

Liquiditäts- und Forderungsmanagement im Ingenieurbüro

# Volle Auftragsbücher – leere Kassen?

Angebote müssen raus, Projektunterlagen sollen zusammengestellt werden, und auf der Baustelle wartet schon der Kunde. Für alles gibt es eine Deadline, Termine lassen sich schwer verschieben – aber die Buchhaltung, die kann warten. Im Berufsalltag kommt häufig das professionelle Liquiditäts- und Forderungsmanagement zu kurz. Mit teuren Folgen. | [Marcus Kollmann](#)

44

➤ Verlässliche Informationen über die aktuelle Liquiditätssituation sowie belastbare Prognosen über die zukünftige Entwicklung sind die Basis für alle Entscheidungen im Unternehmen bezüglich der Akquisitionleistung, der Angebotsbearbeitung, der Kapazitätsplanung und vielem mehr. Die erforderlichen Zahlen sind in allen Ingenieurbüros vorhanden, sie müssen aber regelmäßig gesammelt und ausgewertet werden.

## Wo stehen wir?

Wer nicht weiß, wo er steht, kann nicht entscheiden, welcher Weg der richtige ist. Empfehlenswert ist, ein System zu etablieren, das eine exakte Auskunft über die momentane Zahlungsfähigkeit gibt. Dieser sogenannte Liquiditätsstatus ergibt sich aus dem Abgleich der aktuellen Kontostände mit den Daten aus der Finanzbuchhaltung. Wer sich einmal wöchentlich diesen Überblick verschafft, kann

rechtzeitig auf Veränderungen reagieren. Darüber hinaus sind diese Zahlen eine wichtige Voraussetzung für eine vorausschauende Liquiditätsplanung.

## Wo wollen wir hin?

Für alle Entscheidungen im Unternehmen in Bezug auf die Akquisitionleistung, die Angebotsbearbeitung, die Kapazitätsplanung usw. ist eine aussagekräftige Liquiditätsplanung unerlässlich. Dafür müssen Finanzpläne erstellt werden, die sowohl einen kurz- als auch



Marco2811/fotolia.com

*Volle Auftragsbücher sind gut. Wenn es sich trotzdem anfühlt, als wäre zu wenig auf der „Haben“-Seite, liegt das oft an der mangelnden Unternehmensliquiditätsplanung.*

Projekt		GF	GP	PK	Eigenhonorar Jahr 1	Subj. Jahr 1	Gesamthonorar Jahr 1	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Aktuell	Summe RE Jahr 1	Summe Jahr 2	Summe Jahr 3 ff.		
2012	Kürzel																								
12-1	Projekt 12-1				10.000,00 €	nein	10.000,00 €			3.000,00 €					2.000,00 €			5.000,00 €			10.000,00 €	15.000,00 €			
12-2	Projekt 12-2				100.000,00 €	nein	100.000,00 €			20.000,00 €		20.000,00 €		20.000,00 €				20.000,00 €			100.000,00 €	100.000,00 €			
12-3	Projekt 12-3				50.000,00 €	nein	50.000,00 €				10.000,00 €			10.000,00 €							50.000,00 €	30.000,00 €	10.000,00 €		
2013																									
13-1	Projekt 13-1				85.000,00 €	nein	85.000,00 €	15.000,00 €		15.000,00 €		15.000,00 €		15.000,00 €				15.000,00 €		10.000,00 €		85.000,00 €	30.000,00 €		
13-2	Projekt 13-2				150.000,00 €	nein	150.000,00 €			25.000,00 €				20.000,00 €							90.000,00 €	150.000,00 €			
13-3	Projekt 13-3				150.000,00 €	nein	150.000,00 €			43.099,36 €				42.885,64 €				38.115,00 €		23.000,00 €		146.900,00 €			
13-4	Projekt 13-4				15.000,00 €	nein	15.000,00 €		6.339,36 €		3.331,13 €	1.346,63 €	3.213,00 €			2.431,00 €						16.661,14 €			
13-5	Projekt 13-5				20.000,00 €	nein	20.000,00 €															0,00 €			
2014																									
14-1	Projekt 14-1				50.000,00 €	nein	50.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	800,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €			6.000,00 €				50.000,00 €			
14-2	Projekt 14-2				15.000,00 €	nein	15.000,00 €			10.000,00 €												15.000,00 €			
14-3	Projekt 14-3				150.000,00 €	nein	170.000,00 €		50.000,00 €			50.000,00 €				40.000,00 €			30.000,00 €		170.000,00 €				
14-4	Projekt 14-4				3.000,00 €	nein	3.000,00 €											1.500,00 €		1.500,00 €		3.000,00 €			
14-5	Projekt 14-5				12.000,00 €	nein	12.000,00 €								6.000,00 €			6.000,00 €				12.000,00 €			
14-6	Projekt 14-6				50.000,00 €	nein	50.000,00 €								10.000,00 €			20.000,00 €			20.000,00 €	50.000,00 €	70.000,00 €		
14-7	Projekt 14-7				70.000,00 €	nein	70.000,00 €								10.000,00 €		10.000,00 €	20.000,00 €			30.000,00 €	70.000,00 €	100.000,00 €		
14-8	Projekt 14-8				3.000,00 €	nein	3.000,00 €							3.000,00 €								3.000,00 €			
14-9	Projekt 14-9				3.000,00 €	nein	3.000,00 €							3.000,00 €								3.000,00 €			
14-10	Projekt 14-10				3.000,00 €	nein	3.000,00 €											3.000,00 €				3.000,00 €			
14-11	Projekt 14-11				35.000,00 €	nein	35.000,00 €									10.000,00 €		25.000,00 €			35.000,00 €				
14-12	Projekt 14-12				10.000,00 €	nein	10.000,00 €								4.200,00 €			5.480,00 €				9.680,00 €			
14-13	Projekt 14-13				10.000,00 €	nein	10.000,00 €								5.000,00 €			5.000,00 €	3.500,00 €			13.500,00 €			
14-14	Projekt 14-14				12.000,00 €	nein	12.000,00 €								3.000,00 €			3.000,00 €				6.000,00 €	6.000,00 €		
14-15	Projekt 14-15				5.000,00 €	nein	5.000,00 €										2.000,00 €				3.000,00 €	5.000,00 €			
																				Jan - Dez					
	Rechnungen geplant (Soll)				1.011.000,00 €		25.000,00 €	1.036.000,00 €	23.000,00 €	4.339,36 €	124.099,36 €	17.331,13 €	95.346,63 €	69.898,64 €	55.000,00 €	74.431,00 €	120.315,00 €	116.980,00 €	99.500,00 €	154.500,00 €	1.026.741,14 €	1.026.741,14 €	91.000,00 €	80.000,00 €	
	Rechnungen gestellt (Ist)				23.000,00 €			23.000,00 €	64.339,36 €	124.099,36 €	17.331,13 €	95.346,63 €	69.898,64 €	55.000,00 €	74.431,00 €	52.315,00 €					443.015,14 €				
	tatsächlich bezahlt				23.000,00 €			23.000,00 €	64.339,36 €	124.099,36 €	17.331,13 €	95.346,63 €	69.898,64 €	55.000,00 €							443.015,14 €				
	Differenz Soll/Ist-Rechnungen				0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	116.980,00 €	91.500,00 €	154.500,00 €	431.980,00 €	
	Differenz Ist-Rechnungen - bezahlte Rechnungen				0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	6.000,00 €	74.820,00 €	52.315,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	132.746,00 €				
Nr.	Projekt							Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember		Summe RE 2014	Summe 2015	Summe 2016 ff.		

schwarz - geplant blau - gestellt grün - bezahlt rot - bezahlt, jedoch gekürzt BV-Nr. fett = SR gestellt  
alle Zahlen sind Nettobeträge (einschl. Umbauschlag und Nebenkosten)

Marcus Kollmann

Abb. 1: Übersicht Rechnungsstellungsplanung

mittelfristigen Planungszeitraum erfassen. Dabei verhält es sich mit Liquiditätsprognosen ähnlich wie mit Wetterprognosen: Je weiter sie in die Zukunft reichen, desto geringer ist deren Genauigkeit.

1. Schritt: Liquiditätsplanung der Rechnungsstellung

Für die Liquiditätsplanung der Rechnungsstellung hat sich die projektbezogene Betrachtungsweise als sinnvoll erwiesen. Empfohlen ist eine detaillierte Darstellung des Projektverlaufs mit folgenden Kennzahlen: Projektlaufzeit, Planungsphasen, Zahlungsplan bzw. Zahlungen nach Leistungsstand. In diese Liste wird die geplante Rechnungsstellung eingetragen. Darüber hinaus sollte diese Liste weitere Informationen enthalten: die Projektnummer, die Projektbezeichnung, der verantwortliche Projektbearbeiter, das Gesamthonorar, der mögliche Anteil der Subunternehmer, in den Vorjahren schon in Rechnung gestellte Leistungen, geplante monatsbezogene Rechnungen für das aktuelle Jahr, das Honorarvolumen für das kommende Jahr und die Folgejahre.

Aus der Summe der geplanten Rechnungen für die Folgejahre ergibt sich automatisch der Auftragsüberhang für die kommenden Jahre.

Bei fortlaufender Aktualisierung dieser Controllingliste erhält man so eine aktuelle Übersicht über den operativen Gesamtumsatz, den Eigenumsatz des Unternehmens sowie über den Umsatzanteil der Nachunternehmer im Verhältnis zum Gesamtumsatz.

Diese Liste der aktuellen und abgeschlossenen Projekte inklusive der Übersicht zur

	Einnahmen	Ausgaben	Saldo
<b>Bankkonten:</b> STAND: letzter Kontoauszug vom (aktuelles Datum)			
Bank 1 - Girokonto	250.000,00 €		
Bank 2 - Girokonto	150.000,00 €		
Bank 1 - Geldmarktkonto	300.000,00 €		
<b>Zwischensumme</b>	<b>700.000,00 €</b>		
<b>Offene Debitoren:</b> (Wert aus Buchhaltung)	250.000,00 €		700.000,00 €
<b>Vorraussichtlich abzurechnenden Leistungen</b> (lt. Controllingliste mit 3-Monats-Vorausschau)	700.000,00 €		
<b>Zwischensumme netto</b>	<b>950.000,00 €</b>		
<b>Offene Fremdleistungen/Subunternehmer:</b>			1.650.000,00 €
Rückstellungen aus Bilanz (mit 3-Monats-Vorausschau)		-125.000,00 €	
<b>Zwischensumme netto</b>		<b>-135.000,00 €</b>	
Verbindlichkeiten - Allgemein (3 Monate x 50.000)		-150.000,00 €	
Verbindlichkeiten - Gehälter (3 Monate x 100.000)		-300.000,00 €	
Verbindlichkeiten - Prämien/W-Geld + Aussch + Tantiemen		-200.000,00 €	
Verbindlichkeiten - Steuern ohne USt (mit 3-Monats-Vorausschau)		-150.000,00 €	
<b>Zwischensumme</b>		<b>-800.000,00 €</b>	
<b>Aktuelle Liquidität (&gt;= 450.000 €):</b> (3 Monate x 150.000 €)			<b>715.000,00 €</b>
<b>**Rechnungsstellung lt. Controllingliste:</b>			
Monat 1 bereits gestellt	325.000,00 €	-150.000,00 €	
Monat 2	250.000,00 €		
Monat 3	275.000,00 €		
<b>netto</b>	<b>700.000,00 €</b>		

Abb. 2: Liquiditätsübersicht (3 Monate)

Marcus Kollmann

Aktuelle Projekte		Gesamthonorar pro Jahr	Honoraranteil eigen pro Jahr	
Honorare aus Controllingliste		3.000.000 €	2.500.000 €	
Summe			2.500.000 €	

  

Projekte in Angebotsphase	Gesamthonorar	Auftragswahrscheinlichkeit in %	prognostiziertes Honorarvolumen
Büro/NL			
Angebot Projekt 1	17.000 €	10%	1.700 €
Angebot Projekt 2	31.000 €	10%	3.100 €
Angebot Projekt 3	160.000 €	5%	8.000 €
Angebot Projekt 4	190.000 €	5%	9.500 €
Angebot Projekt 5	16.000 €	50%	8.000 €
Angebot Projekt 6	15.000 €	10%	1.500 €
Angebot Projekt 7	16.500 €	10%	1.650 €
Angebot Projekt 8	18.000 €	10%	1.800 €
Angebot Projekt 9	50.000 €	10%	5.000 €
Angebot Projekt 10	25.000 €	5%	1.250 €
Angebot Projekt 11	85.000 €	5%	4.250 €
Angebot Projekt 12	350.000 €	50%	175.000 €
Angebot Projekt 13	250.000 €	20%	50.000 €
Angebot Projekt 14	5.000 €	90%	4.500 €
Angebot Projekt 15	8.000 €	10%	800 €
Summe	1.236.500 €	20%	276.050 €

  

Projekte in Akquisition	Gesamthonorar	Auftragswahrscheinlichkeit in %	prognostiziertes Honorarvolumen
Büro/NL			
Mögliches Projekt 1	150.000 €	5%	7.500 €
Mögliches Projekt 2	50.000 €	75%	37.500 €
Mögliches Projekt 3	250.000 €	75%	187.500 €
Mögliches Projekt 4	450.000 €	75%	337.500 €
Mögliches Projekt 5	225.000 €	75%	168.750 €
Mögliches Projekt 6	50.000 €	75%	37.500 €
Mögliches Projekt 7	200.000 €	75%	150.000 €
Mögliches Projekt 8	200.000 €	5%	10.000 €
Mögliches Projekt 9	200.000 €	5%	10.000 €
Mögliches Projekt 10	100.000 €	10%	10.000 €
Mögliches Projekt 11	150.000 €	10%	15.000 €
Mögliches Projekt 12	75.000 €	25%	18.750 €
Mögliches Projekt 13	100.000 €	25%	25.000 €
Mögliches Projekt 14	100.000 €	25%	25.000 €
Mögliches Projekt 15	100.000 €	10%	10.000 €
Summe	2.400.000 €	38%	1.050.000 €

  

**Summe Erlöse gesamt (ohne Akquisitionsvolumen) 2.500.000 €**

  

Interne Kosten		aktuelles Jahr		
41	Personalkosten (MA, Sekr., Prakt./Dipl.)	1.500.000 €	71,43%	incl. AG-Anteil aus Bilanz
42	Raumkosten	150.000 €	7,14%	
43	St./Vers./Beitr.			
45	Fahrzeugkosten			
46	Abschreibungen	350.000 €	16,67%	Kosten aus Bilanz
	Werbe-/Reisekosten			
	Lfd. EDV-Kosten			
	Rechts- und Beratungskosten			
49	Sonstige Kosten	100.000 €	4,76%	
Summe		2.100.000 €	100,00%	

  

**Summe Ausgaben gesamt 2.100.000 €**

  

**Voraussichtlicher operativer Ertrag 400.000 €**

Abb. 3: Operative Hochrechnung Angebote/Akquisition

geplanten Rechnungsstellung vermittelt eine klare Übersicht über den monatlich prognostizierten Liquiditätszufluss des Geschäftsjahres.

Der monatliche Liquiditätszufluss sollte mindestens die monatlichen Fixkosten decken; diese lassen sich einfach aus den in der Bilanz ausgewiesenen Jahresgesamtkosten ermitteln.

Über die reine Aussage zur Liquidität des Unternehmens hinaus geben diese Zahlen außerdem Aufschluss über mögliche Kapazitätsreserven beziehungsweise den zukünftigen Kapazitätsbedarf. Dafür werden die überschlägigen monatlichen Honorarumsätze dem durchschnitt-

lichen Monatshonorar eines Projektleiters gegenübergestellt. Dadurch wird offensichtlich, wie viele Projektleiter nötig sind, um die zukünftigen Projekte zu bearbeiten.

Bei regelmäßiger Pflege und Aktualisierung gibt diese Liste einen exakten und schnellen Überblick über geplante Rechnungen, gestellte Rechnungen und bezahlte Rechnungen.

## 2. Schritt: Die operative Hochrechnung

Mit der operativen Hochrechnung wird der Gewinn oder Verlust über ein gesamtes Geschäftsjahr ermittelt. Vom Gesamthono-

rarvolumen wird nur das Eigenhonorar für die Hochrechnung berücksichtigt. Von dieser Summe werden die Kosten (Personal, Räume, Sonstiges) abgezogen. Das Ergebnis stellt den operativen Gewinn bzw. Verlust dar, immer auf der Basis der aktuell geplanten Rechnungsstellung über das gesamte Jahr. Der Break-Even ist erreicht, wenn die geplante Rechnungsstellung über den jährlichen internen Kosten liegt.

In einer Tabelle lassen sich diese Kennzahlen übersichtlich darstellen. Darüber hinaus können zusätzlich Projekte, die sich in der Angebots- bzw. Akquisephase befinden, abgebildet werden. Eine optionale Bewertung der Auftragswahrscheinlichkeit erhöht die Aussagekraft dieser Zahlen und gibt der Geschäftsleitung einen Überblick über die aktuelle Markt- beziehungsweise mögliche Auftragsituation.

## 3. Schritt: Die Unternehmensliquiditätsplanung

In der Liquiditätsübersicht werden zunächst die Konten mit den entsprechenden Salden dargestellt. Die Summe ergibt den Gesamtsaldo der Einzelkonten. Zusätzlich werden die offenen Debitoren aufgelistet, die sich aus der Buchhaltung auf Basis der gestellten, aber noch nicht beglichene Honorarrechnungen generieren. Darüber hinaus werden die abzurechnenden Leistungen der nächsten drei Folgemonate laut der Controllingliste erfasst. Die sich daraus ergebende Summe stellt eine Übersicht der bereits gestellten sowie geplanten Rechnungen auf Sicht von drei Monaten dar.

Von den geplanten Zahlungseingängen werden sowohl die offenen Fremdleistungen/Subunternehmer, die noch zu zahlen sind sowie etwaige Rückstellungen aus der Bilanz (auch mit einer 3-Monats-Sicht) abgezogen. Abschließend werden sämtliche Verbindlichkeiten mit einer 3-Monatsbetrachtung aufgestellt:

Allgemein (3 Monate x monatliche Kosten), Gehälter (3 Monate x monatliche Gehälter inkl. Arbeitgeberanteil), Prämien/Weihnachtsgeld + Ausschüttungen an die Gesellschafter, Tantiemen etc., Steuern (ohne Umsatzsteuer) in der 3-Monatsbetrachtung.

Von den entsprechenden Verbindlichkeiten der kommenden drei Monate werden die geplanten Zahlungseingänge abgezogen. Das Ergebnis ist eine Liquiditätsübersicht mit einer 3-Monatsbetrachtung unter folgenden Voraussetzungen:

- Geplante Zahlungen werden durch die Debitoren innerhalb der Zahlungsziele entsprechend geleistet.

- Geplante Rechnungen werden entsprechend den Planungen gestellt.
- Allgemerkosten und Gehaltsstruktur bleiben unverändert, ansonsten ist eine Anpassung nötig.

Um Zahlungsverzögerungen oder gar Zahlungsausfälle in einem gewissen Maße abfangen zu können, ist es empfehlenswert, hinsichtlich der aktuellen Liquidität mit dem 2,5–3-fachen der monatlichen tatsächlichen laufenden Fixkosten (Allgemeinkosten und Gehälter) zu kalkulieren, um eine entsprechende Liquiditätssicherheit zu gewährleisten.

#### 4. Schritt: Das Forderungsmanagement

Für ein solides, durchsetzbares Forderungsmanagement sind folgende Dinge zu beachten:

- Entsprechende Zahlungsziele müssen formuliert und auf den Rechnungen angegeben sein.
- Automatisierte Erinnerungsschreiben müssen über die Buchhaltung erstellt werden.
- Mahnungen werden nach Rücksprache mit dem Projektleiter bzw. der Geschäftsleitung automatisch erstellt.

##### Workflow für Mahnverfahren bei Debitoren

1. Buchhaltung/Sekretariat stellt AZ/ER/RG an Bauherren in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Projektleiter.

2. Es wird auf allen AZ/RG ein Zahlungsziel von drei Wochen angegeben.

Bei ER beträgt das Zahlungsziel vier Wochen.

3. Ist eine AZ/ER/RG innerhalb dieses Zeitraumes nicht bezahlt, verschickt die Buchhaltung

am darauffolgenden Werktag automatisch eine Zahlungserinnerung (z. B.: „Die nachfolgend aufgeführte AZ/ER/RG war zur Zahlung fällig, bitte überweisen Sie den noch offenen Betrag innerhalb der nächsten 7 Tage ...“).

Eine elektronische Kopie der Zahlungserinnerung erhält der jeweilige Projektleiter sowie die Geschäftsführung zur Info. Die Zahlungserinnerung wird im Projektordner abgelegt.

4. Falls kein Zahlungseingang nach weiteren sieben Tagen erfolgt ist, wird nach Rücksprache mit dem Projektleiter die 1. Mahnung verschickt (z. B.: „Nachdem Sie auf unsere Zahlungserinnerung nicht reagiert haben, möchten wir Sie nochmals bitten, die Zahlung bis ... vorzunehmen. Zahlungsziel ist wieder sieben Tage.“) Eine elektronische Kopie der Mahnung erhält der jeweilige Projektleiter sowie die Geschäftsführung zur Info. Die 1. Mahnung wird im Projektordner abgelegt.

5. Nach weiteren zehn Tagen erfolgt die 2. Mahnung (z. B.: „mit Bearbeitungsgebühr in Höhe von ...“). Eine elektronische Kopie der Zahlungserinnerung erhält der jeweilige Projektleiter sowie die Geschäftsleitung.

6. Sollte nach der 2. Mahnung die AZ/ER/RG innerhalb von weiteren 7 Tagen noch immer keine Zahlung eingegangen sein, wird die 3. Mahnung per Einschreiben/Rückschein mit der Unterschrift der Geschäftsleitung verschickt (z. B. „Einleitung juristischer Schritte und damit entstehende weitere Kosten ...“).

7. Nach Ablauf der letzten Frist Übergabe der Unterlagen an den Rechtsanwalt. ◀



#### MARCUS KOLLMANN

➤ Dipl.-Ing. (FH), MBA; Beratender Ingenieur; Geschäftsführer und Gesellschafter nps Bauprojektmanagement GmbH [www.nps-pm.de](http://www.nps-pm.de); Lehrbeauftragter Hochschule Biberach im Studiengang Projektmanagement (Bau), Fach „Strategisches Management in der Bauwirtschaft“, Akademie der Hochschule Biberach seit 2006 im Aufbaustudiengang „MBA Unternehmensführung Bau“, Fach „Internes Unternehmenscontrolling im Ingenieurbüro“

**WWW.AUSSCHREIBEN.DE**

**DIE Datenbank für Ausschreibungstexte**

- **620.000** kostenlose Ausschreibungstexte
- **über 450** Produkthersteller



LLH Software GmbH



**DIG-CAD**<sup>®</sup>

**Stahlbau 1**

- Stahlbaupläne, -listen
- Ausführungspläne
- Stahlbaupositionen
- Detailzeichnungen

info@llh-software.de    www.llh.de    Tel. 05405 969-31    Fax -32