

## UNTERNEHMENSSTEUERUNG

# Professionelles Liquiditätsmanagement als wesentliches Steuerungsinstrument in Krise und Wachstum

*Ein professionelles Liquiditätsmanagement in mittelständischen Unternehmen hat besonders in Zeiten gravierender Konjunkturunicherheit existenzielle Bedeutung. Ob es sich aber nun um die Sicherung der unternehmerischen Existenz bzw. bereits um die Abwendung drohender Insolvenz-Tatbestände, die Durchführung einer Akquisition oder die Finanzierung weiteren Wachstums handelt – jede dieser Situationen erfordert ein durchdachtes, systematisches Liquiditätsmanagement im Rahmen der strukturierten Unternehmensfinanzierung.*

### Zielorientierte Steuerung der Liquidität

In Abgrenzung zum Finanzmanagement, das eher eine mittel- und langfristige Bilanzpolitik fokussiert, hat das Liquiditätsmanagement primär zur Aufgabe, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen und aufrechtzuerhalten. Erreicht wird das durch eine aktive und zielorientierte Steuerung der kurzfristigen

Liquidität. Einer der im Liquiditätsmanagement relevantesten Begriffe ist neben dem Cash flow das Working capital. Im Wesentlichen setzt sich das Working capital dabei aus den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Debitoren) sowie den Lagerbeständen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Kreditoren) zusammen. Dazu kommen sonstige kurzfristige Forderungen bzw. Verbindlichkeiten.

Ein ganzheitliches Liquiditätsmanagement basiert neben einer mittel- bis langfristigen Liquiditätsplanung – 3 bis 5 Jahre mit dem Ziel der geschäftsmodelladäquaten strukturierten Finanzierung – auf einer rollierenden, dynamischen Vorschau der nächsten 4 bis 6 Wochen. Mit diesen beiden Elementen lassen sich neben der Kontrollfunktion auch Szenario-Simulationen durchführen. Damit können zukünftige Liquiditätsrisiken rechtzeitig erkannt und bereits frühzeitig entgegenwirkende Maßnahmen ergriffen werden. »



## UNTERNEHMENSSTEUERUNG

### Liquidität planen und sichern

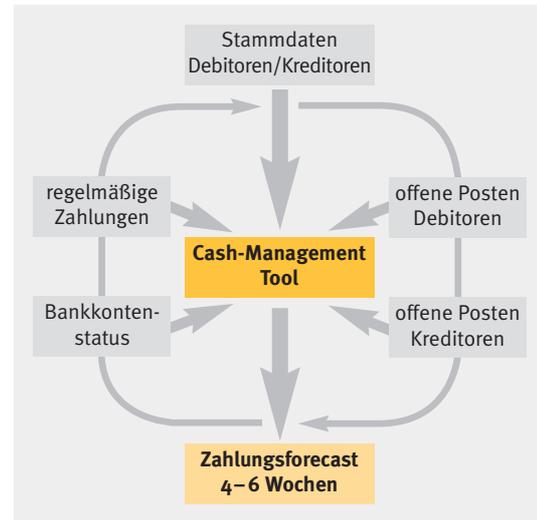
Die mittel- bis langfristige Liquiditätsplanung, die im Rahmen der Erstellung eines Unternehmenskonzepts und der daraus abgeleiteten integrierten Finanzplanung entwickelt wird, bildet somit die Basis für den Aufbau einer strukturierten Finanzierung, die den Bedarf des Geschäftsmodells adäquat abbildet. Insbesondere vor dem Hintergrund einer krisenbehafteten Unternehmenssituation – häufig veranlasst durch Ungleichgewichte in der mittel- bis langfristigen Finanzsituation, verursacht durch außerplanmäßige Verluste – ist die Aufrechterhaltung der kurzfristigen Liquidität wichtigste Restrukturierungsvoraussetzung.

Zur genauen Feststellung der Zahlungsfähigkeit werden zunächst bei der kurzfristigen Liquiditätsvorschau sämtliche bekannten Zahlungseingänge und -ausgänge der folgenden 4 bis 6 Wochen, die aktuellen Kontostände sowie die Daten aus der Finanzbuchhaltung berücksichtigt.

Mit aktualisierten Daten erfolgt die rollierende Anpassung der Liquiditätsvorschau im Unternehmen: idealerweise im täglichen Turnus, mindestens aber wöchentlich. Hierdurch entsteht gleichzeitig die optimale Datenbasis für die Integration eines effizienten Mahnwesens.

Die mittels der Liquiditätsplanungen mit unterschiedlichem Zeithorizont gewonnenen Informationen bilden nun die professionelle Grundlage für alle Entscheidungen und Vorgänge im Liquiditätsmanagement. Die Disposition der liquiden Mittel, sowohl unter Berücksichtigung von planmäßig vorhersehbaren als auch von nicht prognostizierbaren Liquiditätsschwankungen, soll die permanente Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sichern. Gleichzeitig soll die kurzfristige Steuerung unterstützt werden, um bei der Überbrückung von Restrukturierungszeiträumen helfen zu können. Dies insbesondere auch vor dem haftungsrechtlichen Hintergrund einer möglichen Zahlungsunfähigkeit für die Gesellschaftsorgane.

### Praxisnahes Tool für professionelles Liquiditätsmanagement



Um eine transparente Liquiditätssituation des Unternehmens erzeugen zu können, ist oftmals eine komplexe Datenzusammenführung und Auswertung notwendig. Im Rahmen unserer Beratungstätigkeit erreichen wir dies mittels eines praxiserprobten Tools, das für den unternehmensspezifischen Einsatz angepasst wird. In einem ersten Schritt müssen Stammdaten der Debitoren und Kreditoren – unter anderem Zahlungsziele der Kunden, eigene Zahlungsziele bei Lieferanten, Factoringfähigkeit von Forderungen – angelegt werden. Auf Basis dieser angelegten Stammdaten werden die einzelnen Positionen der eingespielten Offene-Posten-Liste hinsichtlich ihrer Fälligkeiten nach Kalenderwochen oder nach Tagen bewertet. Ergänzt um die Auflösung des aktuellen Bankkontenstatus sowie um regelmäßig wiederkehrende Zahlungssachverhalte – zum Beispiel Lohn- und Gehaltszahlungen – entsteht ein detaillierter Zahlungsforecast. Er visualisiert genau den Verlauf planmäßiger Zahlungsein- und -ausgänge der kommenden 4 bis 6 Wochen. Dieses Tool dient der Unternehmensführung zur Überbrückung, bis eine neue adäquat strukturierte Finanzierung aufgebaut ist, um fundierte Aussagen zur Liquiditätssituation des Unternehmens treffen zu können. »

## UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Dafür erforderlich ist eine im regelmäßigen Turnus stattfindende Datenzusammenführung und Stammdatenpflege. Dieser Folgeaufwand ist jedoch aufgrund gleichbleibender standardisierter Ausgabeformate der Quelldateien überschaubar und schnell vom Unternehmen selbstständig durchführbar.

Zeit und Geschwindigkeit spielen vor allem in der Situation eines Liquiditätsengpasses eine entscheidende Rolle. Der Zeitraum für die unternehmensspezifische Anpassung und Installation des Tools bis hin zur selbstständigen Nutzung durch das Unternehmen nimmt deshalb nur wenige Tage in Anspruch.

### Kurzfristige Maßnahmen im Rahmen des professionellen Liquiditätsmanagements

Bis zur Sicherstellung einer der Restrukturierungssituation angepassten strukturierten Finanzierung – und damit zur Herstellung des finanziellen Gleichgewichts – hat die kurzfristige Liquiditätssteuerung vor den bereits genannten Hintergründen oberste Priorität. Hierbei sind unter anderem folgende Maßnahmen auf sinnvolle Durchführbarkeit zu analysieren:

- Nutzung des Mahnwesens, Beschleunigung der Rechnungsstellung sowie aktive Steuerung der Kundenzahlungsziele
- Nutzung der Potenziale in der Lieferantenfinanzierung unter Einbeziehung der beteiligten Kreditversicherungen
- Generierung von Liquidität aus den unterschiedlichen Bereichen des Lagers (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie unfertige bzw. fertige Erzeugnisse und Waren)
- Verkauf von nicht benötigtem Betriebsvermögen
- Minderung von Betriebsausgaben
- Einsatzmöglichkeiten von Leasing und Factoring

Parallel zu diesen Maßnahmen sind zur Beseitigung einer temporären Liquiditätsunterdeckung ebenfalls Verhandlungen mit den begleitenden Kreditinstituten zwecks einer Tilgungsstreckung bzw. Tilgungsaussetzung bei vorhandenen Darlehen zu führen.

### Fazit

Viele mittelständische Unternehmen fühlen sich gerade in Krisenzeiten mit der kurzfristigen Liquiditätssteuerung und mit der notwendigen Anpassung der mittel- und langfristigen Finanzierung überfordert. Häufig werden in dieser Situation vorhandene Kreditlinien und Lieferantenverbindlichkeiten zum Ausgleich negativer Planabweichungen ausgenutzt, ohne hinreichende Transparenz und ohne Kommunikation mit den Finanzierungspartnern. Die bis dahin aufgebaute strukturierte Finanzierung passt danach nicht mehr. Ein professionelles Liquiditätsmanagement mittels eines praxiserprobten Tools sowie eine zielgerichtete Kommunikation mit den Finanzierungspartnern hilft, diese Situation zu überbrücken und transparente Strukturen zu schaffen. Und währenddessen kann eine neue, situationsadäquate strukturierte Finanzierung im Rahmen eines ganzheitlichen Restrukturierungsprozesses aufgebaut werden.

In dieser Situation ist krisenerfahrene Begleitung und die ganzheitliche Moderation des gesamten Prozesses für das Unternehmen eine enorme Unterstützung. Die frühzeitige Einbindung professioneller Beratung kann dabei größeren Schaden verhindern. ■



Lars Krümmel, Dipl.-Kfm.  
Markus Knoche, Bankbetriebswirt ARG