

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Professionelles Liquiditätsmanagement als wesentliches Steuerungsinstrument in Krise und Wachstum

Professionelles Liquiditätsmanagement hat besonders in Zeiten von gravierenden Veränderungen in mittelständischen Unternehmen existenzielle Bedeutung. Ob es sich aber nun um die Sicherung der unternehmerischen Existenz bzw. bereits um die Abwendung drohender Insolvenztatbestände, die Durchführung einer Akquisition oder die Finanzierung weiteren Wachstums handelt – alle diese Situationen erfordern durchdachtes, systematisches Finanzmanagement von der operativen Planung und Steuerung der kurzfristigen Liquiditätsdisposition bis hin zur strukturierten Unternehmensfinanzierung.

Zielorientierte Steuerung der Liquidität

In Abgrenzung zum Finanzmanagement, das eher eine mittel- und langfristige Bilanzpolitik als Fokus hat, besitzt das Liquiditätsmanagement primär die Aufgabe der

Sicherstellung und Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens durch eine aktive und zielorientierte Steuerung der kurzfristigen Liquidität. Einer der im Liquiditätsmanagement relevantesten Begriffe ist neben dem Cashflow 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. Hinzu kommen sonstige kurzfristige Forderungen und Verbindlichkeiten.

Ein ganzheitliches Finanzmanagement basiert dabei neben einer mittel- bis langfristigen integrierten Finanzplanung über 3 bis 5 Jahre mit dem Ziel der geschäftsmodelladäquaten strukturierten Finanzierung auf einer rollierenden, dynamischen Liquiditätsvorschau der nächsten 3 bis 6 Wochen. Mit diesen beiden Elementen lassen sich neben der Kontrollfunktion auch Szenariosimulationen durchführen, um zukünftige Liquiditätsrisiken rechtzeitig zu erkennen und bereits frühzeitig entgegenwirkende Maßnahmen zu ergreifen.



Liquidität planen und sichern

Die mittel- bis langfristige integrierte Finanzplanung, die im Rahmen der Erstellung eines ganzheitlichen Unternehmenskonzepts entwickelt wird, bildet somit die Basis für den Aufbau einer strukturierten Finanzierung, die den Bedarf des Geschäftsmodells adäquat abbildet. Insbesondere vor dem Hintergrund einer krisenbetroffenen Unternehmenssituation ist die Aufrechterhaltung der kurzfristigen Liquidität oberste Restrukturierungsvoraussetzung.

Die durch die Finanzplanungen mit unterschiedlichem Zeithorizont gewonnenen Informationen bilden die Grundlage für die Entscheidungen und Vorgänge im Bereich des professionellen Liquiditätsmanagements. Die Disposition der liquiden Mittel unter Berücksichtigung von planmäßig vorhersehbaren wie auch von nicht

prognostizierbaren Liquiditätsschwankungen soll dabei die permanente Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sichern und damit auch die kurzfristige Steuerung unterstützen. Insbesondere bei kleineren mittelständischen Unternehmen entsteht

dadurch gleichzeitig die optimale Datenbasis für die Integration eines effizienten Mahnwesens.

Besondere Anforderungen in der Krise

Darüber hinaus ist die Liquiditätssteuerung auf Basis einer kurzfristigen Liquiditätsplanung ein wesentliches Instrument, um bei der Überbrückung von Restrukturierungszeiträumen helfen zu können, dies insbesondere auch vor dem haftungsrechtlichen Hintergrund einer möglichen Zahlungsunfähigkeit für die Gesellschaftsorgane.

Nach Rechtsprechung des BGH liegt in der Regel eine Zahlungsunfähigkeit – und keine Zahlungsstockung – vor, wenn das Unternehmen nicht in der Lage ist, seinen fälligen Zahlungsverpflichtungen nahezu vollständig »

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

nachzukommen. Beträgt die Liquiditätslücke am Ende des Dreiwochenzeitraums, den der BGH für die Beseitigung der Liquiditätslücke zubilligt, 10 % oder mehr der fälligen Gesamtverbindlichkeiten, ist regelmäßig von der Zahlungsunfähigkeit auszugehen, sofern nicht ausnahmsweise mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zu erwarten ist, dass die Liquiditätslücke demnächst vollständig oder fast vollständig geschlossen wird und den Gläubigern eine Verzögerung des Ausgleichs der fälligen Verbindlichkeiten nach den besonderen Umständen des Einzelfalls zuzumuten ist. Dieser sich an das Ende des Dreiwochenzeitraums anschließende weitere Zeitraum kann in Ausnahmefällen drei bis längstens sechs Monate betragen. Zur Prüfung, ob eine spätere Schließung der über den Dreiwochenzeitraum hinausgehenden Liquiditätslücke mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zu erwarten ist, bedarf es eines ausreichend detaillierten Finanzplans auf Basis einer integrierten Unternehmensplanung (Erfolgs-, Vermögens- und Liquiditätsplanung).

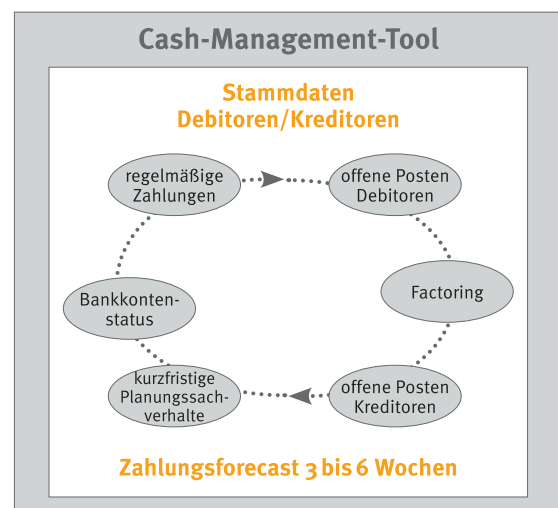
Ergibt sich im Rahmen der obigen Prüfung das Vorliegen einer reinen Zahlungsstockung, besteht zunächst keine unmittelbare Insolvenzantragspflicht nach § 17 InsO, jedoch weiterhin die Verpflichtung der Organe der Gesellschaft, den aktuellen Zustand der Zahlungsfähigkeit laufend zu überprüfen. Die entsprechende Dokumentation dieser regelmäßigen Prüfungen dient im Falle einer späteren Insolvenz außerdem der Vermeidung von Haftungsansprüchen bezüglich des Vorwurfs einer verspäteten Insolvenzantragstellung.

Im konkreten Fall einer Liquiditätskrise kommt es jedoch bezüglich der rechtlichen Bewertung immer auf die jeweiligen Umstände des Einzelfalls an. Insofern ist die Einbindung einer kompetenten juristischen Expertise (z. B. Fachanwalt für Insolvenzrecht) in einer solchen Situation unabdingbar.

Praxisorientiertes Tool für professionelles Liquiditätsmanagement

Um in der Praxis die entsprechende Transparenz über die Liquiditätssituation des Unternehmens erzeugen

zu können, ist oftmals eine komplexe Datenzusammenführung und -auswertung notwendig. Im Rahmen unserer Beratungstätigkeit lösen wir dies mittels eines praxiserprobten Tools und generieren somit die Basis für ein professionelles Liquiditätsmanagement. Dabei müssen beim Einsatz für die unternehmensspezifische Anpassung des Tools in einem ersten Schritt Stammdaten der Debitoren und Kreditoren, wie z. B. Zahlungsziele der Kunden, eigene Zahlungsziele bei Lieferanten, Factoringfähigkeit von Forderungen etc., angelegt werden. Anschließend werden einzelne Stammdaten bei Bedarf individuell und abweichend von den im System hinterlegten Daten angepasst (z. B. im Falle von Einreden oder Indizien hinsichtlich eingeschränkter Zahlungsfähigkeit einzelner Kunden). Auf Basis dieser aufbereiteten Stammdaten werden dann die einzelnen Positionen der eingespielten Offenen-Posten-Liste hinsichtlich ihrer Fälligkeiten nach Kalenderwochen oder nach Tagen ausgewertet. Ergänzt um die Auflösung des aktuellen Bankkontenstatus sowie um regelmäßig wiederkehrende Zahlungssachverhalte, wie z. B. Lohn- und Gehaltszahlungen und Planumsätze, entsteht ein detaillierter Zahlungsforecast, der den genauen Verlauf von planmäßigen Zahlungsein- und -ausgängen für die nächsten 3 bis 6 Wochen transparent visualisiert. »



AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Diese Liquiditätsplanung mit einem Planungshorizont von 3 bis 6 Wochen kann als Grundlage für das operative Zahlungsmanagement eingesetzt werden (z. B. Entscheidung zwischen Realisierung von Skontoeffekten oder Aufrechterhaltung bzw. Ansparen von Liquiditätsspielräumen). Darüber hinaus kann das Tool zur Überbrückung dienen, um fundierte Aussagen zur Liquiditätssituation des Unternehmens treffen zu können, bis die Unternehmensführung eine neue, adäquate strukturierte Finanzierung umgesetzt hat – auf Basis einer aktualisierten mittel- bis langfristigen integrierten Finanzplanung.

Für eine konstante Transparenz hinsichtlich der Liquiditätssituation müssen die Datenzusammenführung und die Stammdatenpflege in einem regelmäßigen Turnus erfolgen. Dieser Folgeaufwand ist nach der ersten Datenzusammenführung jedoch aufgrund gleichbleibender standardisierter Ausgabeformate der Quelldateien überschaubar und schnell vom Unternehmen selbstständig durchführbar.

Zeit und Geschwindigkeit spielen insbesondere 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

Zur Prävention von Krisensituationen sowie zur Sicherstellung einer angepassten strukturierten Finanzierung im Falle veränderter Rahmenbedingungen – und damit zur Herstellung des finanziellen Gleichgewichts – hat die kurzfristige Liquiditätssteuerung vor den bereits genannten Hintergründen oberste Priorität. Hierbei sind u. a. folgende Maßnahmen auf sinnvolle Durchführbarkeit zu analysieren:

- Nutzung des Mahnwesens, Beschleunigung der Rechnungsstellung sowie aktive Steuerung der Kundenzahlungsziele

- Nutzung der Potenziale in der Lieferantenfinanzierung – auch vor dem Hintergrund der beteiligten Kreditversicherungen
- Generierung von Liquidität aus den unterschiedlichen Bereichen des Lagers (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie unfertige und fertige Erzeugnisse und Waren)
- Verkauf von nicht benötigtem Betriebsvermögen
- Minderung von Betriebsausgaben
- Einsatzmöglichkeiten von Leasing, Factoring und Sale-and-lease-back

Parallel zu diesen Maßnahmen sind im Falle 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 im Bereich des Liquiditätsmanagements in Bezug auf das laufende operative Geschäft („Prävention von Liquiditätsengpässen“) sowie gerade in Krisenzeiten („Beseitigung von Liquiditätsengpässen“) sowohl mit der kurzfristigen Liquiditätssteuerung als auch mit der notwendigen Anpassung der mittel- und langfristigen Finanzierung vor dem Hintergrund der wechselnden Herausforderungen alleingelassen. Eine transparente Aufbereitung der voraussichtlichen Liquiditätsströme und deren aktive Steuerung ermöglichen in der Regel die Hebung wesentlicher Ertragspotenziale (Skontoerträge). Darüber hinaus werden vorhandene Kreditlinien sowie Lieferantenverbindlichkeiten bei entstandenen Liquiditätsengpässen häufig ohne hinreichende Transparenz und Kommunikation mit den Finanzierungspartnern zum Ausgleich von negativen Planabweichungen ausgenutzt. Die bisher für das Unternehmen aufgebaute strukturierte Finanzierung passt danach nicht mehr. Ein professionelles Liquiditätsmanagement mittels eines praxiserprobten Tools sowie eine strukturierte Kommunikation mit den Finanzierungspartnern dienen in dieser Situation zur Überbrückung und zur Schaffung von »

notwendiger Transparenz, bis eine neue, adäquate strukturierte Finanzierung im Rahmen eines ganzheitlichen Restrukturierungsprozesses aufgebaut ist. In einer solchen Situation ist krisenerfahrene Unterstützung und die ganzheitliche Moderation des gesamten Prozesses eine für das Unternehmen wichtige Hilfe. Die frühzeitige Einbindung professioneller Unterstützung kann dabei größeren Schaden verhindern und im Falle eines präventiven Einsatzes effektiver Liquiditätssteuerungstools zusätzlich wesentliche Ertragspotenziale heben.



Alexander Gotta
Associate Partner
hahn,consultants gmbh



Sebastian Sehn
Senior Consultant
hahn,consultants gmbh