

Via Cashflow die Liquidität steuern

Martin Dieter Herke

Die Steuerung der Liquidität gehört zweifelsfrei mit zu den wichtigsten Aufgaben in einem Autohaus. Dies geschieht oftmals anhand einer Cashflow-Rechnung. Halten wir gleich zu Beginn fest, dass es in der Literatur keine einheitliche Definition für eine solche Berechnung gibt. Fast immer geht es darum, aufzuzeigen welche Finanzmittel zur Abwicklung des Geschäftes zur Verfügung stehen und ob sie ausreichen, um alle Verpflichtungen zu erfüllen. Genau aus diesem Grund interessiert sich auch jede Bank für den Cashflow seiner Kreditnehmer.

Was der Cashflow zeigt – und was nicht

Cashflow (Kassenzufluss, Geldfluss) ist eine betriebswirtschaftliche Messgröße, die den Netozufluss an liquiden Mitteln – also Einnahmen minus Ausgaben – für einen bestimmten Zeitraum darstellt. Die Definition scheint einfach, die Erkenntnis wichtig. Zeigt sie doch dem Autohaus aus welchem Grund und wieviel Überschuss (oder auch nicht) erwirtschaftet wird und der Bank, ob Kredite zurückgezahlt werden können (oder nur teilweise, oder nicht).

Eine einfache Cashflow-Definition:

Jahresergebnis
+/- Abschreibungen/Zuschreibungen
= **(Brutto) Cashflow**

1

Etwas differenzierter:

Jahresergebnis
+/- Abschreibungen/Zuschreibungen
= (Brutto) Cashflow
+/- Einlagen/Entnahmen, Ausschüttungen
= **(Netto) Cashflow**

Eine Definition, die Banken besonders interessiert:

Jahresergebnis
+/- Abschreibungen/Zuschreibungen
= (Brutto) Cashflow
+/- Einlagen/Entnahmen, Ausschüttungen
= (Netto) Cashflow
– Kredittilgungen
= **Free Cashflow**

Die Ermittlung des Free Cashflow interessiert naturgemäß Banken ganz besonders, denn das Ergebnis zeigt ob vereinbarte Kreditrückzahlungen auch tatsächlich geleistet werden können und ob noch weitere freie Liquidität zur Verfügung steht.

Was aber wenn Kreditrückzahlungen trotz eines negativen Netto-Cashflow pünktlich geleistet werden, oder angesichts eines positiven Netto-Cashflow doch nicht geleistet werden können?

Ist dann die ganze Rechnerei überflüssig, oder gar wertlos, da sie nicht zeigt, ob ein Kreditnehmer kapitaldienstfähig ist oder vielleicht doch nicht?

Um das zu ergründen müssen wir differenzierter vorgehen, also etwas tiefer in die Materie eindringen. Da reicht die „einfache“ Berechnung anhand der Gewinn- und Verlustrechnung, plus-minus Einnahmen / Entnahmen und Kredittilgungen eben nicht, um eine zutreffende Beurteilung vorzunehmen.

Basel III und die Bedeutung von Cashflow

Nicht zuletzt zwingen „Basel-Vorschriften“ die Banken sich intensiv Gedanken über den Cashflow von Kreditnehmern zu machen. Es geht darum festzustellen, ob er in der benötigten Größenordnung erhalten bleibt, welche Auswirkungen Nachfrageschwankungen auf ihn haben und welcher Teil des Cashflow aus dem Kerngeschäft stammt.

Den Banken geht es dabei um nicht Mehr und nicht Weniger als zu erfahren, ob die zur Verfügung stehende Liquidität ausreicht, gewährte Kredite pünktlich zu bedienen. Der folgende Auszug aus den Basel-Vorschriften macht deutlich welche Anforderungen Banken an den Cashflow ihrer Kreditnehmer zu stellen haben.

2

Auszug aus den Basel-Vorschriften (Basel II)

(1) Vergangene und prognostizierte Fähigkeit, Erträge zu erwirtschaften, um Kredite zurückzuzahlen und anderen Finanzbedarf zu decken – beispielweise den Kapitalkaufwand für das laufende Geschäft und zur **Erhaltung des Cashflow**.

(4) Grad der Fremdfinanzierung und die **Auswirkungen von Nachfrageschwankungen auf** die Rentabilität und **den Cashflow**.

(5) Qualität der Einkünfte – also der Grad, zu dem die Einkünfte und der **Cashflow** des Kreditnehmers **aus dem Kerngeschäft** und nicht **aus einmaligen, nicht wiederkehrenden Quellen** stammen.

.....

Während sich die Banken dafür interessieren (müssen), ob ausreichend Mittel vorhanden sind um den Kapitaldienst zu leisten und aus welchen Quellen diese Mittel kommen, ist es für den Autohaus-Unternehmen (über-) lebenswichtig zu wissen, dass es dauerhaft und zuverlässig möglich ist ausreichend Liquidität zur Verfügung zu haben, um das Unternehmen sicher zu führen.

Analyse der Cashflow-Quellen

Es reicht eben nicht, nur die Mittel für eine Kreditrückzahlung zur Verfügung zu haben, es kommt vielmehr darauf an, aus welchen Quellen die Mittel stammen. Ein Beispiel: wenn die Mittel zur vereinbarten Kredittilgung aus dem Abbau von Warenbestand stammen, sind dieser Möglichkeit enge Grenzen gesetzt, denn Sie können bspw. Ihren Fahrzeugbestand nicht beliebig reduzieren, da Sie dann nicht mehr verkaufsfähig wären. Stammen die Mittel dagegen aus erwirtschafteten Gewinnen, sieht die Sache ganz anders aus.

Die Cashflow-Analyse soll Aufschluss darüber geben, ob ein Autohaus aus eigener Leistungskraft die notwendige Liquidität generieren kann, die für Schuldentilgung, Ausschüttungen an Gesellschafter etc. benötigt wird, oder ob diese nur durch besondere Maßnahmen wie Reduzierung von Außenständen oder Abbau von Vorräten beschafft werden kann. Letzteres ist lediglich geeignet einen temporären Engpass zu überwinden, ist aber dauerhaft untauglich.

Die Berechnungsmethoden: direkt oder indirekt

Die Ermittlung des Cashflow kann direkt oder indirekt erfolgen. Errechnet wird auf diesem Wege der Cashflow aus dem Jahresergebnis.

Zur direkten Ermittlung werden alle zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge erfasst. Die Differenz ist der Cashflow. Die Daten erhält man aus der Gewinn- und Verlustrechnung. Wird diese nach dem Umsatzkostenverfahren erstellt, ist die direkte Cashflow-Ermittlung – zumindest für externe Analysten – nicht durchführbar.

Die direkte Methode

Ein einfaches Berechnungsschema für die direkte Methode:

+ Verkaufserlöse, Einzahlungen von Kunden	€
– Auszahlungen an Kunden und Personal	
+ Sonstige Einzahlungen, die nicht aus Investitions- und Finanzierungstätigkeit stammen	
– Sonstige Auszahlungen, die nicht aus Investitions- und Finanzierungstätigkeit stammen	
+/- Sonstige ein- und Auszahlungen	
= Cashflow	

Die indirekte Methode

Wird indirekt ermittelt, werden alle nicht zahlungswirksame Aufwendungen (Beispiel: Abschreibungen) dem Jahresergebnis zugerechnet. Einnahmenneutrale Erträge (Beispiel: Zuschreibungen) werden abgezogen.

Ein einfaches Berechnungsschema für die indirekte Methode:

Jahresergebnis	€
+ Abschreibungen	
– Zuschreibungen	
= Cashflow	

Der Cashflow ein Seismograph der Autohausfinanzen

Um einen besseren und vollständigeren Überblick zu gewinnen reicht die Ermittlung des Cashflow aus dem Jahresergebnis nicht aus, da noch eine ganze Reihe weiterer Ereignisse den Cashflow und damit die zur Verfügung stehende Liquidität beeinflussen können. Bei der Ermittlung des Cashflow aus dem Jahresergebnis werden lediglich Erfolgsveränderungen und nicht keine Zahlungsmittelbewegungen erfasst, so dass das Bild unvollständig bleibt. Trotzdem bleibt eine wichtige Aussage: Als Berater können Sie gegenüber den Banken mit dieser Berechnung belegen, ob und in welchem Umfang Ihre Mandanten allein aus dem Jahresergebnis heraus in der Lage sind ihren Kapitaldienst zu leisten. Den Nachweis, dass diese Liquidität auch zur Finanzierung des laufenden Geschäftes ausreicht, können Sie damit noch nicht führen.

Erst wenn Sie neben dem Jahresergebnis auch die laufende Geschäftstätigkeit, die Investitionen und die Finanzierungen in die Berechnungen mit einbeziehen erhalten Sie aussagekräftige Werte, d. h. ein vollständiges Bild.

Die verschiedenen Entstehungsbereiche von Cashflow

Es ist also wichtig zu wissen, woher die Liquidität kommt und wohin sie abfließt. Es sind vier Bereiche („Stufen“) zu betrachten:

- Cashflow aus dem Jahresergebnis (Erfolgswirtschaftlicher Cashflow)
- Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit
- Cashflow aus dem Investitionsbereich
- Cashflow aus dem Finanzierungsbereich

4

Mit dem „Stufen-Cashflow“ zu einer umfassenden Betrachtung

Wie also kann ein aussagekräftiges Cashflow-Statement gegenüber der Bank aussehen? Nur wenn die Betrachtung vollständig ist, können Sie auch eine zutreffende Aussage machen.

Untergliedern Sie in vier Schritte:

Schritt 1: Pos. 1 bis 10 der GuV-Rechnung. Das Ergebnis: Cashflow aus dem Jahresergebnis bzw. der erfolgswirtschaftliche Cashflow)

Schritt 2: Pos. 12 bis 22. Damit erfassen Sie die liquiditätswirksamen Vorgänge der laufenden Geschäftstätigkeit.

Schritt 3: Pos. 24 und 25 erfassen die Liquiditätsauswirkungen der Investitionstätigkeit

Schritt 4: Pos. 27 bis 30 ermitteln die Liquiditätsauswirkungen aus Finanzierungen.

Wenn Sie in einem 5. Schritt neben dem Ergebnis der 4 vorherigen Schritte noch den Perioden-Anfangsbestand an Finanzmitteln berücksichtigen, haben Sie das Gesamtergebnis.

Für Ihre Berechnungen können Sie den folgenden Formularvorschlag nutzen.

Praktiker Formular

Berechnungsschema: Mehrstufen Cashflow

Pos. Nr.	+/-	Position	Betrag in €	Bemerkungen
1	+	Jahresüberschuss		
2	-	Jahresfehlbetrag		
3	+	Abschreibungen auf Anlagevermögen		
4	-	Zuschreibungen auf Anlagevermögen		
5	+	Bildung von Sonderposten mit Rücklageanteil		
6	-	Auflösung von Sonderposten mit Rücklageanteil		
7	+	Bildung von Rückstellungen		
8	-	Auflösung von Rückstellungen		
9	+	Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen		
10	-	Sonstige zahlungsunwirksame Erträge		
11		Cashflow aus dem Jahresergebnis		
12	-	Gewinn aus dem Abgang von Anlagevermögen		
13	+	Verlust aus dem Abgang von Anlagevermögen		
14	-	Zunahme von Vorräten		
15	+	Abnahme von Vorräten		
16	-	Zunahme von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		
17	+	Abnahme von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		
18	-	Zunahme sonstiger Vermögensgegenstände etc.		
19	+	Abnahme sonstiger Vermögensgegenstände		
19	+	Verminderung der flüssigen Mittel (Kasse, Bank etc.)		
20	-	Erhöhung der flüssigen Mittel (Kasse, Bank etc.)		
21	+	Erhöhung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		
22	-	Verminderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		
23		Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		
24	+	Einnahmen aus dem Abgang von Anlagevermögen		
25	-	Ausgaben für den Zugang von Anlagevermögen		
26		Cashflow aus dem Investitionsbereich		
27	+	Einzahlungen aus Eigenkapitalzuführungen		
28	-	Eigenkapital-Auszahlungen		
29	+	Aufnahme von Krediten		
30	-	Rückzahlung von Krediten		
31		Cashflow aus dem Finanzierungsbereich		

5

Zusammenstellung

Pos. Nr.	+/-	Position	Betrag €	Bemerkungen
11		Cashflow aus dem Jahresergebnis		
23		Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		
26		Cashflow aus Investitionstätigkeit		
31		Cashflow aus dem Finanzierungsbereich		
		Finanzmittelbestand am Beginn des Geschäftsjahres		
	=	Finanzmittelbestand am Ende des Geschäftsjahres		

Fazit: Da alle Banken gemäß der Vorschriften aus Basel III verpflichtet sind die Entwicklungen beim Cashflow ihrer Kreditnehmer zu beobachten und zu bewerten, sollten Sie diesem Bereich im eigenen Interesse besondere Aufmerksamkeit widmen. Es geht darum ein umfassendes Cashflow-Bild zu zeichnen, d. h. es reicht nicht „nur“ den Cashflow aus dem Jahresergebnis zu bewerten, sondern es kommt vielmehr darauf auch die Cashflow-Auswirkungen von laufender Geschäftstätigkeit, Investitionen und Finanzierungen darzustellen und zu bewerten. Betrachten Sie dabei nicht nur die Vergangenheit, sondern geben Sie auch einen Ausblick in die Zukunft anhand einer Planrechnung.

Liquidität ist nicht Alles, aber Alles andere ist ohne Liquidität auch Nichts. Lesen Sie, wie Sie anhand des Cashflows erfolgreich die Liquidität Ihres Autohauses steuern können.