

### WARUM REGELMÄßIGE BESPRECHUNGEN WICHTIG SIND

- Was muss besprochen werden?
- Typische Themen für Ein- und Auszahlungen
- Fragen, die Sie stellen sollten, um einen kompletten Überblick zu erhalten

#### GEGENSTAND DER BESPRECHUNGEN

Regelmäßige Besprechungen sind für das Liquiditätsmanagement deswegen so wichtig, weil nur im persönlichen Austausch alle Informationen zusammengebracht werden können. Dafür trägt in der Regel der Liquiditätsmanager die Verantwortung. Um ihn organisatorisch einzubinden, diese Verantwortung auch ausüben zu können, bedarf es einer Kultur im Unternehmen, die regelmäßig und offen Themen bespricht.

Lassen Sie uns die Einzahlungsseite und die Auszahlungsseite gesondert betrachten:

#### TYPISCHE THEMEN FÜR DIE EINZAHLUNGSSEITE

Es hat sich als praktisch erwiesen, z.B. 14-tägige Besprechungen mit der Debitorenbuchhaltung und

dem Vertrieb zum Monitoring der offenen Forderungen (Cash Collecting) abzuhalten. Hier ist auch nachzufragen, wie Vertrieb und Buchhaltung diese einschätzen, wann die überfälligen Forderungen als Zahlungseingänge erwartet werden können. Um die sich daran anschließenden Aktivitäten auch monitoren zu können, sind Listen praktisch, die die Einschätzung von Buchhaltung und Vertrieb terminieren und den vermuteten Zahlungseingang dokumentieren. Diese Beträge sind dann in der Liquiditätsprognose für die entsprechenden Wochen zu ergänzen, da überfällige Forderungen extra geschätzt werden müssen.

Ein weiteres wichtiges Thema ist die Aktualität des Umsatzprognose. Ein 14-tägiges Meeting mit Vertrieb und Buchhaltung bietet ein gutes Forum für einen Austausch von Informationen über

Auftragseingänge und das Abarbeiten von Auftragsbeständen. Insbesondere die gemeinsame Interpretation der Daten ist für die Liquiditätprognose sehr wichtig.

## TYPISCHE THEMEN FÜR DIE AUSZAHLUNGSSEITE

### Material und Wareneinsatz

Ebenso wichtig sind regelmäßige Besprechungen mit der Kreditorenbuchhaltung und dem Einkauf über den Stand der aktuellen, bereits fälligen Rechnungen und dem Stand der ausstehenden Rechnungen. Hier muss auch ein Abgleich mit den bereits getätigten, aber noch nicht gelieferten Bestellungen erfolgen, so dass man sieht, was wann und wieviel im Prognosezeitraum geliefert wird und gegebenenfalls auch schon bezahlt werden muss.

Insbesondere sind hier die 10 oder 20 größten Lieferanten gesondert zu betrachten und zu analysieren. Neben den erwähnten "Standards" ist es aber umso wichtiger, regelmäßig nachzufragen, was in dem Prognosezeitraum vermutlich nicht plangemäß verlaufen wird, um eine gemeinsame Bewertung abzugeben, ob dies zu erheblichen Abweichungen führen kann und wird. Beispielsweise Änderungen bei Einkaufskonditionen, Preisen, Verschiebungen von Aufträgen, Verzögerungen von Projektaufträgen etc. Auch Stornierungen können zu erheblichen Verzerrungen führen.

### Personalkosten

Hier gilt es, am besten einen Automatismus zu schaffen, dass die Personalabteilung den voraussichtlichen Gehaltslauf, aufgeteilt nach Auszahlungsbetrag von Gehältern und Löhnen, Sozialversicherung und Lohnsteuer (unterschiedliche Zahlungszeitpunkte) zuliefert. Im Gespräch mit der Personalabteilung ist auch in regelmäßigen Abständen nachzufragen, ob Sondersachverhalte angefallen oder zu erwarten sind (Abfindungen, Sozialplanzahlungen, Rechtsstreitigkeiten mit Mitarbeitern, Bonus- oder Tantiemenzahlungen). Dabei ist natürlich zu berücksichtigen, welche Perioden betroffen sind und ob es sich um bereits zurückgestellte Aufwendungen handelt.

### sbA

Insbesondere aus der Jahresplanung (in der Regel eine G+V) ergeben sich etliche Kostenblöcke, die nicht Umsatz abhängig sind und die häufig in bestimmten Intervallen regelmäßig anfallen wie z.B. Mieten, Leasing, Versicherungen, Gebühren, Telekommunikation etc.

Die Herleitung aus der G+V ist für das Liquiditätsmanagement nicht immer einfach, weil die G+V nach Aufwand und Ertrag geplant wird und nicht nach Geldfluss. Insofern werden bei den sbA die Kostenblöcke des Jahres in zwölf gleiche Beträge

geglättet, obwohl die Summe der Aufwendungen in anderen Rhythmen bezahlt werden, wie zum Beispiel Versicherungen einmal im Jahr oder Lizenzaufwendungen für IT vierteljährlich. Die daraus resultierenden zeitlichen Verschiebungen und die Höhe der Beträge können durchaus erheblich sein.

Hier sind auf alle Fälle die größten Blöcke für die Liquidität so zu berücksichtigen, wie sie ausgezahlt werden. Bei regelmäßigen monatlichen Auszahlungen, auch wenn sie der Höhe nach immer etwas schwanken, können Vereinfachungen praktikabel und geboten sein.

### sonstige Auszahlungen

Mit der Buchhaltung ist auch intensiv zu diskutieren, welche Effekte aus der Bilanz zu erwarten sind. Liquiditätsabflüsse aus rückgestellten Verbindlichkeiten, Sonderzahlungen im Bereich der Personalkosten, Zinsen und Tilgungen.

Gesondert sind mindestens einmal im Monat die geplanten und bereits getätigten Investitionen abzugleichen. Hier ist auch ein Augenmerk auf geleistete Anzahlungen zu richten und zu dokumentieren.

## SOLL IST VERGLEICH ERHÖHT DIE PROGNOSEQUALITÄT

Ein weiterer wichtiger Punkt in den Besprechungen muss immer eine Abweichungsanalyse zur letzten

Prognose sein. Es ist wichtig herauszufinden, warum Abweichungen entstanden sind und ob diese dauerhaft oder temporär sind. Dann kann der Impact aus der Planabweichung, sofern dieser noch Relevanz für die aktuelle Prognose hat, korrigiert und erklärt werden.

Auch grafisch aufbereitete Vorjahresvergleiche, sofern verfügbar, können bei bestimmten Geschäftsmodellen hilfreiche Indizien sein, wie sich das aktuelle Geschäftsjahr im Vergleich zum letzten entwickelt hat und weiter entwickeln wird.

Diesem Thema der grafischen Aufbereitung unter Berichtsgestaltung werden wir einen extra Praktiker Tipp widmen.

Informieren Sie sich gerne auf unserer Website [www.consanto.de](http://www.consanto.de) über die Möglichkeiten einer professionellen Unterstützung durch uns. Kontaktieren Sie uns bei Interesse jederzeit.