

Berichte aus der Betriebswirtschaft

**Gustav Breitkreuz**

**Auch in Krisenzeiten zahlungsfähig bleiben**

Eine Handlungsanweisung zur Liquiditätssicherung für die  
Unternehmensleitung von Klein- und Mittelbetrieben sowie für  
Existenzgründer

Shaker Verlag  
Aachen 2012

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2012

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-1251-4

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

# INHALTSVERZEICHNIS

|   |           |
|---|-----------|
| Vorwort .....   | 7         |
| <b>1. Wertorientierte Liquiditätsoptimierung im Mittelpunkt der Unternehmensführung .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>1.1 Entscheidungsgrößen zur Liquiditätsoptimierung.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1.2 Die bewusste Umsetzung von Denken und Handeln als oberste Zielstellung der Unternehmensführung für eine dauerhafte Liquiditätssicherung.....</b> | <b>11</b> |
| <b>1.3 Die Vereinheitlichung von Unternehmenszielen und Unternehmensphilosophie im Blickfeld der Liquiditätssicherung .....</b>                         | <b>13</b> |
| <b>2. Liquiditätskrisen managen .....</b>   | <b>15</b> |
| <b>2.1 Krisenfrüherkennung durch permanente Analysen .....</b>  | <b>15</b> |
| <b>2.2 Krisenbewältigung durch wirksame Maßnahmen .....</b>   | <b>21</b> |
| <b>2.3 Krisenvorbeugung mittels Frühwarnsystem .....</b>  | <b>25</b> |
| <b>3. Optimale Finanz- und Liquiditätsplanung als Voraussetzung für eine sichere Zahlungsfähigkeit.....</b>   | <b>37</b> |
| <b>3.1 Ziele und Aufgaben .....</b>   | <b>37</b> |
| <b>3.2 Der Konnex zwischen der Liquiditäts- und Finanzplanung.....</b>  | <b>38</b> |
| 3.2.1 Ermittlung des Kapitalbedarfs .....   | 38        |
| 3.2.2 Ermittlung der Kapitalbedarfsdeckung .....  | 39        |
| 3.2.3 Einige Möglichkeiten der Kapitalbedarfsdeckung als Ausgangsgrößen für die Zahlungsfähigkeit .....   | 40        |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>3.3</b> | <b>Aufbau und Inhalt der Finanz- und Liquiditätsplanung .....</b>   | <b>45</b> |
| 3.3.1      | Grundlegende Bemerkungen .. .....   | 45        |
| 3.3.2      | Planungsarten .....   | 45        |
| 3.3.2.1    | Strategische Planung .....  | 45        |
| 3.3.2.2    | Taktische Planung .....   | 46        |
| 3.3.2.3    | Operative Planung .....   | 46        |
| 3.3.3      | Aufbau und Inhalt .....   | 47        |
| <b>4.</b>  | <b>Einflussfaktoren des Liquiditätserfolges durch eine Auswahl<br/>von Finanzierungsmöglichkeiten .....</b>                                     | <b>53</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Mittelaufbringung durch Eigenfinanzierung .....</b>  | <b>53</b> |
| 4.1.1      | Mittelherkunft durch Selbstfinanzierung aus dem<br>Cash-Flow .....  | 53        |
| 4.1.2      | Konnex zwischen Cash-Flow und Mehrwertschöpfung .....   | 55        |
| 4.1.3      | Mittelherkunft durch betriebliche Rationalisierungs-<br>Maßnahmen .....   | 56        |
| 4.1.4      | Mittelherkunft durch Rückstellungen .....   | 57        |
| 4.1.5      | Mittelherkunft durch Abschreibungen .....   | 58        |
| 4.1.6      | Mittelherkunft durch stille Reserven .....  | 59        |
| 4.1.7      | Mittelherkunft durch Aufnahme einer Beteiligung .....   | 59        |
| 4.1.8      | Mittelherkunft durch den Verkauf von nicht mehr oder nur<br>zum Teil genutzter Maschinen und Anlagen sowie Abbau<br>von zu hohen Vorräten ..... | 60        |
| 4.1.9      | Mittelherkunft durch weitere innerbetriebliche<br>Maßnahmen .....   | 62        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4.2 Mittelaufbringung durch Fremdfinanzierung .....</b>  | <b>63</b> |
| 4.2.1 Factoring .....   | 64        |
| 4.2.2 Leasing .....   | 65        |
| 4.2.3 Lieferantenkredit .....   | 67        |
| 4.2.4 Kundenkredit .....  | 68        |
| 4.2.5 Mitarbeiterkapitalbeteiligung .....   | 69        |
| 4.2.6 Wirtschaftsförderung .....  | 70        |
| 4.2.7 Kredite von Banken und Sparkassen .....   | 71        |
| 4.2.8 Rating als Grundlage für Kreditvergabeentscheidung .....  | 73        |
| 4.2.9 Motivation der Mitarbeiter zur aktiven Mitwirkung an der<br>Liquiditätsoptimierung .....                    | 80        |
| <b>5. Effiziente Liquiditätsüberwachung durch Controlling .....</b>   | <b>87</b> |
| <b>5.1 Mittelverwaltung .....</b>   | <b>87</b> |
| <b>5.2 Strategie der Liquiditätsüberwachung und des Controlling .....</b>   | <b>89</b> |
| 5.2.1 Grundlegende Anforderungen .....  | 89        |
| 5.2.2 Zeitliche Überwachung und Controlling .....   | 92        |
| 5.2.3 Überwachung und Controlling der Liquiditäts-<br>planerfüllung .....   | 93        |
| 5.2.3.1 Überwachung und Controlling der Liquiditätsplan-<br>erfüllung durch das Management des Unternehmens ..... | 99        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>5.3 Überwachung und Controlling der Liquidität mit ausgewählten Messinstrumentarien .....</b>           | <b>105</b> |
| 5.3.1 Liquiditätsbilanz .....  | 105        |
| 5.3.2 Liquiditätsreserve .....   | 107        |
| 5.3.3 Liquiditätsanalyse .....   | 108        |
| 5.3.3.1 Plan-Ist-Vergleich .....   | 108        |
| 5.3.3.2 Bilanzanalyse .....  | 115        |
| 5.3.3.3 Cash-Flow-Analyse .....  | 119        |
| 5.3.3.4 Kennzifferanalyse .....  | 123        |
| <br>   |            |
| <b>6. Optionen für den Handlungsbedarf bei Liquiditätsproblemen, dargestellt an Praxisbeispielen .....</b> | <b>127</b> |
| 6.1 Reduzierung des Umlaufvermögens .....  | 127        |
| 6.2 Reduzierung des Anlagevermögens .....  | 131        |
| 6.3 Reduzierung der Forderungsausfälle .....   | 133        |
| 6.4 Verbesserung der Kundenzufriedenheit .....   | 135        |
| 6.5 Weitere therapeutische Maßnahmen zur Wiederbelebung der Liquidität .....                               | 145        |
| <br>   |            |
| <b>Literaturverzeichnis .....</b>  | <b>147</b> |
| <br>   |            |
| <b>Stichwortverzeichnis.....</b>   | <b>149</b> |