

■ Graf von Bernstorff

Liquiditätsmanagement für mittelständische Unternehmen

Wie Sie Liquiditätsenge
vermeiden und Ihre solide
Zahlungsfähigkeit sichern!

© mit CD-ROM

PDF

Lese-



Bundesanzeiger
Verlag

probe

Vorwort

Kleine und mittelständische Unternehmen haben in der Zeit der Finanzkrise besonders unter Liquiditätsenge zu leiden. Aber auch außerhalb der Krisenzeiten ist unverkennbar, dass Unternehmen sehr häufig Schwierigkeiten haben, Außenstände einzufordern und rechtzeitig zu verbuchen. So kommt es auch nicht von ungefähr, dass beinahe schon jede zweite der jährlich fast 35.000 deutschen Unternehmensinsolvenzen auf Liquiditätsprobleme zurückzuführen ist und eben nicht nur auf fehlerhaftes betriebswirtschaftliches Management des Unternehmens.

Das neue Buch „Liquiditätsmanagement für mittelständische Unternehmen“ widmet sich diesem Grundproblem praxisgerecht. Das Buch richtet sich an die Leitungs- und VertriebsEbene von Unternehmen, die in der Auftragsbeschaffung ebenso aktiv sind, wie in der Führung und Steuerung des gesamten Unternehmens. Zugleich eignet sich das Buch in besonderer Weise auch für beratende Berufe sowie für Firmenkundenbetreuer von Banken und Sparkassen, die den Unternehmen mit Rat und Tat zur Seite stehen und Instrumente zur Bewältigung von Liquiditätsproblemen im Unternehmensalltag anbieten wollen.

Die Inhalte des Buches sind so zusammen gestellt, dass die typischen Schwerpunktthemen, die eine Liquiditätsenge verursachen, in praxisnaher Beschreibung behandelt werden: Von der Liquiditäts- und Finanzplanung über die Beschaffung von Finanzmitteln bis hin zur Optimierung des Debitorenmanagements spannt das Buch den Bogen über alle klassischen Wege der Liquiditätsverbesserung und zeigt dem Unternehmer praxisgerecht auf, wie er Liquiditätsenge, Forderungsausfälle und auch seine Insolvenz mit einfachen Methoden vermeiden kann.

Bremen, im Januar 2010

Prof. Dr. Christoph Graf von Bernstorff

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
----------------------	---

Teil 1 Krisenmanagement

Kapitel 1 Strategien im Krisenmanagement	15
1 Ausgangslage	15
1.1 Liquiditätskrise der Unternehmen	15
1.1.1 Warenabsatzkrise	15
1.1.2 Zahlungseingangskrise	16
1.2 Liquiditätskrise der Banken	17
2 Strategien (Überblick)	18
Kapitel 2 Liquiditätsplanung und -analyse	21
1 Ziele und Aufgabenstellung	21
2 Liquiditätsplanung	24
3 Wesentliche Einflussfaktoren	25
3.1 Einnahmeseite	25
3.2 Kostenseite	26
4 Liquiditätsanalyse	27
4.1 Liquiditätskennzahlen	28
4.2 Working Capital	30
4.3 Deckungsgrade	30
4.4 Ergebnis der Finanzanalyse	32

Teil 2 Liquiditätsmanagement

Kapitel 1 Liquiditätsbeschaffung durch Finanzierung (Überblick)	37
1 Vorbemerkungen	37
1.1 Methoden der Fremdfinanzierung	37
1.2 Innen- und Außenfinanzierung	37
1.3 Finanzierungsangebote der Kreditinstitute	38
1.3.1 Klassische Grundformen	38
1.3.2 Neuere Finanzierungsmethoden	39
2 Liquiditätsmanagement als Unternehmensstrategie	41
2.1 Vorrang der Innenfinanzierung	41
2.2 Liquiditätsmanagement als geschäftspolitische Zielsetzung	41
Kapitel 2 Liquiditätsbeschaffung durch Innenfinanzierung	43
1 Selbstfinanzierung	43
1.1 Cashflow-Finanzierung	43
1.2 Cashflow Berechnung	44

Inhaltsverzeichnis

1.3	Cashflow und Liquidität	45
2	Finanzierung aus einbehaltenem Gewinn	46
3	Finanzierung aus Abschreibungen	47
4	Finanzierung aus Rückstellungen	47
5	Finanzierung durch Vermögensumschichtung	48
5.1	Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögensteilen	48
5.2	Verkauf von Forderungen	48
5.3	Verkauf von Anlagevermögen	48
Kapitel 3	Liquiditätsbeschaffung durch Fremdfinanzierung	51
1	Voraussetzungen für die Kreditfinanzierung	51
1.1	Kreditwürdigkeit	51
1.2	Auskunfteien	53
1.3	Kreditsicherheiten	53
2	Grundlagen des Kreditgeschäfts der Banken	53
2.1	Risikoanalyse	55
2.2	Wirtschaftssysteme	56
2.3	Verwendung von Wechseln in der Finanzierung	56
2.4	Kreditversicherungen	57
2.5	Internationale Fremdfinanzierungen	57
3	Grundlegende Begriffe zur Fremdfinanzierung	59
3.1	Kreditarten	59
3.2	Kreditvertrag	60
3.3	Kreditformen	61
3.3.1	Kurzfristige Fremdfinanzierung	61
3.3.2	Alternative Finanzierungen	62
3.3.3	Langfristige Fremdfinanzierung	62
4	Kurzfristige Bankkredite	62
4.1	Kontokorrentkredit	63
4.1.1	Verwendungszweck	63
4.1.2	Kontokorrent in Fremdwährung	64
4.1.3	Sicherheiten	64
4.1.4	Kosten	65
4.2	Wechselkredit	66
4.2.1	Diskontkredit	66
4.2.2	Negoziierungskredit	70
4.3	Eurokredit	74
4.3.1	Kurzfristiger Eurokredit	75
4.3.2	Kosten des Eurokredits	76
4.3.3	Vermittlung des Eurokredits	77
4.3.4	Kredit vom Euromarkt oder Devisentermingeschäft	78
4.4	Haftungskredite	79
4.4.1	Der Avalkredit	79
4.4.2	Arten der Bankgarantie	80
4.4.3	Inhalt der Bankgarantie	82
4.5	Akkreditivfinanzierungen	85
4.5.1	Übertragbares Akkreditiv	85
4.5.2	Gegenakkreditiv	86

4.5.3	Nachsichtakkreditiv	86
4.5.4	Akzeptakkreditiv	87
4.5.5	Bestätigung des Akkreditivs	87
4.6	Leasing	89
4.6.1	Finanzierungsleasing	90
4.6.2	Operatingleasing	91
4.6.3	„Sale and Lease Back“	91
4.6.4	Besonderheiten des Exportleasings	93
5	Kreditmanagement der Bank und Kreditrating	97
5.1	Grundsatz	97
5.2	Auswahl eines Ratingverfahrens	97
5.1.1	Mittelherkunft	97
5.1.2	Prozessregel	97
5.1.3	Kreditnehmer der öffentlichen Hand	98
5.3	Haftungsverbund	98
5.3.1	Allgemein	98
5.3.2	Anwendungsbereich	98
5.3.3	Grundlegende Definitionen	99
5.3.4	Identifizierung einer Mutter	99
5.3.5	Identifizierung der relevanten Mutter	100
5.3.6	Fiktive Mutter	100
5.3.7	Bonität der Mutter	100
5.3.8	Berücksichtigung von Tochtergesellschaften	101
5.3.9	Konsolidierung	101
5.3.10	Intensität der Verflechtung	102
5.3.11	Sonderfall „Verflechtung mit der öffentlichen Hand“	103
5.3.12	„Ausfall“ im Haftungsverbund	104
5.4	Risiken aus einer weiteren Sphäre	105
5.5	Notenübertragung	105
5.5.1	Allgemein	105
5.5.2	Notenübertragungsmatrix	105
5.6	Wechsel des Rating- bzw. Scoringverfahrens	107
5.7	Grenzfälle	107
5.8	Führende Bonität	107
5.8.1	Allgemein	107
5.8.2	Risikoverfahrensschalter	108
5.9	Anzeige	108
5.9.1	Bonitätsnotenanzeige	108
5.9.2	Führende Bonität	108
5.10	Bonitätsbeurteilung	109
5.11	Bonitätsnoten und Notenübertragung	109
5.12	Masterskala	110
5.13	Sachliche Zuständigkeit und Überwachung	111
6	Checklisten: Das Bankgespräch richtig vorbereiten	112
6.1	Allgemeine Daten zur Gesprächsvorbereitung	112
6.2	Benötigte Unterlagen	113
6.3	Der Gesprächsfahrplan	113
6.4	Die aktuelle Situation des Unternehmens	114

Inhaltsverzeichnis

7	Checklisten: Grundlagen für das Unternehmensrating	116
7.1	Allgemeines zum Rating	116
7.2	Risikomanagement als Indikator für das Rating	118
Kapitel 4	Liquiditätsmanagement durch Forderungsverkauf	121
1	Factoring	121
1.1	Grundlagen	121
1.1.1	Ansatz für das Factoring.....	122
1.1.2	Eignung des Factorings.....	122
1.2	Funktionen des Factorings	125
1.3	Voraussetzungen für das Factoring	126
1.4	„Echtes“ und „unechtes“ Factoring	128
1.4.1	Echtes Factoring.....	128
1.4.2	Unechtes Factoring.....	129
1.5	Wirkung des Factorings	129
1.6	Kosten	130
1.7	Besonderheiten im Exportfactoring	131
2	Forfaitierung	132
2.1	Grundzüge der Forfaitierung	133
2.2	Vorteile für den Exporteur	135
2.3	Kosten der Forfaitierung	136
2.4	Forfaitierung aus Sicht der Bank	138
2.5	Gestaltungsformen der Forfaitierung	139
Kapitel 5	Liquiditätsbeschaffung durch alternative Finanzierungsmethoden	145
1	Asset Backed Securities	145
1.1	Entstehen	146
1.2	Funktion	147
1.3	Vorteile und Nachteile	148
2	Mezzanine-Finanzierungen	149
2.1	Merkmale	151
2.2	Formen	151
2.2.1	Nachrangdarlehen.....	152
2.2.2	Stille Beteiligung.....	152
2.2.3	Genussschein	153
2.2.4	Wandel- bzw. Optionsanleihe.....	153
2.3	Einsatzmöglichkeiten	153
3	Eigenfinanzierung	154
3.1	Die „kleine AG“	155
3.1.1	Vorteile	155
3.1.2	Voraussetzungen.....	155
3.2	Börsengang	156
3.3	Private Equity	156
3.4	Venture Capital	158
3.4.1	Geeignete Unternehmen	158
3.4.2	Vorteile und Nachteile	159

Teil 3

Liquiditätsbeschaffung durch besseres Forderungsmanagement

Kapitel 1	Forderungsmanagement durch rechtssichere Verträge	165
1	Forderungsmanagement im Vorfeld des Geschäftsabschlusses	165
2	Dauerproblem: Die Auftragsbestätigung	167
3	Forderungsmanagement durch wichtige Vertragsklauseln	168
3.1	Eigentumsvorbehalt	169
3.2	Gewährleistungsklauseln	170
3.3	Zahlungsbedingung	171
3.3.1	Vorauskasse	172
3.3.2	Zahlung bei oder nach Lieferung	173
3.3.3	Dokumentäre Zahlungsklauseln	173
3.4	Lieferbedingung	177
3.4.1	Bedeutung der Lieferbedingung	177
3.4.2	Verhandlungspositionen der Vertragspartner	178
3.4.3	Art der Lieferbedingung	180
3.4.4	Haftungsfragen	181
3.4.5	Praktischer Lösungsansatz	184
3.4.6	Verwendung von Lieferbedingungen	185
4	Geltendes Recht und Gerichtsstand	189
4.1	Geltendes Recht – Der Grundsatz der Parteiautonomie	190
4.2	Gerichtsstand	193
4.2.1	Vertragliche Vereinbarung eines Gerichtsstands	193
4.2.2	Besonderer Gerichtsstand	194
4.2.3	Allgemeiner Gerichtsstand	194
5	Schlussfolgerung für die Unternehmensverträge	194
Kapitel 2	Forderungsmanagement mit Hilfe von Kreditversicherungen	197
1	Aufgabenbereiche	197
2	Der Versicherungsfall	198
3	Entschädigungsanspruch	199
4	Schlussfolgerung für die Kreditversicherung	200
Kapitel 3	Forderungsmanagement mit Hilfe von Kreditinstituten	201
1	Sicherstellung der Bezahlung	201
2	Instrumente zur Zahlungssicherung	202
2.1	Einsatz eines Wechsels	202
2.1.1	Bedeutung in der Unternehmenspraxis	203
2.1.2	Bedeutung eines Wechsels	204
2.1.3	Einsatz eines Wechsels im Zahlungsverkehr	205
2.1.4	Abwicklung des Unternehmensgeschäfts	207
2.2	Einsatz eines Akkreditivs	208
2.3	Einsatz einer Bankgarantie	209
2.4	Problematik der Vereinbarung	210

Teil 4

Liquiditätsbeschaffung durch schnellere Forderungsdurchsetzung

Kapitel 1	Außergerichtliche Rechtsverfolgung im Unternehmensgeschäft	215
1	Mahnwesen	215
2	Weitere Inkassomöglichkeiten	217
Kapitel 2	Gerichtliche Rechtsverfolgung im Unternehmensgeschäft	221
1	Gerichtliches Mahnverfahren	221
2	Gerichtsverfahren	222
3	Besonderheiten der Rechtsverfolgung im EU-Binnenmarkt	223
3.1	Ausgangslage	223
3.2	Beschleunigte Forderungsbeitreibung in der EU	225
3.2.1	Geringfügige Forderungen	227
3.2.2	Mahnverfahren und Zahlungsbefehl	227
3.3	Verfahren weiterer Staaten	231
Anhang	235
Stichwortverzeichnis	237

CD-ROM-Inhalt

- Checklisten 1 – 24
- Reader zum Forderungsmanagement
- Broschüre der Bundesbank zur Bonitätsbeurteilung von Unternehmen*
- Excel-Planungstabellen:
 - Cashflow-Planung, Liquiditätskennzahlen und Anlagendeckung
 - Kostenvergleich als Beispielsrechnung
 - Liquiditätsplanung
- Muster für Mahnschreiben

* © Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main, Deutschland

Teil 1

Krisenmanagement

Kapitel 1 Strategien im Krisenmanagement

1 Ausgangslage

1.1 Liquiditätskrise der Unternehmen

Mangelnde Liquidität kann Unternehmen in die Problematik führen, zahlungsunfähig zu werden. Nicht von ungefähr steht daher die Erkenntnis im Raum, dass von den jährlich etwa 35.000 Unternehmensinsolvenzen (2009) ein Großteil auf dauerhaft mangelnde Liquidität zurückzuführen war. Die aktuell im Markt immer wieder vorzufindende Thematik der „Liquiditätskrise“ ist daher der wohl wichtigste Begriff, der unmittelbar mit der Problematik eines erhöhten Insolvenzrisikos einhergeht.

Ohne Geld, also ohne die nötige „Liquidität“, ist ein Unternehmen nicht handlungsfähig. Die beste Fertigung, das nachgefragteste Produkt, die besten Verkaufszahlen – all das nutzt dem Unternehmen wenig, wenn es zwar „verkauft“, aber der Zahlungseingang gar nicht erfolgt, oder das Geld (vor allem im EU-Binnenmarkt) erst so spät (oft erst nach vielen Monaten Wartezeit) kommt, dass das Unternehmen selber zahlungsunfähig wird. Oft werden die Anfänge einer solchen Krise ignoriert; denn oft ist es den Unternehmen auch gar nicht klar, dass Geschäfte im vermeintlich so sicheren „EU-Binnenmarkt“ gewaltigen Herausforderungen unterliegen, was die richtige Gestaltung der Zahlungsbedingung und das tatsächliche pünktliche Bezahlen der Außenstände betrifft. Meist vertraut ein Unternehmen stattdessen auf eine (noch) bessere Auftragslage oder aber auf eine Erhöhung der Bankkreditlinien. Dass es hierauf aber oft gar nicht ankommt, sondern das bloße Eintreiben der Außenstände eine Vielzahl von deutschen Insolvenzen vermeiden könnte, soll dieses Buch vor allem zeigen.

Außenstände als Insolvenzrisiko

1.1.1 Warenabsatzkrise

Die aktuelle Krise (Stand Ende 2009), die in 2007 begann und sich stetig verschlimmerte, ist auf den ersten Blick eine Warenabsatzkrise, also eine Umsatzkrise. Unternehmen gelang es seit Mitte 2007 kaum noch, ihre Lieferungen und Dienstleistungen bei Abnehmern zu platzieren. Spätestens mit dem Zusammenbruch von Lehman Brothers am 15. September 2008 wurde jedermann deutlich, dass eine gewaltige, weltumgreifende Krise stattfand, in deren Folge die Verunsicherung der Marktteilnehmer ständig anwuchs. Dabei waren nicht etwa die Angebotspreise zu hoch oder die Produkte zu schlecht. Im Gegenteil, bei zurückgehenden Einstandspreisen (z. B. für Rohstoffe) war die Kaufzurückhaltung im Markt meist darauf zurückzuführen, dass die Abnehmer die eine oder andere Zukunftsangst in der Weise umsetzten, dass sie vorsichtig oder gar nicht einkauften und eher von Lagerbeständen lebten, als Lagerkapazitäten weiter aufzubauen.

Verunsicherung der Märkte

Auch die Verbraucher hielten sich mit Käufen zurück. Produkte und Dienstleistungen, die nicht sofort benötigt wurden, wurden zunächst auch erst einmal nicht gekauft; auf eher „Überflüssiges“ wie bestimmte Luxusartikel und Güter wurde gleich ganz verzichtet. Der Rückgang der Endproduktnachfrage schlug auf die gesamte Wertschöpfungskette durch, so dass mangelnde Nachfrage sich auf die gesamte Produktionskette und Zulieferkette auswirkte. Mit einiger Verzögerung kam es zu Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt (Kurzarbeit oder Entlassung), was wiederum zu verringerter Kaufkraft führte. Die gesamte Situation wurde dadurch verschärft, dass parallel zu dieser Marktentwicklung auch die Banken nur eingeschränkt zu einer Kreditvergabe an ihre Firmenkunden und Privatkunden bereit waren. Restriktive Kreditvergabe an Unternehmen behinderte deren Absatzchancen, und da gleichzeitig auch noch Kreditversicherungen immer weniger Bereitschaft zeigten, Forderungsausfallrisiken in Deckung zu nehmen, hat sich die wirtschaftliche Ausgangslage der Unternehmen seit 2007 geradezu fatal entwickelt.

1.1.2 Zahlungseingangskrise

Zurückhaltung von Banken und Kreditversicherungen

Dabei ist die Zurückhaltung von finanzierenden Banken oder den Zahlungsausfall versichernden Unternehmen oft gar nicht die Hauptursache der Liquiditätskrise von Unternehmen. Ganz im Gegenteil: Unternehmen verzeichnen insbesondere im grenzüberschreitenden Geschäft nach wie vor gute Absatzzahlen, und es kommt auch nicht von ungefähr, dass die Bundesrepublik Deutschland in den vergangenen Jahren eine Spitzenposition als lieferndes Land („Exportweltmeister“) innehatte.

Es ist festzustellen, dass deutsche Unternehmen vor allem dann, wenn sie (den überwiegenden Teil ihrer Exporte) in die benachbarten EU-Staaten lieferten (also im Europäischen Binnenmarkt aktiv waren), ungewöhnlich lange auf ihre Zahlungseingänge warten mussten. Nach einer Feststellung der Europäischen Kommission in Brüssel soll sogar jede zweite deutsche Unternehmensinsolvenz auf den Umstand zurückzuführen sein, dass deutsche Unternehmen ihre Geldforderung zwar erfüllt bekommen, aber auf den Zahlungseingang so lange warten müssen, dass sie mangels Liquiditätszuflusses selber in die Insolvenz rutschten. Die Liquiditätskrise deutscher Unternehmen ist daher nur auf den ersten Blick eine Umsatz- und Absatzkrise, bei genauerem Hinsehen aber vor allem eine Krise, die aus zu späten Zahlungseingängen resultiert.

Liquiditätskrise durch zu späte Zahlungseingänge

Das Unternehmensgeschäft im Europäischen Binnenmarkt spielt eine herausragend wichtige Rolle. Nach einer Statistik von Eurostat¹ für das Gesamtjahr 2008 gehen bereits mehr als 63% der Lieferungen deutscher Unternehmen in die Mitgliedstaaten der EU. Deutschland erwirtschaftet dabei sogar regelmäßig einen Handelsbilanzüberschuss, liefert also mehr in

¹ Anteil am Handel mit der EU-25, Anteil am Warenhandel mit der EU der 25 Staaten (in Prozent der Gesamtexporte aller EU-Staaten und der Hauptakteure auf dem Weltmarkt, tabellarische Übersicht von Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database. Danach halten sich die deutschen Liefergeschäfte, die an die EU-Staaten gehen, mit 63,7 % (in 2008) und 63,4 % (in 2008) aller deutschen Exporte, seit einigen Jahren auf gleich bleibend hohem Niveau.

die EU als von dort eingekauft wird. Behandelt werden in diesem Buch daher unter anderem auch die deutschen Liefergeschäfte, also „Exporte“. Denn: Wer als Unternehmer (in der EU) eine Ware liefert, wartet im Regelfall auf „sein Geld“.

Gerade in der EU ist allerdings die Zahlungsbedingung „Vorkasse“ unüblich, ein recht langes Zahlungsziel und damit häufiges Warten auf den Zahlungseingang dagegen die Norm. Die Kaufpreisforderung und deren Bezahlung ist das Thema überhaupt für deutsche Unternehmen, die Lieferungen und Leistungen an Abnehmer im EU-Binnenmarkt erbringen. Nicht ohne Grund bilden deutsche Unternehmen neben Frankreich das traurige Schlusslicht in der Insolvenzstatistik: Deutschland hat – verglichen mit den meisten anderen EU-Staaten – die mit Abstand meisten Unternehmensinsolvenzen pro Jahr zu verzeichnen. Dies ist in einer Vielzahl der Fälle darauf zurückzuführen, dass ausländische („EU“-)Abnehmer deutscher Leistungen die fälligen Kaufpreisforderungen meist viel zu spät begleichen und damit dem deutschen Lieferanten erst ein Liquiditäts- und oft auch ein Insolvenzproblem verschaffen.

Hier wird bereits deutlich, dass das genaue Beobachten der Debitoren für deutsche Unternehmen (über-)lebenswichtig sein kann, erst recht im Europäischen Binnenmarkt, da dorthin der überwiegende Teil deutscher Lieferleistungen erbracht wird. Im Europäischen Binnenmarkt ist allerdings in den letzten Jahren ein großer Fortschritt erkennbar, was die beschleunigte Beitreibung von Forderungen angeht. Darauf wird an anderer Stelle noch näher einzugehen sein (vgl. dazu die Abschnitte Mahnwesen (siehe **Teil 4, Kapitel 1, 1**), Inkasso und Forderungseinzug (siehe **Teil 4, Kapitel 1, 2**).

EU-Exporteure besonders betroffen

1.2 Liquiditätskrise der Banken

Neben der Liquiditätskrise, die vor allem Unternehmen betrifft, steht das Wort *Liquiditätsrisiko* auch für Banken im Fokus: Das Liquiditätsrisiko ist eines der Kernrisiken der Kreditinstitute der Gegenwart. Besonders auffällig ist allerdings, dass dieser Aspekt in den vergangenen Jahren praktisch kaum eine Rolle gespielt hat. Grund für die mangelnde Beachtung dieses Themas in der Vergangenheit war die stets zufrieden stellende Refinanzierungsmöglichkeit der Banken auf gedeckter (z.B. über Pfandbriefe, Kommunalobligationen) oder ungedeckter Basis (z.B. durch Inhaberschuldverschreibungen), wobei der Unterschied der Refinanzierungsbasis sich preislich kaum auswirkte und kaum mehr als ein paar Basispunkte ausmachte. Es wurde in der Vergangenheit auch kaum zwischen der Bonität der Banken unterschieden, so dass die Banken sich im Grunde fast kostengleich im Geld- oder Kapitalmarkt refinanzieren konnten.

Die Steuerung der kurzfristigen Liquidität beschränkte sich in Banken meist nur auf eine tägliche Steuerung des Mindestreservesolls. Diese Situation änderte sich erst um die Jahrhundertwende, als beispielsweise die klassische Refinanzierung über Spareinlagen immer schwieriger wurde (Grund war der Boom der Aktienmärkte) und der Fortschritt des Kreditrisikomanagements in den Banken zu einer Einengung der Refinanzierung auf dem Interbankenmarkt führte. Der Vertrauensverlust in der Folge der weltweiten

Bonität der Banken im Fokus

Finanzkrise ließ die Refinanzierungsmöglichkeit im Interbankenmarkt dann erneut deutlich schrumpfen. In jüngster Zeit ist daher das *Liquiditätsrisikocontrolling* in Banken zu einem deutlich wichtigeren Unternehmensbereich der Kreditinstitute geworden. Dies wird unter anderem durch die Verordnung über die Liquidität der Institute (Liquiditätsverordnung – LiqV), sowie die Verordnung über die angemessene Eigenmittelausstattung von Instituten, Institutsgruppen und Finanzholdings-Gruppen (Solvabilitätsverordnung – SolvV) der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht aus dem Jahr 2006 verdeutlicht.

Das vorliegende Buch wird dem Liquiditätsmanagement der Banken keine hervorgehobene Beachtung schenken; stattdessen wird zur Vertiefung der Thematik auf die zitierte aktuelle Literatur verwiesen, die sich teilweise ausschließlich mit dem Liquiditätsrisiko und dem Liquiditätscontrolling der Banken befasst. Dieses Buch wird sich – seiner Zielsetzung folgend – ausschließlich dem *Liquiditätsrisiko und Liquiditätsmanagement* der Unternehmen widmen und nur dort auf die Bankenwelt eingehen, wo dies vom Thema her erforderlich ist.

2 Strategien (Überblick)

Wege zur Liquiditätssicherung

Um der Liquiditätskrise wirkungsvoll entgegenzutreten, gibt es für Unternehmen verschiedene Erfolg versprechende Wege. Diese umfassen folgende Aspekte:

- die *betriebswirtschaftliche* Seite:
 - Liquiditätsplanung
 - Liquiditätsanalyse
 - Liquiditätsüberwachung und Controlling
- die geeigneten *Finanzierungsansätze*
 - Liquiditätserfolg durch gesicherte Mittelherkunft (Innenfinanzierung/Außenfinanzierung)
- das *Liquiditäts- und Forderungsmanagement* mit einem geeigneten Verfahren eines Unternehmens zu:
 - Mahnwesen
 - Inkasso
 - Forderungsbeitreibung
- der Einsatz von Dienstleistungen durch *Forderungsverkauf* mittels
 - Factoring
 - Forfaitierung
- die Nutzung von *Bankdienstleistungen*, die den größten Vorteil aller Instrumente bieten, da sie eine pünktliche Bezahlung der Außenstände, in voller Höhe und zu vergleichsweise sehr niedrigem Preis bewirken:

- Dokumentenakkreditiv
- Dokumenteninkasso
- Bankgarantie/Zahlungsgarantie
- Einsatz von Wechsel und Scheck, eventuell mit Bankbestätigung oder Bankakzept.

Mit dieser Aufzählung ist damit zugleich der weitere Aufbau des vorliegenden Buches vorgegeben. Ausgehend von den unternehmensinternen Bemühungen um eine geeignete Liquiditätsplanung und Liquiditätsüberwachung wird der Bogen über die Beschaffung von Fremdmitteln (Finanzierung) bis hin zum Forderungsmanagement gespannt. Es wird jeweils dargestellt, welchen Aufwand ein Unternehmen betreiben muss, um das gewünschte Ziel einer besseren Liquiditätsausstattung zu erreichen.

Zugleich wird ausgeführt, mit welchem Sachaufwand und mit welchen Kosten ein Unternehmen rechnen muss, wenn es externe Dienstleistungen (z.B. beim Factoring oder beim Forderungsmanagement) in Anspruch nehmen möchte. Tabellarische Übersichten und weitere Rechenbeispiele, die auch auf der beiliegenden CD-ROM enthalten sind, ergänzen dieses Praxisbuch des Liquiditätsmanagements von Unternehmen.

**Einsatz von
Dienstleis-
stern**

Literaturhinweise:

BaFin, Verordnung über die Liquidität der Institute (Liquiditätsverordnung – LiqV), Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Bonn 2006;

Bartetzky, Liquiditätsrisiko – Status Quo, in Gruber/Wehn (Hrsg.), Handbuch Liquiditätsrisiko, Identifikation, Messung und Steuerung, Stuttgart 2008, 1 ff;

Breitkreuz, Ohne Liquidität keine Überlebenschance, Die sechs besten Strategien zur Liquiditätssicherung, 2. Auflage, Marburg 2007;

Debus/Kreische, Die Liquidität im Fokus, Die Bank 06-2006, 59 ff;

Fiack/Nielsen, Mittel- bis langfristige Liquiditätssteuerung in Banken, in: Zeranski (Hrsg), Ertragsorientiertes Liquiditätsrisikomanagement, Heidelberg 2007;

Hommel/Wölfer, Mittelstandsfinanzierung in der Krise, Die Bedeutung des Risikomanagements für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Nicht-Publikumsgesellschaften, ZVGLR-Wiss 108 (2009) 225-241;

Ossola-Haring, Die 150 besten Checklisten zur Liquiditätssicherung, Landsberg 2005;

Porschel, Krisenmanagement in kleineren und mittleren Unternehmen, Remingen 2003;

Simon, 33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise, Frankfurt 2009;

Weber, Rentabilität, Produktivität und Liquidität, Wiesbaden 1998;

Zeranski (Hrsg), Ertragsorientiertes Liquiditätsrisikomanagement, Heidelberg 2007;

Zeranski., Liquidity at Risk zur Steuerung des liquiditätsmäßig-finanziellen Bereichs von Kreditinstituten, Chemnitz 2005.

Kapitel 2 Liquiditätsplanung und -analyse

Die Liquiditätsanalyse eines Unternehmens ist ein wesentlicher Bestandteil der noch umfassenderen „Finanzanalyse“. Mit der Finanzanalyse eines Unternehmens werden in einer Gesamtschau folgende Fragen untersucht:

Gesichtspunkte der Finanzanalyse

- Wie hoch ist der Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen? (Vermögensstrukturanalyse)
- In welchem Verhältnis steht das Eigenkapital zum Fremdkapital? (Kapitalstrukturanalyse)
- Wie wird das Anlagevermögen finanziert?
- In welchem Verhältnis stehen insoweit Eigenkapital und Fremdkapital (Deckungsrelationen/Anlagendeckung)?
- Ist das Unternehmen ausreichend zahlungsfähig? (Liquiditätsanalyse)

Alle Bereiche der Finanzanalyse dienen der Untersuchung von Vermögens- und Kapitalpositionen im Jahresabschluss des Unternehmens sowie der daraus resultierenden Feststellung, ob ein analysiertes Unternehmen finanziell gesund ist. Hauptthema dieses Kapitels ist – entsprechend der Zielsetzung des Buches – im Wesentlichen die Liquiditätsanalyse, der sich ein nur kurzer Überblick über die Anlagendeckung des Unternehmens anschließt. Im Schlussteil dieses Kapitels wird herausgestellt, welche Rückschlüsse aus den jeweiligen Relationen der Anlagendeckung und der Liquiditätsgrade gezogen werden können.

Bereits herausgestellt wurde, dass die Liquidität für Unternehmen überlebenswichtig ist. Die Liquidität (Zahlungsfähigkeit) spiegelt die Fähigkeit des Unternehmens, eigenen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen, wider. Seien es interne Kosten (wie etwa Gehälter für Mitarbeiter) oder externe Kosten wie die pünktliche Begleichung von Lieferantenrechnungen oder die Bedienung von Bankkrediten mit Zins- und Kapitaldienst. Dabei spielen Fristen oder Zeiträume keine gesonderte Rolle. Im Gegenteil: Liquidität muss kurz-, mittel- und langfristig vorhanden sein.

1 Ziele und Aufgabenstellung

Unternehmen müssen die Liquidität ersten Grades sowie die Liquidität zweiten und dritten Grades, die erst mit Verzögerung zur Verfügung steht, den Verpflichtungen und Forderungen gegenüberstellen.

Liquidität feststellen

Die **Liquidität 1. Grades** umfasst:

- den aktuellen Bargeldbestand, sofort verfügbare Kontoguthaben und jederzeit verfügbare Kreditlinien (also insbesondere im Kontokorrent) und sonstige Barmittel (z.B. Sorten)
- Die **Liquidität 2. und 3. Grades** umfasst künftig zu erwartende Zahlungseingänge aus:

- Umsätzen
- Lieferungen und Leistungen
- Umlaufvermögen und Vorräten
- sonstigen Einnahmen (z.B. Mieten usw.)

Die Liquidität ersten, zweiten und dritten Grades ist folgenden Verpflichtungen und Forderungen gegenüber zu stellen:

- sofort fälligen Verbindlichkeiten
- später fällig werdenden Forderungen, die gegen das Unternehmen bestehen z.B. aus Krediten (Zins- und Tilgungskosten) und aus Einkäufen (Rechnungsforderungen mit Zahlungszielen)
- laufenden Kosten bzw. Ausgaben, die innerhalb bestimmter Zeiträume zu bedienen und zu tätigen sind (z.B. Materialausgaben, Löhne und Gehälter, Mieten und Pachten, laufende Betriebskosten wie Strom, Wasser usw.)

Hierzu können Unternehmen einen *Plan-Ist-Vergleich* nutzen.

Der Plan-Ist-Vergleich

Ein Plan-Ist-Vergleich kann auf einen Blick Schwachstellen der Liquidität offenbaren und zugleich aufzeigen, wo eine Liquiditätssteuerung erforderlich ist. Typischerweise nutzen kleine und mittelgroße Unternehmen einen Plan-Ist-Vergleich in unterschiedlichen Zeitabständen:

- *täglich* für Ein- und Auszahlungen
- *mehrtägig bzw. wöchentlich* für die größeren Finanzbewegungen
- *monatlich* für alle finanziellen Abwicklungen und der Kontrolle der Kapitalentwicklung.
- *Quartals- und Jahresauswertungen*, die ohnehin zu den üblichen Aufgaben des Rechnungswesens gehören.

Die Liquiditätsplanung wird üblicherweise für 3- oder 4-Jahres-Zeiträume vorgenommen, so dass der Überblick über die Liquiditätsentwicklung und -planung einen entsprechenden Zeitraum umfasst.

Muster eines Plan-Ist-Vergleichs: Liquiditätsplanung 1. Jahr (in Euro)

Monat	Januar	Februar	März	April	Alle weiteren Monate bis Dezember
Einzahlungen					
Umsatzerlöse					
Anzahlungen					
Kredite					
Beteiligungen					
staatliche Zuschüsse					
Sonstige Einzahlungen					
<i>Summe Einzahlungen</i>	0	0	0	0	0
Auszahlungen					
Materialkosten					
Fremdleistungen					
Personalkosten					
Raumkosten					
Fahrzeugkosten					
Werbekosten					
Reisekosten					
Kommunikationskosten					
Versicherung / Beiträge / Gebühren					
Beratungskosten					
Leasing					
Lizenzgebühren					
Patente / Schutzrechte					
Tilgungen					
Zinsen					
Investitionen					
Steuern					
Sonstige Auszahlungen					
<i>Summe Auszahlungen</i>	0	0	0	0	0
<i>Über- / Unterdeckung</i>	0	0	0	0	0
<i>Saldo Vormonat</i>		0	0	0	0
Effektive Liquidität	0	0	0	0	0

Hinweis: Ein vollständiges Muster mit Rechenfunktion befindet sich auf der dem Buch beigefügten CD-ROM.

2 Liquiditätsplanung

Bestandteile betriebswirtschaftlicher Planung

Die Liquiditätsplanung ist ein Bestandteil der gesamten betriebswirtschaftlichen Planung, die ein Unternehmen vorzunehmen hat. Die gesamte betriebswirtschaftliche Planung kann folgende Bestandteile umfassen:

- Umsatzplanung
- G + V-Planung
- Bilanzplanung
- Preiskalkulation
- Personalplanung
- Materialkosten
- Investitionsplanung
- Abschreibungsplanung

Diese umfasst auch die im weitesten Sinne mit zur Liquiditätsplanung gehörenden Planungsbereiche:

- Liquiditätsplanung
- Cashflow Planung
- Kapitalbedarfermittlung
- Finanzierungsplanung mit Zins- und Kapitaldienstübersicht

Für alle diese Teilbereiche sind Tabellen auf der beiliegenden CD-ROM enthalten. Dort werden nicht nur Muster zur Verfügung gestellt, sondern es können auch Rechenbeispiele durchgeführt werden.

Die Liquiditätsplanung hat die Hauptaufgabe, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens mit planerischen Mitteln zu unterstützen. Damit ist die Liquiditätsplanung ein wichtiger Bestandteil der übergreifenden Finanzplanung des Unternehmens, wobei diese Planung zwar alle Laufzeiten von kurz- bis langfristig erfassen, jedoch aufgrund der Ungewissheit weit in der Zukunft liegender Planzahlen genaueres Zahlenmaterial nur im kurz- bis mittelfristigen Bereich (also für eine Periode von einem bis zu drei Jahren) liefern kann. Darüber hinaus gehende Zeiträume im Langfristbereich (ab 4 Jahren) werden in einem *Rahmenplan* erfasst, der der generellen Zielsetzung, Steuerung und besseren Übersichtlichkeit der Unternehmensplanung dient.

Monatliche Liquiditätsplanung üblich

In der Unternehmenspraxis wird meist in monatlicher, oft auch in vierteljährlicher Unterteilung gearbeitet. Das oben eingefügte Planungsbeispiel ist eine (aus drucktechnischen Gründen) abgekürzte Form einer monatlichen Liquiditätsplanung, die aufgrund der kurzfristigen Intervalle ein besonders hohes Maß an Genauigkeit erreichen kann und damit zur Sicherstellung der Liquidität des Unternehmens besonders geeignet ist. Der Bedarf an einer möglichst kurzfristig erfolgenden Liquiditätsplanung wird vor allem dann deutlich, wenn die Liquiditätsplanung etwa als Grundlage für die Aufnahme von Bankkrediten genutzt wird. Naturgemäß kostet der Einsatz von Fremdmitteln Geld (nämlich Kreditzinsen), und da ist es dann schon von

besonderer Wichtigkeit, von vornherein kalkulieren zu können, für welchen Zeitraum von Tagen, Wochen oder Monaten man die Fremdmittel einsetzen möchte. Letztlich hängt hieran auch die Beantwortung der Frage, ob eine Finanzierung im (teureren) Kontokorrentkredit oder aber im meist preisgünstigeren, aber längerfristig genutzten Darlehen (zu festem Zinssatz) erfolgen sollen, oder ob schließlich als „Mittelweg“ (zwischen den Kostenblöcken) eine Finanzierung über Eurokredite getätigt werden sollte. (hierzu ausführlich **Teil 2, Kapitel 3**)

Zu den Faktoren, die auf die Liquiditätsplanung Einfluss haben, zählen die abfließenden und die zufließenden Finanzströme. Diese sind im Tabellenbeispiel (oben) mit dem vereinfachten Begriff „Einzahlungen“ (also zufließende Mittel) und Auszahlungen (abfließende Mittel) bezeichnet worden.

Grob festhalten lässt sich, dass zu den *abfließenden* Finanzströmen vor allem die laufenden Kosten des Unternehmens gehören, also etwa Personalkosten, Kosten für den Wareneinkauf sowie Fremdleistungen, Abgaben und Steuern.

ab- und zufließende Finanzströme

Zu den *zufließenden* Finanzströmen gehören die Einnahmen, die aus dem Verkauf von Waren, Gütern und Dienstleistungen entstehen oder aus der Veräußerung von Rechten, Anlagevermögen oder aber aus Steuererstattungen resultieren.

3 Wesentliche Einflussfaktoren

3.1 Einnahmeseite

Auf der Seite der zufließenden Finanzströme sind die Umsatzerlöse, die Kredite und Beteiligungen hervorzuheben. Dass die Umsatzerlöse, also die Rechnungsbeträge für verkaufte Waren, erbrachte Dienstleistungen oder sonstige Lieferungen und Leistungen eine besondere Rolle für die Einnahmeseite und damit für die Liquidität spielen, liegt auf der Hand. Oft ist man sich in den Unternehmen aber nicht bewusst, dass es für die Liquidität nicht ausreicht, einfach nur „gut im Verkaufen“ zu sein und Umsatz an Umsatz zu reißen. Stattdessen ist es für die Liquidität des Unternehmens weitaus wichtiger, dass die gestellten (Rechnungs-)Forderungen auch zeitnah beglichen werden. Der getätigte Umsatz wird also erst dann ein richtiger Erfolg, wenn er auch wie verabredet pünktlich bezahlt wird. Dass dieser Aspekt nicht trivial ist, sondern eine enorme Rolle im Tagesgeschäft der Unternehmen spielt, kann folgender Tatsache entnommen werden: Ein bedeutender Teil der deutschen Unternehmensinsolvenzen resultiert weniger aus niedrigen Umsätzen, als vielmehr aus oft viel zu späten Zahlungseingängen für erbrachte Lieferungen und Leistungen. Nicht der Umsatz ist also das Problem, sondern die zu späte Bezahlung der Außenstände. Der bloße Blick auf Umsatzzahlen kann daher den Blick für die wahren Ursachen einer Liquiditätsschwäche verstellen.

Zahlungseingang beobachten

Stichwortverzeichnis

7-Punkte-Erklärung 142

A

Akkreditiv 40, 58, 85, 142, 208, 210
Akzept 70
Akzeptakkreditiv 87
Akzeptkredit 38, 79
Anlagendeckung 31
Anlagevermögen 30
Anzahlungsgarantie 81
Asset Backed Securities 145
Auftragsbestätigung 167
Auskunft 53
Außenfinanzierung 37
Aval 78
Avalkredit 40, 79, 84

B

Bankakzept 79
Bankgarantie 19, 62, 79, 83, 209
Basel II 41, 135
Bestätigungsschreiben 168
Beteiligungsfinanzierung 38
Betriebsvergleich 32
Bilanzplanung 24
Bonität 197
Börsengang 40, 156

C

Cashflow 38, 41, 43, 44, 45
Cashflow Planung 24
C-Klauseln 187

D

Debitorenmanagement 32
Deckungsgrad 30
Delkrederefunktion 126
Diskont 38
Diskontkredit 54, 57, 66, 68
D-Klauseln 188
Dokumente gegen Akzept 57
Dokumentenakkreditiv 19
Dokumentenbevorschussung 58
Dokumenteninkasso 19, 203

E

Eigenfinanzierung 154
Eigenkapital 39
Eigentumsvorbehalt 169, 195
Entschädigungsanspruch 199
EU-Binnenmarkt 15, 26
Eurokredit 54, 58, 74
Euromarkt 74
Europäischer Zahlungsbefehl 223
Exportfinanzierung 57
Exportkredit 54
Exportweltmeister 16

F

Factoring 18, 40, 48, 54, 58, 121, 147, 218
Finanzanalyse 32
Finanzierungsleasing 90
Finanzierungsplanung 24
Forderungsdurchsetzung 201
Forderungseinzug 17
Forderungsmanagement 168, 195
Forderungsverkauf 41, 48, 121
Forfaitierung 18, 40, 48, 58, 132, 138, 142
Fremdfinanzierung 51
Fremdkapital 39
Fremdmittel 26

G

Garantieklausel 82
Garantieurkunde 83
Gefahrtragung 180
Gefahrübergang 188
Gegenakkreditiv 86
Geldleihgeschäft 38
Genussrecht 38, 150
Genussschein 153
Gerichtsstand 189, 193, 194
Geschäftsabschluss 166
Geschäftsanhaltung 166
Gewährleistungsgarantie 81
Goldene Bilanzregel 31

H

Haftungskredit 79
Herstellerleasing 93

I

INCOTERMS 180
Inkasso 217
Innenfinanzierung 37, 38, 41
Insolvenz 16, 27, 32

K

kleine AG 155
Kontokorrentkredit 38, 40, 61, 63
Kreditfinanzierung 38
Kreditleihgeschäft 39
Kreditlinie 83
Kreditsicherheit 53
Kreditsicherung 16, 57, 197, 200
Kreditwürdigkeit 51, 83

L

Leasing 37, 40, 43, 54, 89
LIBOR 76
Lieferbedingung 177, 185, 188
Liefergarantie 81
Liquidität 15, 45, 48, 201
Liquidität I. Grades 29, 32
Liquidität II. Grades 29
Liquiditätsanalyse 18, 21, 27
Liquiditätscontrolling 18
Liquiditätsenge 41
Liquiditätskennzahlen 28
Liquiditätskrise 15, 16, 17
Liquiditätsmanagement 148
Liquiditätsplanung 18, 24, 26, 27
Liquiditätsrisiko 18
Liquiditätsschwäche 25
Liquiditätsverbesserung 135

M

Mahnbescheid 221
Mahnverfahren 221, 227
Mahnwesen 17, 18, 215
Mezzanine-Finanzierung 62, 149
Mezzanine-Kapital 38

N

Nachrangdarlehen 152
Nachsichtakkreditiv 86
Negoziierung 71, 209
Negoziierungskredit 70

O

Operatingleasing 91

P

Periodenvergleich 32
Plan-Ist-Vergleich 22, 27, 32
Private Equity 40, 62, 154, 156

R

Rating 135
Referenzzins 76
Roll-over-Kredit 78
Rückstellung 47

S

Sachgefahr 181, 182
Sale and Lease Back 37, 43, 48, 91
Scheck 19
Securitization 39, 146
Selbstfinanzierung 43, 46
Selbstfinanzierungsquote 45
Solawechsel 141
Stille Beteiligung 152

U

Umlaufvermögen 30
Umsatzerlöse 25
Umsatzkrise 15
Unternehmensinsolvenzen 15

V

Venture Capital 40, 158
Verhandlungsposition 178, 197
Vermögensumschichtung 37, 48
Vermögenszuwachs 37
Versicherungsfall 198
Vorauskasse 172

W

Warenabsatzkrise 15

Wechsel 19, 56, 68, 140, 202, 203, 207
Wechselakzept 57, 206, 210
Wechselforderung 66
Wechselkredit 40, 54, 66
Working Capital 30
Working Capital Ratio 30

Z

Zahlungsbedingung 169, 171, 178
Zahlungsbefehl 227
Zahlungsfähigkeit 21
Zahlungsgarantie 81, 202, 210
Zahlungsunfähigkeit 27
Zahlungsunwilligkeit 27
Zahlungsziel 17, 26, 173, 179

Nicht nur in Zeiten der Krise zeigt sich, wie entscheidend eine solide Liquiditätsplanung für jedes Unternehmen ist. Ein Großteil der Firmeninsolvenzen ist auf mangelnde Finanzplanung, Liquiditätsenge und Forderungsausfälle zurückzuführen. Das Buch greift die typischen Ursachen mangelnder Liquidität mittelständischer Unternehmen auf und zeigt konkrete Lösungsansätze und praktische Hilfestellungen für ein erfolgreiches und nachhaltiges Liquiditätsmanagement.

Von der Liquiditäts- und Finanzplanung über die Beschaffung von Finanzmitteln bis hin zur Optimierung des Debitorenmanagements reichen die Themen, die mit vielen Übersichten, Praxistipps und Checklisten aufbereitet sind.

Sowohl Unternehmer und leitende Mitarbeiter als auch Berater und Finanzdienstleister finden so wertvolle Hilfe bei der Vermeidung zukünftiger und der Lösung akuter Liquiditätsprobleme.

Die dem Werk beigelegte CD-ROM enthält direkt einsetzbare Arbeitshilfen in Form von Berechnungs- und Finanzplanungstabellen, Checklisten und Muster sowie zusätzliches Informationsmaterial.

AUS DEM INHALT

- Welche Finanzierungs- und Finanzplanungsinstrumente sorgen für eine solide Liquiditätsbasis?
- Wie lassen sich Forderungsausfälle vermeiden und Außenstände abbauen?
- Was kann ein praxisgerechtes Vertrags- und Kundenmanagement leisten?
- Wie wird die Ertrags- und Cashflow-Entwicklung verbessert?
- Welche alternativen Finanzierungsformen sind sinnvoll und wo lohnt sich die Einbindung von Dienstleistern?
- Wie wirken sich die unterschiedlichen Instrumente auf die Eigenkapital- bzw. Fremdkapitalquote aus?
- Wie kann das Unternehmensrating verbessert und ein Bankgespräch vorbereitet werden?

DER AUTOR

Prof. Dr. jur. Christoph Graf von Bernstorff ist selbst Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens mit jahrzehntelanger Erfahrung in der Bankenpraxis. Seit vielen Jahren ist er zudem als Rechtsanwalt, Referent und Buchautor mit Tätigkeitsschwerpunkten im internationalen Wirtschaftsrecht tätig.

ISBN 978-3-89817-840-2



www.bundesanzeiger-verlag.de