

Welche Möglichkeiten haben Unternehmen, kurzfristig Liquidität zu schaffen?

Liquidität: mehr als nur Bankkonto

Von GEORG BERSTER

In den letzten Jahren haben sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erheblich verändert. Kritische Situationen, die bei einer Vielzahl von Unternehmen zu einer Finanzkrise oder einem Liquiditätsengpass führten, wurden immer häufiger.

Dabei kann es den Unternehmen mittelfristig sogar gut gehen, doch saisonale Schwankungen, eine temporäre, wirtschaftliche Flaute oder zum Beispiel nicht vorhergesehene Steuerzahlungen können Firmen in Schieflagen bringen. Mögliche Folge: Sie können Zahlungsverpflichtungen gegenüber Lieferanten, Mitarbeitern oder Banken nicht mehr pünktlich nachkommen. Es droht die Insolvenz, denn nach wie vor ist Zahlungsunfähigkeit der häufigste Insolvenzgrund.

Positionen kritisch hinterfragen

In aller Regel sind Liquiditätsengpässe mit einigem Vorlauf zu erkennen. Wenn nicht, gilt es schnell zu handeln. Folgende Fragen sind umgehend zu beantworten:

1. Wann tritt der Engpass auf?
2. Wie viel zusätzliche Liquidität brauche ich?
3. Wie lang dauert der Engpass?
4. Welche Maßnahmen kann ich treffen?

Die ersten drei Fragen sind relativ schnell beantwortet. Die vierte ist mit Aufwand verbunden, in aller Regel ist das aber ein lohnender Aufwand: Um kurzfristig Liquidität zu generieren, sollten zuerst alle Working capital-Positionen im Unternehmen überprüft und dann die unterschiedlichsten Kostenpositionen kritisch hinterfragt werden.

Sprechen Sie mit Ihren Kunden und Lieferanten

Beim Working capital geht man akribisch die einzelnen Positionen durch. Dazu gehören z. B. die Verbindlichkeiten des Un-



Georg Berster
Finance- und Working
Capital Manager,
Geschäftsführer der
Beratungsgesellschaft
MOVE²PROFIT
GmbH & Co. KG

ternehmens, die geprüft und über die mit den jeweiligen Lieferanten gesprochen werden muss. So gibt es zum Beispiel die Möglichkeit, Zahlungsziele (temporär) zu verlängern. Oder gelieferte Ware erst bei faktischer Verwendung bzw. Entnahme in Rechnung zu stellen. Offene Kommunikation vorausgesetzt, sind die Lieferanten in aller Regel bereit, zu helfen. Das gilt auch für die Kunden. Die Forderungen des Unternehmens an Kunden sind ein weiterer Posten, um schnell Liquidität ins Unternehmen zu bekommen. Veränderte Zahlungsziele, konsequenteres Forderungsmanagement bei offenen Rechnungen oder auch die Einführung von Zwischenrechnungen / Abschlagszahlungen bei längerfristigen Aufträgen sind probate Mittel, um potenziellen Engpässen entgegenzuwirken. Factoring – das Abtreten von Forderungen an Finanzdienstleister – könnte eine weitere Möglichkeit sein, ist aber sehr abhängig von der individuellen Kundenstruktur des Unternehmens und erst nach unabhängiger Beratung zu empfehlen.

Lagerbestände mit Augenmaß herunterfahren

Weiterhin sollten die Bestände eines Unternehmens unter die Lupe genommen werden und, wenn möglich, heruntergefahren werden; eventuell durch Veranlassen einer zusätzlichen Inventur. Grundsätzlich sind alle Melde- und Mindestbestellmengen zu hinterfragen, denn es gilt: Weniger Bestellungen bedeuten weniger Ausgaben, unter Umständen aber auf Kosten schlechterer

Konditionen. Hier muss einmal mehr mit den Lieferanten verhandelt werden, und zwar über die Preisgestaltung von Mindermengen. Eine weitere Möglichkeit, um Kosten zu reduzieren bzw. die Liquidität zu erhöhen, wäre die Einführung eines Konsignationslagers.

Auf der Kippe: Abos, Fuhrpark, Wartungen etc.

Die Kernfrage bei den Kosten lautet immer: Welche Ausgaben sind wirklich nötig? Bei näherer Prüfung gibt es häufig eine Anzahl von Positionen, die ohne große Schmerzen eingespart werden können. In vielen Fällen werden zum Beispiel Abonnements von Zeitungen oder Zeitschriften gekündigt. Oder der Fuhrpark kann verkleinert werden. Teilweise gibt es Service- und Wartungsverträge, die unter Umständen überholt sind. Ebenso sollte man Versicherungen auf ihre Relevanz prüfen sowie die Energie- und Stromkosten auf den Prüfstand stellen. Eine kritische Kosten-Nutzen-Analyse lohnt immer.

Liquidität will langfristig geplant sein

Um Engpässe in einem Unternehmen zu vermeiden, ist eine Liquiditätsplanung, die zukunftsorientierte Betrachtung des Geldmittelbedarfs, von großem Nutzen. Vom aktuellen Geldmittelbestand ausgehend werden alle erwarteten Geldzuflüsse (Ausgangsrechnungen, regelmäßig wiederkehrende Geldeingänge) und Geldabflüsse (Eingangsrechnungen, regelmäßig wiederkehrende Zahlungsverpflichtungen) erfasst und gegenübergestellt. Zusammen mit der von der Hausbank eingeräumten Kreditlinie entsteht im Ergebnis eine Vorausschau, die sehr schnell aufzeigt, wann es eng werden könnte. Wird ein Liquiditätsengpass frühzeitig erkannt, so kann in den meisten Fällen dagegen gesteuert werden. Auch die Hausbank kann mit einbezogen werden. Eine auf Grund einer Liquiditätsplanung ermittelte Finanzlücke kann z. B. durch eine mit der Hausbank vereinbarte Kreditlinie in ausreichender Höhe geschlossen werden. Für eine Diskussion auf Augenhöhe ist es ratsam, dieses Gespräch vorab zu führen. Also genau dann, wenn noch ausreichend Liquidität im Unternehmen vorhanden ist. Unterlegt mit einer detaillierten Finanzplanung ist die Hausbank in aller Regel bereit, den temporären Engpass adäquat zu begleiten – monatliches Reporting vorausgesetzt.