9</b>	1004,7%
<b>Zinsen incl. G-Abf.</b>	-88,4	-3,5%	-68,1	-3,7%	-108,4	-5,2%	<b>40,3</b>	59,2%
<b>op EBT</b>	38,1	1,5%	-58,2	-3,2%	1,4	0,1%	<b>59,6</b>	102,4%
<b>a.o.E/A</b>	0,0		0,0		53,1		<b>53,1</b>	
<b>vorl. Ergebnis vor St.</b>	38,1		-58,2		54,5		<b>112,7</b>	193,7%
<b>Steuern</b>	0,0		0,0		0,0		<b>0,0</b>	
<b>vorl. Ergebnis nach St.</b>	<b>38,1</b>		<b>-58,2</b>		<b>54,5</b>		<b>112,7</b>	193,7%
<b>Liq. Ergebnis mit BV</b>	134,1		13,8		26,5		<b>12,7</b>	91,5%
<b>Investment</b>	-20,0		-15,0		-5,0		<b>-10,0</b>	-66,7%
<b>Tilgung bzw. Zufuhr</b>	-26,5		-19,9		-31,3		<b>11,4</b>	57,5%
<b>Veränderung NUV</b>	87,6		-21,0		-9,8		<b>11,2</b>	53,4%
<b>Banken</b>	1.150,0	3,2%	1.150,0	3,7%	958,2	5,7%	<b>-191,8</b>	-16,7%
<b>Gesellschafter</b>	1.588,6		1.588,6		1.588,6		<b>0,0</b>	0,0%
<b>0,15</b>	410,8		410,8		382,0		<b>-28,8</b>	
<b>Roh III / op. EBITDA</b>	222,5							
<b>Erhalt.-Invest 5% WS</b>	127,6							
<b>Diff./Reserve n. St.</b>	-315,9							

0,05

*Regel Nr. 10:*

*Betreiben Sie ein einfaches aber effektives Controlling.*

*„Controlling“ kommt aus dem amerikanischen Sprachgebrauch und bedeutet:  
„Beherrschung, Lenkung und Steuerung“*

*Das ist für Sie als Autofahrer selbstverständlich.  
Warum nicht auch als Unternehmer ?*

*In Ihrem Auto zeigen Ihnen eine Reihe wichtiger Instrumente, ob bei Ihrem Fahrzeug alles o.k. ist.*

*Ein solches Cockpit gibt es auch für Ihren Betrieb.  
Zum Beispiel diese Kennzahlen:*

- *Liquides Ergebnis pro Periode und kumuliert*
- *Veränderung Free Cash pro Periode und kumuliert*
- *Liquider Deckungsfaktor*
- *Gewichtete Debitorenrelation*

*Wenn Sie jetzt Umsatz- und Kosten-Kennziffern vermissen, haben Sie recht.*

*Aber hier konzentrieren wir uns auf den Königsweg zu Ihrem Unternehmenserfolg.*

*Und mit diesen Kennzahlen beschreiten Sie ihn.*

*Mehr dazu:*

*<http://www.competence-site.de/finanzen/Das-Kennzahlen-gesteuerte-Liquiditaetsmanagement>*

*Hier die einzig maßgebliche Definition gemäß unserem obersten Gericht, dem BGH:*

*Zahlungsunfähig ist in der Regel, wer:*

- 1. über einen Zeitraum von 3 Wochen*
- 2. mindestens 10 % seiner fälligen Verbindlichkeiten nicht begleichen kann.*

*d.h.: mindestens 90 % müssen Sie zahlen können !*

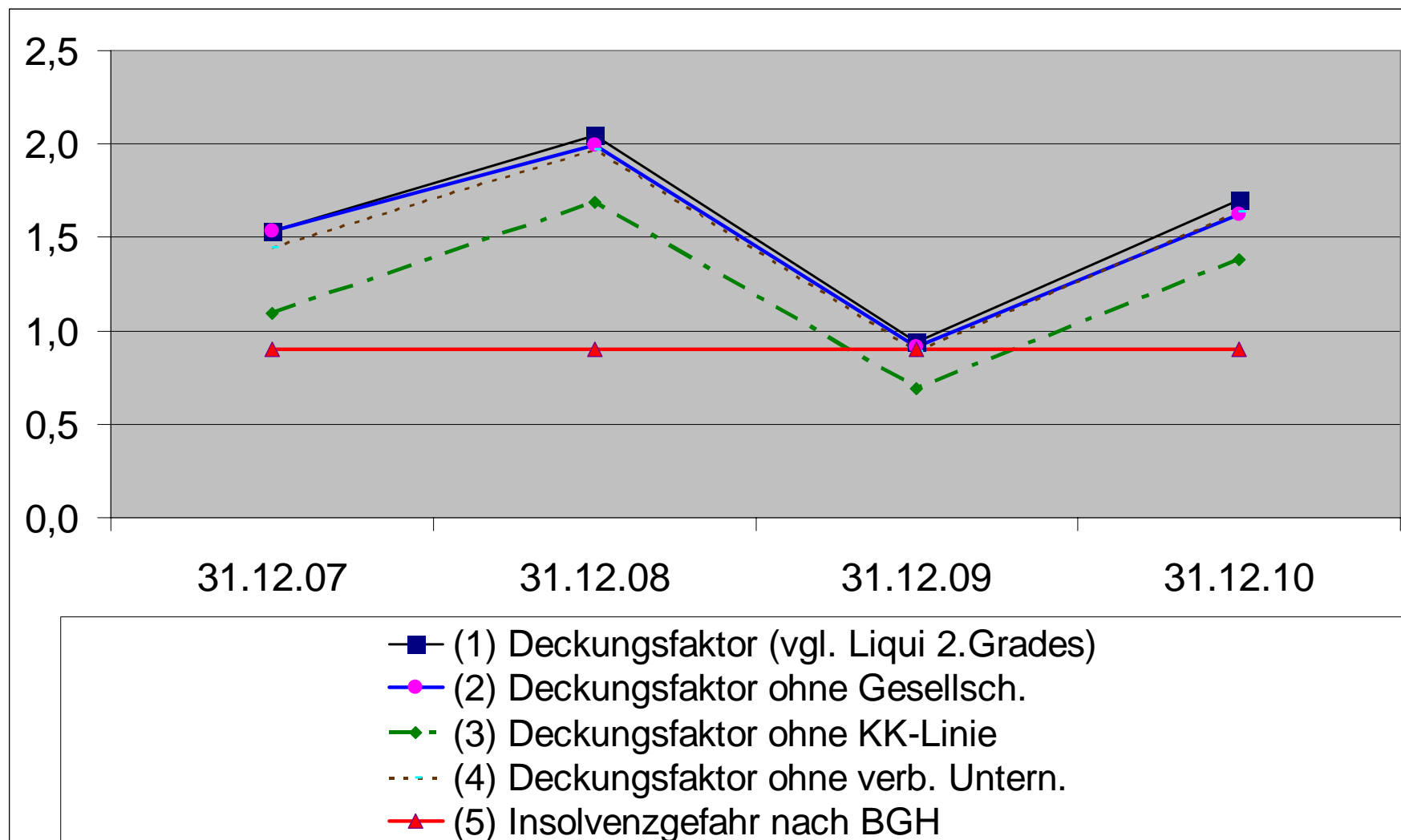
*Die relevante Deckungsquote sollten Sie laufend anhand Ihrer Liquiditätsbilanz berechnen.*

*Dabei werden den Verbindlichkeiten des Unternehmens die kurzfristig verfügbaren Zahlungsmittel zu einem bestimmten Stichtag gegenübergestellt. So lässt sich feststellen, ob sich beim Vergleich von Aktiva und Passiva eine größere Unterdeckung ergibt.*

B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
2	<b>(4) Liquiditätsbilanz per:</b>	31.12.07	31.12.08	31.12.09	31.12.10		31.12.07	31.12.08	31.12.09	31.12.10	Alle Zahlen evtl. in Tausend Euro
4	<b>Kurzfr. Forderungen</b>										<b>Kurzfr. Verbindlichkeiten</b>
5											
6	Bankguthaben/Schecks/Kasse	650,00	760,00	647,00							Stand Kontokorrent-Konto Bank 1
7	Summe KK-Linien bei Banken	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00		67.600,00	35.873,00	93.211,00	10.000,00	Stand Kontokorrent-Konto Bank 2
8	Forderungen aus Lieferungen/Leist.	225.455,00	440.421,00	256.789,00	410.000,00						Stand Kontokorrent-Konto Bank 3
9	davon kritisch bzw. > ein Jahr		-12.307,00	-12.307,00	-25.000,00						Stand Kontokorrent-Konto Bank 4
10	Sonstige kurzfristige Forderungen										Erhaltene abz. gel. Anzahlungen
11	Sonstige kurzfristige Forderungen	4.914,00		1.500,00	1.000,00		26.912,00	84.929,00	95.312,00	90.000,00	Verbindlichkeiten bei Lieferanten
12	Forderungen gg. verb./bet. Unternehm.	20.146,00	21.900,00	20.317,00	20.000,00						Wechsel und sonstige
13	Forderungen gegen Gesellschafter		15.000,00	10.000,00	25.000,00		45.000,00	50.000,00	40.233,00	50.000,00	Kurzfristige Rückstellungen
14							37.809,00	37.809,00	72.478,00	40.000,00	So. kurzfristige Verbindlichkeiten
15	<b>Summe HABEN kurzfristig</b>	<b>351.165</b>	<b>565.774</b>	<b>376.946</b>	<b>531.000</b>		<b>2.140,00</b>	<b>4.229,00</b>	<b>1.716,00</b>	<b>0,00</b>	Geldtransit
16	Veränderung		214.609	-188.828	154.054						Verbindlichkeiten gg. verb. Unternehm.
17											Verbindlichkeiten beim Finanzamt:
18	Warenbestand RHB	14.560	16.820	17.250	16.545		-367,00	768,00		500,00	aus Mehrwertsteuer
19	Warenbestand Unfertige	99.000	105.900	131.500	125.000		5.678,00	361.872,00	54.582,00	190.000,00	abzüglich gel. Vorauszahlungen
20	Warenbestand Fertige	121.500	88.000	112.500	100.000		-1.748,00	-185.517,00		-40.000,00	abzüglich Vorsteuer
21								-134.506,00		-50.000,00	Lohn- und Kirchensteuer
22	<b>Summe Warenbestände</b>	<b>235.060</b>	<b>210.720</b>	<b>261.250</b>	<b>241.545</b>		<b>16.591,00</b>	<b>21.149,00</b>	<b>15.404,00</b>	<b>20.000,00</b>	Sonstige Steuern und Abgaben
23	Veränderung		-24.340	50.530	-19.705		29.633,00	1.500,00	27.662,00	1.500,00	Verbindlichkeiten bei Krankenkassen
24								-1.660,00			Offene Löhne
25	<b>Überschuss I bzw. Working Capital</b>	<b>356.977</b>	<b>500.048</b>	<b>237.598</b>	<b>460.545</b>						
26											
27	<b>Überschuss II: ohne Warenbestand</b>	<b>121.917</b>	<b>289.328</b>	<b>-23.652</b>	<b>219.000</b>		<b>229.248</b>	<b>276.446</b>	<b>400.598</b>	<b>312.000</b>	<b>Summe SOLL kurzfristig</b>
28	Veränderung		167.411	-312.980	242.652		49.787	65.266	97.648	122.000	davon Finanzamt und Sozialträger
29							67.600	35.873	93.211	10.000	davon Banken
30	<b>Überschuss III: ohne Gesellschafter</b>	<b>121.917</b>	<b>274.328</b>	<b>-33.652</b>	<b>194.000</b>		67,6%	35,9%	93,2%	10,0%	Limitbeanspruchung saldiert
31	Veränderung		152.411	-307.980	227.652						
32											
33	Deckungsfaktor	1,5	2,0	0,9	1,7						Wertangaben unter going concern
34	Deckungsfaktor ohne Gesellsch.	1,5	2,0	0,9	1,6		Wertberichtigung Forderungen				Risiken unberücksichtigt:
35	Deckungsfaktor ohne KK-Linie	1,1	1,7	0,7	1,4						
36	Deckungsfaktor ohne verb. Untern.	1,4	2,0	0,9	1,6						
37											
38	Überschuss I = (Summe Haben + Summe Waren - Summe Soll)										Überschuss mit "-" bedeutet Liquiditätsfehlbetrag in dieser Höhe
39	Überschuss II = (Summe Haben - Summe Soll; ohne Waren)										Veränderung mit "-" bedeutet Liquiditätsverschlechterung ("burning rate")
40	Der Deckungsfaktor sollte nicht unter 0,9 fallen, da bei niedrigeren Werten nach BGH Zahlungsunfähigkeit vorliegen kann.										



	31.12.07	31.12.08	31.12.09	31.12.10					
(1) Deckungsfaktor (vgl. Liqui 2.Grades)	1,5	2,0	0,9	1,7					
(2) Deckungsfaktor ohne Gesellsch.	1,5	2,0	0,9	1,6					
(3) Deckungsfaktor ohne KK-Linie	1,1	1,7	0,7	1,4					
(4) Deckungsfaktor ohne verb. Untern.	1,4	2,0	0,9	1,6					
(5) Insolvenzgefahr nach BGH	0,9	0,9	0,9	0,9					
<b>1 Deckungsfaktor</b>	Das ist die Relation HABEN zu SOLL kurzfristiger Fälligkeiten. Der Faktor sollte nicht unter 0,9 fallen. Sonst besteht nach neuem BGH-Urteil akute Insolvenzgefahr ! Faktor "2" z.B. bedeutet doppelt so viele werthaltige kurzfristige Forderungen wie kurzfristige Verbindlichkeiten. Der Deckungsfaktor entspricht in etwa der Liquidität 2.Grades, wenn das "sonstige Vermögen" voll liquide ist.								
<b>3 Deckungsfaktor ohne Banken</b>	Die von den Banken zugesagte KK-Linie spielt hier eine entscheidende Rolle. Kündigt die Bank ihre Linie, sinkt der Faktor.								
<b>2 Deckungsfaktor ohne Gesellsch.</b>	Forderungen gegen Gesellschafter werden hier herausgerechnet. Daher wird der Faktor kleiner, wenn kurzfristige GS-Verbindlichkeiten vorliegen. Wenn bereits dieser Faktor unter den Wert 0,9 fällt, sollten Gesellschafter ihre Verbindlichkeiten unverzüglich an die Kapitalgesellschaft zurückzahlen.								
<b>4 Deckungsfaktor ohne verb. Untern.</b>	Haben Sie Forderungen bzw. Verbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen, so weisen Sie diese hier saldiert aus. Bestehen mehr Verbindlichkeiten als Forderungen, setzen Sie vor den Saldo ein Minus-Vorzeichen.								
<b>5 Insolvenzgefahr nach BGH</b>	Dies entspricht der neuen Rechtsprechung des BGH (Urteil von 2005), wonach maximal 10 Prozent liquide Unterdeckung vorliegen dürfen. Umgekehrt müssen mindesten 90 Prozent der kurzfristigen Verbindlichkeiten durch werthaltige kurzfristige Forderungen gedeckt sein, um zahlungsfähig zu sein.								
<b>6 Freies Limit</b>	In kritischen Phasen zeigt die Beanspruchung der KK-Linien bei den Banken hohe Werte. Umgekehrt ist dann das freie Limit sehr gering. Die Auslastungsquote befindet sich jeweils am Ende der Spalten in der rechten Hälfte des Kurzfristigen Status.								



# **Falsch und richtig. Zehn grundlegende Irrtümer beim Liquiditäts-Management.**

1. Die Banken sind schuld, wenn es finanziell eng wird und die Zahlungsfähigkeit gefährdet ist. **Falsch.**

**Richtig dagegen ist: Liquidität kommt aus dem Ertrag, und Ertrag entsteht nur dann, wenn strikt gewinnorientiert gewirtschaftet wird. Dann rollt der Rubel.**

2. Mit der Rechnungslegung hat der Unternehmer seinen Auftrag beendet. **Falsch.**

**Richtig dagegen ist: Liquiditätsmanagement fängt jetzt erst an. Erst wenn der Kunde auch alles bezahlt hat, ist der Auftrag abgeschlossen.**

3. Die Rechnung selbst sollte möglichst schnell gestellt werden, selbst wenn die Leistung bzw. Lieferung noch nicht endgültig abgeschlossen ist. **Falsch.**

**Richtig dagegen ist: Eine 100 % korrekte Rechnung ist Grundvoraussetzung für pünktlichen Geldeingang. Vorzeitige und ungenaue Rechnungslegung führen nur zu unnötiger Streiterei und infolgedessen für verspäteten Geldeingang.**

4. Um den Geldeingang hat sich die Buchhaltung zu kümmern. **Falsch.**

**Richtig dagegen ist: Debitoren-Management ist Chefsache schlechthin.**

5. Wenn auf dem Konto immer genügend Luft ist, läuft alles bestens. **Falsch.**

**Richtig dagegen ist: Schon am nächsten Tag kann das ganz anders sein. Gutes Liquiditätsmanagement plant seine Geldein- und –ausgänge stets per fortgeschriebenem Liquiplan auf Monate voraus und stellt sich auch auf mögliche Risiken rechtzeitig ein.**

6. Wenn Auskünfte von Banken und Auskunfteien (z.B. Creditreform) unbedenklich sind, kann der Kunde risikolos beliefert werden. Der Geldeingang ist dann sicher. **Falsch.**

**Richtig dagegen ist: Solche Auskünfte sind zwar wichtig, können aber eigene Bonitätsrecherchen niemals ersetzen. Der einstige Bau-Pleitier Schneider hatte bis Schlag Zwölf die besten Auskünfte. Doch Geld bekamen die Gläubiger danach keines mehr.**

7. Wenn man die Lieferanten erst dann bezahlt, wenn der Kunde bezahlt hat, kann nichts schief gehen. **Falsch.**

**Richtig dagegen ist: Wenn der Lieferant Skonto anbietet, sollte man dieses Angebot stets nutzen. Das ist am leichtesten verdientes Geld.**

8. Man sollte versuchen, bei den Banken möglichst hohe Kontokorrent-Linien zu erhalten, selbst wenn man sie nur selten voll beansprucht. **Falsch.**

**Richtig dagegen ist: Man sollte per genauer Liquiditäts- und Finanzplanung möglichst realistische KK-Linien anstreben. Denn Banken sehen es gar nicht gerne, hohe Linien vorzuhalten, die vom Kunden dann nicht genutzt werden. Denn das kostet sie unnötig Eigenkapital und bringt ihnen keinen Ertrag.**

9. Am besten ist, Liquiditätsmanagement outzusourcen, z.B. durch Factoring. Dann gibt es keine Probleme mit dem Money. **Falsch.**

**Richtig dagegen ist: Noch so gutes externes Factoring kann niemals besser sein als das eigene professionelle Liquiditätsmanagement, das die Individualität jedes Kunden berücksichtigt.**

10. Das Thema Liquiditätsmanagement wird viel zu hoch gekocht. Wer als Unternehmer ordentlich arbeitet, hat auch keine Geldprobleme. **Falsch.**

**Richtig dagegen ist: Neben guter Leistung ist gutes Liquiditätsmanagement genauso wichtig. Leider ist das heute so. Fragen Sie mal Unternehmer, die nur wegen der Pleite ihres Kunden selbst baden gegangen sind.**



Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit  
und Geduld.

... und Ihnen viel Erfolg !



*Mehr Infos zum Thema finden Sie in meinem Buch  
„Immer zahlungsfähig“  
...und bereits am nächsten Montag (6.12.)  
gibt es hier wieder ein IHK-Seminar dazu.*