

STRATEGIE IM MITTELSTAND

Liquiditätsmanagement in Zeiten wirtschaftlicher Herausforderungen

Die Bedeutung des operativen Liquiditätsmanagements für mittelständische Unternehmen ist in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit entscheidender denn je. Faktoren wie die Corona-Pandemie, der Ukraine-Krieg, die Energiepreisentwicklung, Lieferkettenprobleme, Absatzeinbrüche, gestiegene Inflation, rückläufige Konsumausgaben sowie die unsichere Entwicklung auf globaler Ebene unterstreichen die Notwendigkeit eines durchdachten und systematischen Finanzmanagements.

Insbesondere die Zinsentwicklung spielt hier in jüngster Vergangenheit eine zentrale Rolle. Seit Mitte 2022 gibt es einen elementaren Anstieg der Finanzierungskosten aufgrund des steigenden Zinsniveaus. Der Leitzins als Hauptfinanzierungszins und zentrales Instrument zur Steuerung der Geldpolitik bildet die wesentliche Grundlage für Finanzierungsgeschäfte und lag zwischen März 2016 und Mitte 2022 noch bei 0%. Nach zehn Zinserhöhungen in Folge von Juli 2022 bis September 2023 liegt der Leitzins nun bei 4,5% und ist derzeit so hoch wie zu Beginn der 2000er Jahre. Dies verschärft die finanzielle Belastung für Unternehmen erheblich und erhöht den Druck auf ihr Liquiditätsmanagement. Derzeitige Prognosen über die weitere Zinsentwicklung sind unsicher. Vorsichtige Einschätzungen einzelner Geschäfts- und Landesbanken halten erste Zinsreduzierungen in 2024 für möglich, erwarten allerdings eine Entspannung erst ab dem Jahr 2025.

Ein weiterer Aspekt, der Unternehmen vor Herausforderungen stellt, sind die NPL (Non Performing Loans / notleidende Kredite) und das sich verändernde Verhalten von Banken. Gegenüber dem Jahr 2022 werden in Deutschland für 2023 um rund 15% auf 35,3 Milliarden Euro steigende Bestände an notleidenden Krediten prognostiziert (gemäß NPL-Barometer der BKS, Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing). Für 2024 wird ein weiterer Anstieg auf 38,1 Milliarden Euro erwartet. Das entspricht einem Anstieg der NPL-Quote bei Finanzierungen für KMU und Gewerbeimmobilien von 2,1% aus 2022 auf 3,1% bis Ende 2023 und auf 3,7% bis Ende 2024. Dieser Anstieg wird sich nachteilig auf die Kreditvergabe der Banken an die Wirtschaft auswirken. An Platz eins sollen 2023 kleine und mittlere Unternehmen für Kreditausfälle verantwortlich sein, auf Platz zwei der Bereich gewerbliche Immobilien. Dies ist die Einschätzung von Bank-Risikomanagern, die von der Frankfurt School of Finance and Management im Auftrag der BKS befragt wurden.

Insgesamt ist also eine geringere Bereitschaft von Banken zu Anschlussfinanzierungen zu erwarten. Infolge wirtschaftlicher Unsicherheiten und einer höheren Risikoaversion der Banken wird es für Unternehmen vermehrt schwierig, bestehende Kredite zu erneuern oder zu verlängern oder insgesamt neue Kredite zu erhalten. >>

Leitzins der EZB – Entwicklung bis 2023

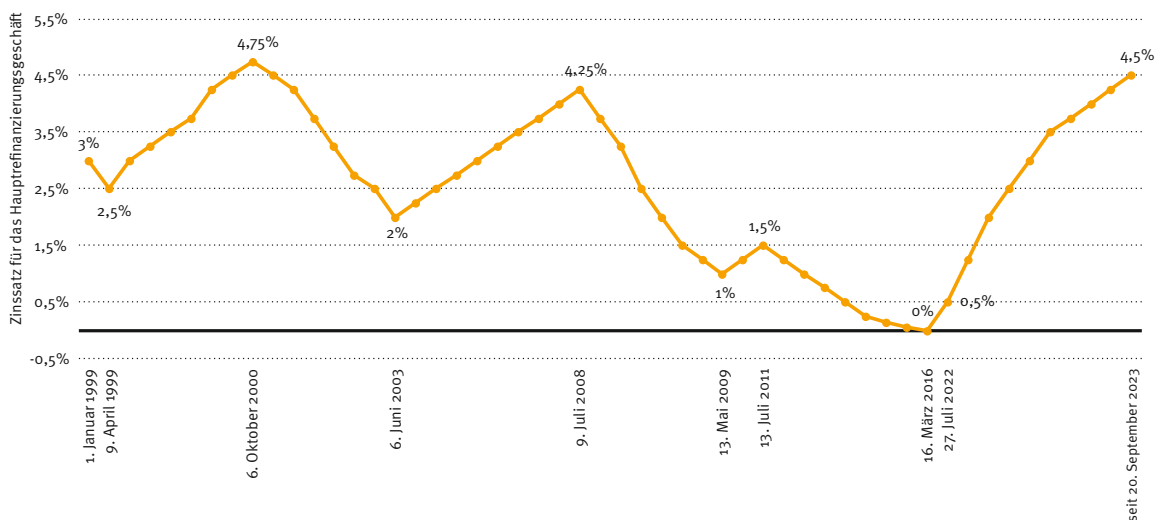


Abbildung 1: Entwicklung Leitzinsanpassungen der EZB 1999 bis 2023

STRATEGIE IM MITTELSTAND

Des Weiteren müssen Unternehmen spätestens seit 2022 die Rückführung von Liquiditätshilfen berücksichtigen, die von einzelnen Unternehmen zur Krisenbewältigung während der COVID-19-Pandemie 2020 in Anspruch genommen wurden. Die Rückzahlung dieser Hilfen belastet die Liquiditätssituation dieser Unternehmen zusätzlich und schafft weitere Herausforderungen.

Angesichts dieser Faktoren ist es von größter Bedeutung, dass mittelständische Unternehmen ein durchdachtes Liquiditätsmanagement implementieren, das nicht nur die kurzfristige Zahlungsfähigkeit sicherstellt, sondern auch langfristige Finanzierungsstrategien berücksichtigt. Dies ermöglicht es Unternehmen, flexibel auf sich ändernde wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu reagieren und ihre finanzielle Stabilität zu gewährleisten. Unternehmen sollten sich dieser Herausforderungen bewusst sein und ihre Finanzierungsstrategie entsprechend anpassen, um langfristig erfolgreich zu sein.

Ganzheitliche Finanzplanung und Liquiditätssicherung in Unternehmen

Die langfristige integrierte Finanzplanung, ein integraler Bestandteil bei der Konzeption eines ganzheitlichen Unternehmenskonzepts, fungiert als Grundlage für eine geschäftsmodelladäquate strukturierte Finanzierung. Insbesondere in Zeiten unternehmerischer Krisensituationen ist jedoch die Gewährleistung der kurzfristigen Liquidität von größter Bedeutung und bildet eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Restrukturierung.

Die Erkenntnisse, die aus den verschiedenen Finanzplanungen mit unterschiedlichen Zeithorizonten hervorgehen, bilden die Grundlage für Entscheidungen und Prozesse im Bereich des professionellen Liquiditätsmanagements. Die gezielte Steuerung der verfügbaren liquiden Mittel, unter Berücksichtigung sowohl vorhersehbarer als auch unvorhersehbarer Schwankungen in der Liquidität, ist unerlässlich, um die kontinuierliche Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten und gleichzeitig eine effektive kurzfristige Steuerung zu unterstützen.

Strategisches Liquiditätsmanagement: gewinnbringende Planung und Steuerung der Liquidität

Im Gegensatz zum Finanzmanagement, das vor allem auf eine mittel- und langfristige Bilanzgestaltung abzielt, obliegt es dem Liquiditätsmanagement in erster Linie, die finanzielle Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten und zu erhalten. Dies geschieht durch eine aktive und zielgerichtete Steuerung der kurzfristigen Liquidität. Ein zentraler Begriff im Liquiditätsmanagement ist das Working Capital Management (WCM), das die Differenz zwischen Debitoren (Forderungen) und Kreditoren (Verbindlichkeiten) unter Einbeziehung kurzfristiger Forderungen und Verbindlichkeiten sowie von Lagerbeständen repräsentiert.

Ein umfassendes Finanzmanagement basiert auf einer mittel- bis langfristigen integrierten Finanzplanung über 3 bis 5 Jahre, die darauf abzielt, geschäftsmodelladäquate Finanzierungsstrukturen zu definieren und zu etablieren. In Einzelfällen kann eine strategische Vorschau auf bis zu 10 Jahre sinnvoll werden, wenn erhebliche Investitionsvolumen beispielsweise für Standortausbau und -erweiterung geplant sind oder sogar notwendig werden. Dies ermöglicht nicht nur die planerische Überwachung der Liquidität, sondern auch die proaktive strategische Vorausschau von liquiditäts- und finanzierungsrelevanten Kennziffern zur Steuerung des Unternehmens. Insbesondere bei größeren geplanten Investitionsvorhaben muss sichergestellt werden, dass Investitionen so gestaltet sind, dass sie sich geschäftsmodelladäquat in die bestehende Finanzierungs- und Liquiditätsstruktur einfügen. Dieser Aspekt wird als „Strategische Investitionsfinanzierung“ bezeichnet. Strategisches Liquiditätsmanagement beschreibt die Kombination des Finanzmanagements mit dem operativen Liquiditätsmanagement. Hierbei kann nicht nur die aktuelle Liquidität kontrolliert und prognostiziert, sondern es können auch Szenariosimulationen durchgeführt werden, um mögliche Liquiditätsrisiken im Voraus zu erkennen. Dies ist besonders hilfreich, um frühzeitig entgegenwirkende Maßnahmen zu ergreifen und sicherzustellen, dass das Unternehmen selbst bei größeren geplanten Investitionen nicht in Liquiditätsengpässe gerät. Zusätzlich zu diesen Aspekten spielt auch die Vorausschau von Beurteilungskriterien durch Banken eine wichtige Rolle. Indem man sich »

STRATEGIE IM MITTELSTAND

auf strategische Weise mit den Anforderungen und Erwartungen der Finanzinstitute auseinandersetzt, kann die Kreditwürdigkeit von Unternehmen gestärkt und es können günstige Finanzierungsmöglichkeiten erschlossen werden.

Bei der Beurteilung von Bonität und Kreditwürdigkeit sind für Kreditinstitute sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien relevant, wie beispielsweise:

- Kompetenz des Managements (inklusive Unternehmensstrukturen und strategischer Konzepte)
- Berichtswesen (Qualität und Aktualität) sowie Transparenz bei der Kommunikation mit Kreditinstituten
- Diverse betriebliche Faktoren, wie zum Beispiel Qualität von Rechnungslegung, Unternehmensplanung (inklusive Finanzierungs-, Liquiditäts- und Investitionsplanung), Personalwesen, Produktion, Marketing und Vertrieb, Einkauf, Logistik, Haftungsrisiken, Absicherungen etc.

Die von den Banken eingesetzten quantitativen Kriterien lassen sich in drei Gruppen aufteilen.

- 1. Kennzahlen zur Beurteilung der Finanz- und Liquiditätslage:** Mittels dieser Kennzahlen werden die Finanzlage und die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens beurteilt. Hier wird geprüft, ob und welche Möglichkeiten das Unternehmen in einer Krisensituation hat, auf das bestehende Kapital zurückzugreifen oder Kapital von außen generieren zu können. Hierzu zählen beispielsweise Anlagendeckung, Working Capital, Cashflow sowie Liquiditätskennzahlen (wie DSCR/Kapitaldienstdeckungsgrad).
- 2. Kennzahlen zur Beurteilung der Ertragslage:** Ertragskennzahlen dienen zur Ermittlung der Ertragskraft sowie der künftigen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Bei der Beurteilung der Ertragslage ist für die Banken vor allem die Fähigkeit eines Unternehmens von Interesse, nachhaltige Erträge zu erwirtschaften, um den bestehenden Finanzbedarf zu decken und damit zum Beispiel Kredite zurückzuzahlen. Daher wird der Ursache-Wirkungs-Zusammenhang von eingesetztem Kapital und erwirtschaftetem Erfolg in einer Periode untersucht. Typische Beispiele sind Rentabilitätskennzahlen (Eigenkapital-, Gesamtkapital-, Umsatzrentabilität), Zinsdeckungsquoten oder ROI.

3. Kennzahlen zur Beurteilung der Vermögenslage:

Diese Kennzahlen geben Auskunft über die Art, die Bindungsdauer und die Zusammensetzung des Vermögens bzw. des Kapitals. Bei der Analyse der Vermögenslage wird insbesondere auf die Eigenkapitalquote und die Finanzstruktur (wie dynamischer Verschuldungsgrad) geachtet.

Welche Kennzahlen konkret von dem bestimmten Finanzinstitut betrachtet werden, hängt von dessen individuellen Ratingverfahren sowie von der jeweiligen Unternehmensgröße ab. Die im Ratingverfahren erhaltenen Kennzahlen werden von den Kreditinstituten in der Regel nicht detailliert veröffentlicht, um die Systeme vor möglicher Manipulation zu schützen, was deren statistische Validität und Reliabilität negativ beeinflussen könnte.

Insgesamt betrachtet, bietet das Strategische Liquiditätsmanagement somit nicht nur einen Rahmen zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit, sondern auch eine proaktive Herangehensweise an Finanzierung, Investition und Kreditwürdigkeit, die dem Unternehmen einen klaren Wettbewerbsvorteil verschaffen kann.

Liquiditätsmanagement und rechtliche Aspekte in finanziellen Krisen

Gerade in Krisenzeiten erlangt ein Liquiditätsmanagement mit entsprechender Planung eine noch einmal größere Bedeutung. Nur mit einer ordentlichen Liquiditätsplanung lassen sich (drohende) Liquiditätsengpässe erkennen und nur so können wirksame Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Unsicherheiten in den Planungsprämissen kann mit Planungsbandbreiten, Szenarioanalysen etc. begegnet werden. Auch können Änderungen in den Annahmen regelmäßig in unterjährigen Planänderungen bzw. in Hochrechnungen eingepflegt werden.

Die gezielte Steuerung der Liquidität auf der Grundlage einer Liquiditätsplanung ist damit ein wesentliches Instrument, um in Zeiten finanzieller Restrukturierung die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens sicherzustellen. >>

STRATEGIE IM MITTELSTAND

Wenn sich in dieser Prüfung ergibt, dass es sich nur um eine Zahlungsstockung handelt, besteht zunächst keine unmittelbare Insolvenzantragspflicht gemäß § 17 InsO. Allerdings müssen die Organe des Unternehmens weiterhin die Zahlungsfähigkeit regelmäßig überwachen und dokumentieren, um möglichen Haftungsansprüchen im Falle einer verspäteten Insolvenzantragstellung vorzubeugen. In einer akuten Liquiditätskrise hängt die rechtliche Bewertung immer von den spezifischen Umständen ab und es ist daher unerlässlich, rechtliche Expertise, beispielsweise von einem Fachanwalt für Insolvenzrecht, hinzuzuziehen.

Effektives Liquiditätsmanagement anhand praxisorientierter Tools

Um in der Praxis die erforderliche Transparenz hinsichtlich der Liquiditätssituation eines Unternehmens zu schaffen, ist oft eine komplexe Datenauswertung und -zusammenführung notwendig. Im Rahmen unserer Beratungstätigkeit verwenden wir erprobte Tools, die die Grundlage für ein professionelles Liquiditäts-

management bilden. Zunächst werden Stammdaten der Debitoren und Kreditoren angelegt, darunter Zahlungsziele der Kunden, eigene Zahlungsziele bei Lieferanten und gegebenenfalls die Factoring-Fähigkeit von Forderungen. Diese Stammdaten können bei Bedarf individuell angepasst werden, etwa bei Hinweisen auf eingeschränkte Zahlungsfähigkeit einzelner Kunden. Basierend auf diesen Stammdaten werden die Positionen der Offenen-Posten-Liste nach Kalenderwochen hinsichtlich ihrer Fälligkeiten ausgewertet. Unter Berücksichtigung des aktuellen Bankkontenstatus und wiederkehrender Zahlungsvorgänge wie Lohn- und Gehaltszahlungen sowie geplanter Umsätze erstellen wir eine

detaillierte Liquiditätsvorschau, die die geplanten Zahlungsein- und -ausgänge für die nächsten 13 Wochen (3 Monate) transparent visualisiert.

Dieser Liquiditätsplan mit einem Planungshorizont von regelmäßig 13 Wochen dient als Grundlage für das operative Zahlungsmanagement, wie die Entscheidung über Skontoeffekte oder die Aufrechterhaltung und das Ansparen von Liquiditätsreserven. Darüber hinaus kann das Tool dazu verwendet werden, eine fundierte Beurteilung der Liquiditätssituation des Unternehmens abzugeben, bis die Unternehmensführung eine neue, adäquate Finanzierungslösung auf der Grundlage einer aktualisierten mittel- bis langfristigen integrierten Finanz-

planung umsetzt. Um die Liquiditätssituation kontinuierlich im Blick zu behalten, ist eine regelmäßige Datenzusammenführung und Pflege der Stammdaten erforderlich. Nach der ersten Datenzusammenführung ist der Aufwand dafür jedoch aufgrund standardisierter Ausgabeformate der Quelldateien überschaubar und

die Aufgabe kann oftmals vom Unternehmen selbstständig durchgeführt werden. In Situationen akuter Liquiditätseingänge ist Zeit von entscheidender Bedeutung. Der Prozess von der Anpassung und Implementierung des Tools bis zur eigenständigen Nutzung durch das Unternehmen dauert daher nur wenige Tage.

Effektive Strategien zur kurzfristigen Liquiditätssteuerung

Die Gewährleistung eines finanziellen Gleichgewichts und die Vorsorge gegen mögliche Krisensituationen stehen im Mittelpunkt des kurzfristigen Liquiditätsmanagements. Dieses Management ist von entscheidenden →



Abbildung 3: Praxisorientiertes Tool zur kurzfristigen Liquiditätsvorschau

