

TREUHAND COTTING AG

COTTING REVISIONS AG

FIDUCIAIRE **REVICOR** CONSULTING



Liquiditätsmanagement

Treuhand Cotting AG

Christian Stritt
Partner
Dipl. Wirtschaftsprüfer

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage
2. Frühwarnsignale
3. Erhöhung Liquiditätszufluss
4. Reduktion Liquiditätsabfluss
5. Liquiditäts-Management
6. Instrument – Liquiditätskennzahlen
7. Instrument – Liquiditätsplan
8. Wo unterstützt Sie die Treuhand Cotting AG
9. Kontakte

1. Ausgangslage

Schätzungsweise 9 von 10 Konkursen gehen auf Illiquidität zurück ...

„Cash ist der Sauerstoff jeder Unternehmung“

... deshalb lieber agieren als reagieren!

„Laufendes Management der Liquidität – auch für KMU's“

„Im Krisenfall treffen 80% der Firmen keine oder zu späte Massnahmen“

(Helbling Corporate Finance AG)

	Reihenfolge	
	Entstehung	Erkennung
Strategische Krise	1	3
Ertragskrise	2	2
Liquiditätskrise	3	1

2. Frühwarnsignale aus Sicht von ...

Banken:

- Überziehung der Kontokorrentlinien
- Verspätete, unklare, unplausible Information zu den Geschäftsergebnissen
- Verschlechterung der Zinskonditionen
- Vertrauensverlust
- Kreditkündigungen

Lieferanten:

- Verschlechterung der Zahlungsfristen
- Verschlechterung der Beschaffungskonditionen
- Lieferantenwechsel
- Lieferverzögerungen, Liefersperrern
- Zahlungsprobleme, Änderungen der Zahlungsart
- Zunahme von Betreibungen

Buchprüfung:

- Änderungen im Rechnungswesen
- Höherbewertung von Aktiva (Überbewertung von Lagern, Ware in Arbeit, Projekten, Maschinen und Anlagen, Beteiligungen, Immobilien und aktivierte Entwicklungsleistungen)
- Tieferbewertung von Rückstellungen
- Vorbehalte
- Wechsel des Buchprüfers

Mitarbeiter:

- Kurzarbeit, Entlassungen
- Zunahme der Personalfuktuation
- Qualitätsverschlechterung

Staat und staatliche Institutionen:

- Verspätete Mehrwertsteuerabrechnungen
- Verspätete Zahlungen bei Sozialversicherungen
- Verspätete Zahlung von Steuern

3. Erhöhung Liquiditätszufluss

Organisatorisch

- Fortlaufend Rechnungen ausstellen
- Systematisches und konsequentes Mahnwesen
- Kürzere Zahlungsfristen vorgeben
- An- und Akontozahlungen fordern
- Kundenforderungen über Factoring, Zession, Forfaitierung bewirtschaften
- Kreditlimiten voll ausnützen
- Privatbezüge reduzieren

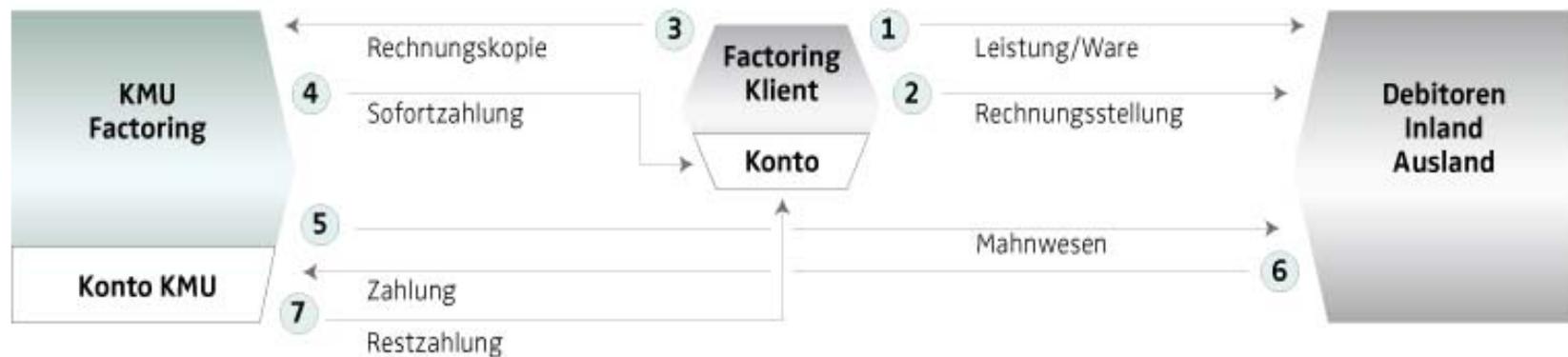
Gebundenes Kapital

- Unrentables Anlagevermögen verkaufen
- Nicht benötigtes Anlagevermögen verkaufen
- Sale-Lease-back Transaktionen
- Lagerabbau
- Langfristige Schulden erhöhen
- Fremd- oder Eigenkapital bei den Aktionären beschaffen

- **Tipp** : - Einfache Massnahmen, die aber häufig vernachlässigt werden, darum zuerst einmal bei sich im Betrieb hinterfragen.

Erhöhung Liquiditätszufluss

Factoring von Kundenforderungen



- **Tipp :** - Entstehende Kosten sind auf jeden Fall im Detail zu hinterfragen (Umsatzkommission 0.5 – 3% Prämien).

Erhöhung Liquiditätszufluss

Sale-lease-back Transaktion

Ein Unternehmen verkauft bestimmte Aktiven (Investitionsgüter, Liegenschaften, u.a.) an einen Investor oder eine Bank und least sie gleichzeitig wieder zurück.

- Gründe:**
- Liquiditätsmangel
 - Konzentration aufs Kerngeschäft (z.B. Outsourcing von Immobilien)
 - Steuereinsparungen

- **Tipp** : - Eine solche Transaktion ist auf jeden Fall auf ihre Kosten, Plausibilität und Nutzen hin zu überprüfen.

4. Reduktion Liquiditätsabfluss

- Generelle Prüfung der Ausgaben
- Längere Zahlungsfristen aushandeln
- Nicht dringende Investitionen zurückstellen
- Den Produktionsprozess straffen
- Unterhaltsarbeiten hinauszögern
- Anlagen leasen statt zu kaufen
- Ausschüttungspolitik überdenken

- Genaue Prüfung Eingangsrechnungen
- Profitieren vom Skonto
- Ertragsoptimierungen
- Einkaufsmanagement
- Kreditorenmanagement
- Aufschieben Kapitalrück- / Zinszahlungen
- Rabatte wenn Zahlung via Lastschrift

- **Tipp:** - Lagerbestand kann sehr oft optimiert werden
 - Vergleich Leasing / Kauf ist von zunehmender Bedeutung
 - Investitionsrechnung ein MUSS bei Neuinvestitionen

5. Liquiditäts - Management

- **Transparenz**
 - Aktuelle Informationen (Flümi und Kreditlimiten)
 - Kurzfristiger Liquiditätsplan für 4 Wochen
 - Rollender Liquiditätsplan für 12 – 24 Monate
 - Abweichungsanalyse (IST – SOLL)

- **Prioritäten**
 - Höchste Priorität sind rasche Zahlungseingänge
 - Systematischer Umgang mit Kreditoren

- **Organisation**
 - Kontrolle der Geldflüsse / Kompetenzen
 - Cash-Pooling (Flümi und Kreditlimiten)
 - Vorausschauend Liquidität beschaffen

- **Tipp:** - „Cash ist König“
 - Wie managen Sie ihre Liquidität?
 - Anlagevermögen mit langfristigem Kapital finanzieren

5. Liquiditäts - Management

- **Informationen**
 - Bonitätsprüfung bei Neukunden
 - Wissen über Kunden und Lieferanten sammeln

- **Kommunikation**
 - Gegenüber Banken und Fremdkapitalgebern
 - Gegenüber Mitarbeitern
 - Gegenüber Kunden und Lieferanten
 - Intensivierung der Kontakte bei Krisen

- **Produktion / Einkauf**
 - Oft zu hohe Qualitätsansprüche in der Produktion
 - Durchlaufzeiten optimieren
 - Verknüpfung von Kunden- und Lieferbeziehungen (Ausnutzung Marktmacht bei Ein- und Verkauf)

- **Tipp:** - Seit 2008 können Auskünfte über die Bonität online bestellt werden www.betreibungsschalter.ch

6. Instrument - Liquiditätskennzahlen

- **Cash Ratio** 15 – 35%
(Flümi / kfr. Verbindlichkeiten)
 - **Quick Ratio** > 100%
(Flümi + Ford.) / kfr. Verb.
 - **Current Ratio** > 200%
Umlaufvermögen / kfr. Verb.
- Dabei handelt es sich um Richtwerte.
Grundsätzlich können diese je nach Branche abweichen.
Konzentration auf Quick Ratio.
- **Tipp:** - Liquiditätsmanagement darf nie zur Verringerung des Haftungssubstrates für die Gläubiger oder zur einseitigen Bevorzugung einzelner Gläubiger führen → rechtliche Folgen

7. Instrument - Liquiditätsplan

- **Anwendung**
 - Adressate für Unternehmensbeurteilung (z.B. GL, VR, Banken, potentielle Käufer, Investoren)
 - Realitätsnah (mindestens monatlich)

- **Nutzen**
 - Wichtiges Führungsinstrument
 - Einsicht in die Liquiditätsverhältnisse
 - Guter Eindruck bei Banken, Investoren etc.

- **Aussage**
 - Frühwarnsystem
 - Stand der Zahlungsfähigkeit
 - Indikator, ob ausreichend Cash-Überschüsse erwirtschaftet werden um
 - Verbindlichkeiten zu begleichen
 - Investitionen aus eigener Kraft zu finanzieren

- **Tipp:** - Erstellen eines Liquiditätsplanes ist auch für KMU wichtig

7. Instrument - Liquiditätsplan

Tsd. CHF	Jahr	JAN	FEB	MRZ	APR	MAI	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEZ
	2009	Plan											
Barverkäufe:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Debitorenzahlungen:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Übrige Bareingänge (Miete, Wertschriften, Zinsen)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
= Einzahlungen total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Waren und Materialzahlungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Löhne, Gehälter, Sozialleistungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Werbung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Steuern	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Kapitalzinsen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Versicherungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Allg. Büro- und Verwaltungsausgaben	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Miete	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Unterhalts- / Reparatur und Ersatzaufwand	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Sonstige Auszahlungen (Strom, Wasser usw.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Mehrwertsteuer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
= Auszahlungen Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
= Brutto-Geldzufluss/-Geldabfluss (Ein-/Auszahlungen)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Einzahlungen aus Anlagenverkauf	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Einzahlungen (z.B. Kreditaufnahme bei Dritten)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Einzahlungen aus Privatvermögen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Auszahlungen aus Privatvermögen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Kapitalerträge	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Übrige Zuflüsse (z.B. Dividenden, Privatentnahmen)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
= Netto-Geldzufluss/Netto-Geldabfluss	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Bestand Kasse, Post, Bank	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
= Bestand flüssige Mittel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Offene Kreditlimite	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
= Geldüberschuss/Geldbedarf	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Gliederung Liquiditätsplan

- Wann, welche Zahlungseingänge (Debitoren)
- Wann, welche Zahlungsausgänge (Kreditoren)
- Wann, welche Kreditrückzahlungen / -aufnahme
- Wann, welche Investitionen / Anlageverkäufe
- Wann, welche Zinszahlungen / -erträge
- USW.

■ Tipp: - Liquiditätsplan ≠ Budget!

Wo unterstützt Sie die Treuhand Cotting AG

- Erstellen von Liquiditätsplanungen
 - Erstellen von Cash-Flow Berechnungen
 - Fachmännische Beurteilung der Liquiditätssituation
 - Beurteilung Rentabilität von Investitionsprojekten
 - Sanierung etc.
-
- **Tipp:** - Vertrauensbasis mit dem Berater

Kontakte



Heinrich Cotting

Gründer
Dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling

Treuhand Cotting AG
Münzgraben 4
3000 Bern 7
Telefon
E-Mail

+41 (0)31 329 20 20
heinrich.cotting@treuhand-cotting.ch



Wolfgang Jendly

Partner und Sitzleiter Düdingen

Treuhand Cotting AG
Chännelmattstrasse 9
3186 Düdingen
Telefon
E-Mail

+41 (0)26 492 78 78
wolfgang.jendly@treuhand-cotting.ch



Christian Stritt

Partner
Dipl. Wirtschaftsprüfer / Betriebsökonom FH

Treuhand Cotting AG
Chännelmattstrasse 9
3186 Düdingen
Telefon
E-Mail

+41 (0)26 492 78 78
christian.stritt@treuhand-cotting.ch



Markus Jungo

Partner und Sitzleiter Freiburg
Dipl. Wirtschaftsprüfer / lic. rer. pol.

Fiduciaire Revicor Consulting SA
Rte des Arsenaux 41
1705 Fribourg
Telefon
E-Mail

+41 (0)26 347 28 80
markus.jungo@treuhand-cotting.ch



Beat Mauron

Partner
Treuhandler mit eidg. Fachausweis

Treuhand Cotting AG
Chännelmattstrasse 9
3186 Düdingen
Telefon
E-Mail

+41 (0)26 492 78 78
beat.mauron@treuhand-cotting.ch



Harro Lüdi

Partner und Sitzleiter Bern
Dipl. Wirtschaftsprüfer

Treuhand Cotting AG
Theaterplatz 4
3000 Bern 7
Telefon
E-Mail

+41 (0)31 329 20 20
harro.luedi@treuhand-cotting.ch



Kontakte



Monika Hasler-Kunz

Partnerin
Dipl. Treuhandexpertin / Dipl. Kauffrau HKG

Treuhand Cotting AG
Theaterplatz 4
3000 Bern 7
Telefon
E-Mail

+41 (0)31 329 20 20
monika.hasler@treuhand-cotting.ch



Martin Gyger

Partner
Dipl. Treuhandexperte / Betriebsökonom FH

Treuhand Cotting AG
Theaterplatz 4
3000 Bern 7
Telefon
E-Mail

+41 (0)31 329 20 20
martin.gyger@treuhand-cotting.ch



Elmar Schafer

Teamleiter
Fachmann im Finanz- und Rechnungswesen
mit eidg. Fachausweis

Treuhand Cotting AG
Chännelmattstrasse 9
3186 Düringen
Telefon
E-Mail

+41 (0)26 492 78 78
elmar.schafer@treuhand-cotting.ch

