

## Gestion économique de l'exploitation

# Planification des liquidités

**Les liquidités sont un facteur vital pour la pérennité d'une entreprise. Pour les garantir, il faut beaucoup de discernement, de planification et de connaissances techniques. Nous résumons ici les points essentiels sur la base d'une étude de l'Institut allemand de l'artisanat\*.**

« Les liquidités d'une entreprise déterminent sa capacité à faire face à ses obligations de paiement et donc à éviter les difficultés de paiement. » Cela paraît très simple mais c'est généralement assez complexe. Ce ne sont pas seulement les nombreuses obligations de paiement (salaires, charges sociales, impôts, assurances, énergie, fournisseurs, loyers, crédits, etc.) qui rendent les choses difficiles mais aussi des facteurs imprévisibles tels que les arriérés de paiement, les hausses de prix et les retards de livraison. La pandémie de COVID-19 et la guerre en Ukraine ont montré qu'il peut être extrêmement difficile de garantir les liquidités.

### Planification des liquidités

La planification des liquidités constitue la base et la condition de la capacité de rendement en tant qu'entreprise. Le plan de liquidités énumère aussi précisément que possible tous les flux de paiement entrants (créances) et sortants (dettes) pour une période définie, par exemple un mois. Cela permet d'identifier précocement d'éventuelles lacunes de financement.

### Gestion des créances

Les factures doivent être émises sans délai afin que les rentrées de paiement attendues soient effectives. La facturation immédiate est particulièrement exigeante pour les mandats importants et complexes qui n'ont pas fait l'objet d'une offre. Les clients doivent recevoir un avertissement au sujet du paiement suffisamment tôt et, le cas échéant, un rappel.

### Gestion des stocks

Pendant une longue période, des stocks élevés ont été considérés comme une immobilisation inutile du capital. Depuis 2020, on observe toutefois une tendance à une augmentation des stocks pour compenser les difficultés de livraison. Il est ici important de procéder à

une planification minutieuse. Comme auparavant, des stocks trop remplis peuvent entraîner des problèmes de liquidités, tandis que des pièces de rechange manquantes peuvent entraîner une interruption prolongée de la production et de la livraison. Il s'agit de déterminer quelles pièces doivent impérativement être en stock pour qu'une machine puisse être maintenue en service. Par exemple, une pièce de rechange pour une moissonneuse-batteuse est plus importante qu'une pièce comparable pour un tracteur.

### Sensibilisation

Le thème des liquidités ne concerne pas seulement la direction de l'entreprise et le département des finances. Une saisie précise des travaux, des pièces de rechange et des composants utilisés ainsi qu'une gestion transparente des données requièrent une participation à tous les niveaux de l'entreprise.

### Implication de la banque

Il convient de prendre contact avec la banque principale au plus tard lorsque des manques de liquidités sont identifiés afin de discuter d'alternatives possibles, telles que l'augmentation de la limite de crédit. Il est généralement utile d'entretenir de bonnes relations et une bonne communication avec la banque.

### Provisions

Les entreprises devraient constituer des provisions pour éviter les difficultés. Celles-ci ne doivent pas être exclusivement distribuées mais rester dans l'entreprise à titre de sécurité en cas d'urgence afin de surmonter les périodes difficiles ou les crises.

### Logiciels et outils numériques

Au début, il faut s'habituer aux solutions automatiques et numériques mais à la longue, elles permettent de réduire les erreurs et peuvent être inté-

\*Source : Tobias Beibl, Liquiditätsplanung in der Land- und Bau-maschinenbranche, Deutsches Handwerks-institut, 2022.

# Liquiditätsplanung

**Liquidität ist ein lebenswichtiger Faktor für das Fortbestehen eines Unternehmens. Für deren anspruchsvolle Sicherstellung braucht es viel Umsicht, Planung und Fachkenntnisse. Basierend auf einer Studie des Deutschen Handwerksinstituts\* fassen wir wesentliche Punkte zusammen.**



«Die Liquidität eines Unternehmens beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen und somit nicht in Zahlungsschwierigkeiten zu geraten.» Was einfach tönt, ist meistens ziemlich komplex. Nicht nur die zahlreichen Zahlungsverpflichtungen – Löhne, Sozialabgaben, Steuern, Versicherungen, Energie, Lieferanten, Miete, Kredite etc. – machen die Sache schwierig, sondern auch unberechenbare Faktoren, wie zum Beispiel Zahlungsausstände, Preisanstiege, Lieferverzögerungen. Gerade die Covid-19-Pandemie und der Ukrainekrieg haben gezeigt, dass die Sicherstellung der Liquidität unter Umständen enorm anspruchsvoll sein kann.

## Liquiditätsplanung

Die Liquiditätsplanung ist die Basis und die Voraussetzung für die Rentiefähigkeit als Unternehmen. Im Liquiditätsplan sind alle eingehenden (Forderungen) und ausgehenden (Verbindlichkeiten) Zahlungsströme für eine definierte Zeitperiode, zum Beispiel einem Monat, möglichst genau aufgelistet. So können früh-

zeitig allfällige Finanzierungslücken erkannt werden.

## Forderungsmanagement

Damit die erwarteten Zahlungseingänge auch tatsächlich eintreffen, müssen Rechnungen umgehend gestellt werden. Vor allem die umgehende Rechnungsstellung ist bei grossen und komplexen Aufträgen, welche nicht offeriert wurden, anspruchsvoll. Die Kunden müssen frühzeitig an die Zahlung erinnert und allenfalls gemahnt werden.

## Lagerhaltung

Über längere Zeit galten hohe Lagerbestände als unnötig kapitalbindend. Seit 2020 jedoch gibt es Tendenzen zurück zur vermehrten Lagerhaltung, um Lieferschwierigkeiten aufzufangen. Eine behutsame Planung ist wichtig. Nach wie vor gilt, dass zu stark gefüllte Lager zu Liquiditätsengpässen führen können, während fehlende Ersatzteile dazu führen können, längere Zeit nicht produzieren und liefern zu können. Es gilt abzuwägen, welche Teile zwingend am Lager gehalten werden müssen, damit eine Maschine im Einsatz ge-

halten werden kann. Zum Beispiel ist ein Ersatzteil für einen Mähdrescher wichtiger als ein vergleichbares Teil für einen Traktor.

## Sensibilisierung

Das Thema Liquidität betrifft nicht nur die Unternehmensführung und die Finanzabteilung. Eine präzise Erfassung von Arbeiten, verwendeten Ersatzteilen und Komponenten sowie eine transparente Verwaltung der Daten fordert alle Stufen des Betriebs.

## Einbindung der Bank

Spätestens wenn Liquiditätsengpässe erkannt werden, sollte der Kontakt mit der Hausbank aufgenommen werden, um über möglich Alternativen, wie zum Beispiel die Erhöhung der Kreditlimite, zu sprechen. Ein gutes Kommunikationsverhältnis mit der Bank ist in der Regel hilfreich.

## Rückstellungen

Um gar nicht erst in Schwierigkeiten zu geraten, sollten Unternehmen Rücklagen aufbauen. Diese sollten dann nicht ausschliesslich ausgeschüttet werden, sondern als Not-sicherheit im Unternehmen bleiben, um schwierigere Zeiten oder Krisen zu überstehen.

## Software und digitale Tools

Automatische und digitale Lösungen sind zu Beginn gewöhnungsbedürftig, auf die Länge aber fehlerfreier und sie lassen sich in bestehende Prozesse und Wertschöpfungsketten integrieren. Zudem sind sie jederzeit abrufbar und lassen sich laufend ergänzen und optimieren. Idealerweise gibt es eine Verknüpfung mit dem Forderungsmanagement.

## Bedarfsplanung

Aus Sicht der Liquiditäts- und Ressourcenplanung empfiehlt es sich,

\*Quelle: Tobias Beibl, Liquiditätsplanung in der Land- und Baumaschinenbranche, Deutsches Handwerksinstitut, 2022.

grées dans les processus et chaînes de création de valeur existants. Elles sont en outre consultables à tout moment et peuvent être complétées et optimisées en permanence. Dans l'idéal, un lien est établi avec la gestion des créances.

#### Planification des besoins

En termes de planification des liquidités et des ressources, il est recommandé de déterminer avec les clients le besoin de renouvellement du parc de machines. Sur cette base et dans certaines conditions, il est possible de

passer commande suffisamment tôt auprès des fabricants et d'assurer ainsi une certaine sécurité de planification à toutes les parties prenantes. Il est bien sûr utile à cet égard que les fabricants et les importateurs informent en cas de livraison tardives ou précoce. Dans ce dernier cas, la facture arrive souvent plus tôt.

#### Optimisation des transferts de comptes

L'étude mentionnée souligne que les difficultés résultent en partie de l'oubli des transferts nécessaires et donc

de l'utilisation inutile des lignes de compte courant, ce qui signifie que les liquidités seraient en fait disponibles.

Un potentiel d'optimisation réside ici dans un transfert automatique entre comptes et une notification également automatique de ces mouvements. Si le niveau de liquidités minimal tombe en dessous d'un seuil défini, les responsables de l'entreprise doivent en être informés. Cela plaide également en faveur d'outils et de solutions logicielles numériques. ■

## « La liquidité est l'air et la rentabilité la nourriture d'une entreprise. »

**Rolf Bill, 60 ans, directeur titulaire d'un diplôme fédéral, dirige depuis de nombreuses années une entreprise de technique agricole comptant plusieurs filiales et est expert en gestion d'entreprise à l'examen de maîtrise EPS d'Agrotec Suisse.**

**Monsieur Bill, il est important pour les concessionnaires de machines agricoles ou les entrepreneurs en général de disposer de suffisamment de liquidités. De votre point de vue, comment une entreprise peut-elle garantir ses liquidités ?**

Un bon plan financier est indispensable pour garantir les liquidités à long terme ou détecter à temps un éventuel manque de liquidités. Celui-ci rassemble toutes les recettes et dépenses futures résultant des activités opérationnelles. Il s'agit notamment de l'ensemble du commerce de machines, des pièces de rechange, des moyens de production, etc. qui sont achetés. Mais les salaires, les loyers et les assurances sont également des dépenses récurrentes à ne pas sous-estimer. On oublie souvent le paiement de la taxe sur la valeur ajoutée ainsi que les éventuels paiements supplémentaires de cotisations aux assurances sociales après avoir déclaré la masse salariale.

Tous les produits futurs sont mis en regard. C'est par exemple le cas du chiffre d'affaires généré par la vente de véhicules neufs, les prestations de réparation, etc.

Dans le secteur des machines agricoles, il ne faut pas oublier qu'une nouvelle vente implique généralement la reprise d'un tracteur ou d'une machine. Les liquidités réinjectées dans l'entreprise sont par conséquent inférieures à celles utilisées pour l'achat du nouveau tracteur. Il faut absolument en tenir compte dans un plan financier.

Le résultat de cette comparaison fournit à l'entrepreneur les bases nécessaires pour gérer son entreprise.

Pour le plan financier, un logiciel peut aussi être utile et simplifier la tâche, car un bon plan financier peut être établi chaque mois sous la forme d'un plan de trésorerie pour gérer les liquidités.

**Comment sensibiliser mon personnel à la thématique des « liquidités » ?**

Il est très important de sensibiliser le personnel à l'évolution des liquidités. La saisie correcte des pièces de rechange, lubrifiants et autres ressources utilisées ainsi que le pointage du temps de travail nécessaire

constituent la base d'une facturation rapide des mandats d'atelier en cours. Les mécaniciens sont donc coresponsables des recettes générées par les travaux d'atelier. Les erreurs, les oublis ou les retards de facturation se répercutent directement sur les liquidités, et ce de manière négative.

Une bonne organisation des processus aide à ne rien oublier et favorise une facturation rapide du travail fourni. Un logiciel (ERP) peut être utile, p. ex. en cas de commande de pièces de rechange en fonction du mandat. Lors de la livraison, chaque membre du personnel sait pour quel client la marchandise a été commandée et peut la comptabiliser sur un mandat d'atelier en cours ou créer un bon de livraison correspondant.

Dans le cadre de cette sensibilisation, il est important de ne pas faire peur au personnel. Il est incontestablement utile de disposer de liquidités saines afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Dans mon cours, je l'explique volontiers à l'aide d'un exemple : un filtre à huile au prix coûtant de 30 francs est utilisé lors de travaux de maintenance. Si l'on oublie de comptabiliser ce filtre dans le mandat d'atelier, cela a le même effet que si l'on « perdait » 30 francs en caisse. La caisse n'est pas un magasin libre-service et il en va de même pour les stocks.

**Quelles sont les conséquences du stock sur les liquidités ?**

Le stock est un élément important de la planification des liquidités. Cela ne concerne pas seulement le stock de pièces de rechange mais aussi les machines de démonstration, neuves et d'occasion.

La difficulté consiste à savoir de quelles pièces de rechange j'ai besoin pour ma clientèle afin de garantir le plus rapidement possible la capacité opérationnelle de la machine en cas de réparation.

J'estime qu'il est important d'impliquer mes fournisseurs dans mes activités commerciales. Par exemple, un importateur disposant d'un stock de pièces détachées important en Suisse et d'un service de livraison rapide peut me permettre de réduire mon stock.

Selon la taille de l'importateur, il est parfois possible de trouver une solution individuelle pour les machines neuves, de sorte que les liquidités de l'entreprise ne soient pas trop sollicitées. ■

Thomas Teuscher

mit den Kunden den Erneuerungsbedarf des Maschinenparks zu erneuern. Darauf basierend können unter Umständen Bestellungen bei Herstellern frühzeitig getätigt werden, was für alle Beteiligten eine gewisse Planungssicherheit bringt. Natürlich ist es hierzu hilfreich, wenn Hersteller und Importeure über Lieferungen informieren, wenn die Lieferung ver-

spätet, aber auch verfrüht eintrifft. Letzteres hat oft auch zur Folge, dass die Rechnung früher eintrifft

#### Optimierung der Kontenumbuchungen

Die erwähnte Studie weist darauf hin, dass Schwierigkeiten zum Teil dadurch entstehen, weil notwendige Umbuchungen vergessen werden und somit Kontokorrentlinien unnö-

tig in Anspruch genommen werden – die liquiden Mittel also eigentlich vorhanden wären. Optimierungspotenzial besteht hier in einer automatischen Umbuchung zwischen Konten und eine ebenso automatische Benachrichtigung dieser Bewegungen. Wird ein definierter Mindestbestand an Liquidität unterschritten, muss eine entsprechende Meldung an die Verantwortlichen des Betriebs erfolgen. Auch das spricht für digitale Tools und Softwarelösungen. ■



## «Liquidität ist die Luft, und die Rentabilität die Nahrung einer Unternehmung»

**Rolf Bill ist 60-jährig, Eidg. Dipl. Geschäftsführer, langjähriger Geschäftsführer eines Landtechnikbetriebes mit mehreren Filialen sowie Prüfungsexperte Unternehmensführung bei der Meisterprüfung HFP des Agrotec Suisse.**

### Herr Bill, als Landmaschinenhändler oder als Unternehmer generell sind genügend liquide Mittel wichtig. Wie kann aus Ihrer Sicht eine Unternehmung die Liquidität sicherstellen?

Um die Liquidität längerfristig sicherzustellen bzw. einen Liquiditätsengpass frühzeitig zu erkennen, ist ein guter Finanzplan unumgänglich. Darin sind alle künftigen Ein- und Ausgaben aus dem operativen Geschäft enthalten. Dazu zählen unter anderem der gesamte Maschinenhandel, Ersatzteile, Betriebsmittel etc... die eingekauft werden. Aber auch Löhne, Mieten und Versicherungen sind nicht zu unterschätzende und wiederkehrende Ausgaben. Oft bleiben dabei die zu zahlende Mehrwertsteuer sowie allfällige Nachzahlungen bei den Sozialversicherungsbeiträgen nach erfolgter Lohnsummendeklaration vergessen.

Dem gegenübergestellt werden alle künftigen Erträge. So zum Beispiel der Umsatz aus dem Verkauf von Neufahrzeugen, Reparaturdienstleistungen und weitere.

Im Landmaschinengewerbe darf nicht vergessen werden, dass bei einem Neuverkauf meistens ein Traktor oder eine Maschine eingetauscht wird. Demzufolge fließt weniger Liquidität in das Unternehmen zurück als für den Einkauf des neuen Traktors verwendet wurde. Dies ist in einem Finanzplan unbedingt zu berücksichtigen. Das Resultat aus dieser Gegenüberstellung gibt dem Unternehmer die Grundlage dazu, seine Unternehmung finanziell zu steuern.

Auch für den Finanzplan kann eine entsprechende Software unterstützend und vereinfachend wirken, denn ein guter Finanzplan kann rollend in Form eines Liquiditätsplanes monatlich zur Steuerung der Liquidität geführt werden.

### Wie kann ich meine Mitarbeitenden für das Thema «Liquidität» sensibilisieren?

Sensibilisierung der Mitarbeitenden ist in Bezug auf die Liquiditätsentwicklung sehr wichtig. Die korrekte Erfassung der verbrauchten Ersatzteile, Schmiermittel und anderen Betriebsmitteln sowie

das Stempeln der benötigten Arbeitszeit ist die Grundlage für das rasche Verrechnen der laufenden Werkstattaufträge. Die Mechaniker tragen somit eine Mitverantwortung bezüglich Einnahmen aus Werkstattarbeiten. Passieren Fehler wird etwas vergessen oder verzögert sich das Verrechnen wirkt dies direkt auf die Liquidität aus, und zwar im negativen Sinn.

Eine gute Organisation der Abläufe hilft nichts zu vergessen und fördert ein rasches Verrechnen der geleisteten Arbeit. Eine Software (ERP) kann unterstützend helfen, z. B. mit einer auftragsbezogenen Ersatzteilbestellung. Bei Lieferung weiss jeder Mitarbeitende, für welchen Kunden die Ware bestellt wurde und kann auf einen laufenden Werkstattauftrag gebucht oder ein entsprechender Lieferschein erstellt werden.

Bei der Sensibilisierung ist es wichtig, dass den Mitarbeitenden keine Angst gemacht wird. Der Nutzen einer gesunden Liquidität ist unbestritten und sichert den Fortbestand des Unternehmens.

In meinem Unterricht erkläre ich dies gerne anhand eines Beispiels: Bei Wartungsarbeiten wird ein Ölfilter mit einem Einstandspreis von 30 Franken verwendet. Wird vergessen diesen Filter im Werkstattauftrag zu buchen, hat dies die gleiche Auswirkung, wie wenn aus der Kasse 30 Franken «verloren» gingen. Die Kasse ist kein Selbstbedienungsladen und dasselbe gilt für die Vorräte.

### Welche Auswirkungen hat das Lager auf die Liquidität?

Das Lager ist ein wichtiger Teil der Liquiditätsplanung. Dies betrifft nicht nur das Ersatzteillager, sondern auch Demo-, Neu- und Occasionsmaschinen.

Die Schwierigkeit liegt darin, zu wissen, welche Ersatzteile ich für meinen Kundenstamm benötige, um bei einer Reparatur möglichst rasch die Einsatzfähigkeit der Maschine sicherzustellen.

Dabei erachte ich es als wichtig, meine Lieferanten in meine Geschäftstätigkeit miteinzubeziehen. So kann zum Beispiel ein Importeur mit einem grossen Ersatzteillager in der Schweiz und einem schnellen Zustellservice dazu führen, dass ich mein Lager verkleinern kann.

Durch die Grösse des Importeurs kann manchmal auch bei Neumaschinen eine individuelle Lösung gefunden werden, so dass sich die Liquidität des Unternehmens nicht zu arg strapazieren lässt. ■

Thomas Teuscher