

Die Bedeutung von Liquiditätsplanung im Jahr 2022

Wie deutsche Unternehmen ihre Finanzen nachhaltiger verwalten



Die Coronapandemie hat eine der größten Wirtschaftskrisen der jüngeren deutschen Geschichte ausgelöst. Zahlreiche Unternehmen und ganze Branchen wurden im Zuge dieser Pandemie sowie den damit einhergehenden Maßnahmen zur Eindämmung der Infektionsausbreitung seit dem Frühjahr 2020 mit einem massiven Rückgang der Geschäftstätigkeit sowie einem Rentabilitäts- und/oder Liquiditätsschock konfrontiert. Auch mehr als zwei Jahre nach dem Ausbruch der Coronapandemie sind viele Unternehmerinnen und Unternehmer noch mit dem Thema Liquiditätssicherung intensiv beschäftigt.

Gerade Krisenzeiten verdeutlichen die große Relevanz eines guten Liquiditätsmanagements sowie einer vorausschauenden Liquiditätsplanung. Aber auch grundsätzlich ist beides essenziell für den Unternehmenserfolg – unabhängig von Größe, Rechtsform und Branche. Unternehmen sollten ihre Liquidität nicht dem Zufall überlassen, da eine nicht ausreichende Liquidität zur Zahlungsunfähigkeit führen kann. Davon ist die Rede, wenn ein Unternehmen mehr als 90 Prozent seiner offenen Rechnungen nicht mehr begleichen kann. Hier verdeutlicht sich dann immer wieder, dass Ertrag und Einzahlung zwei unterschiedliche Größen sind. Verbuchte Erträge nach einer

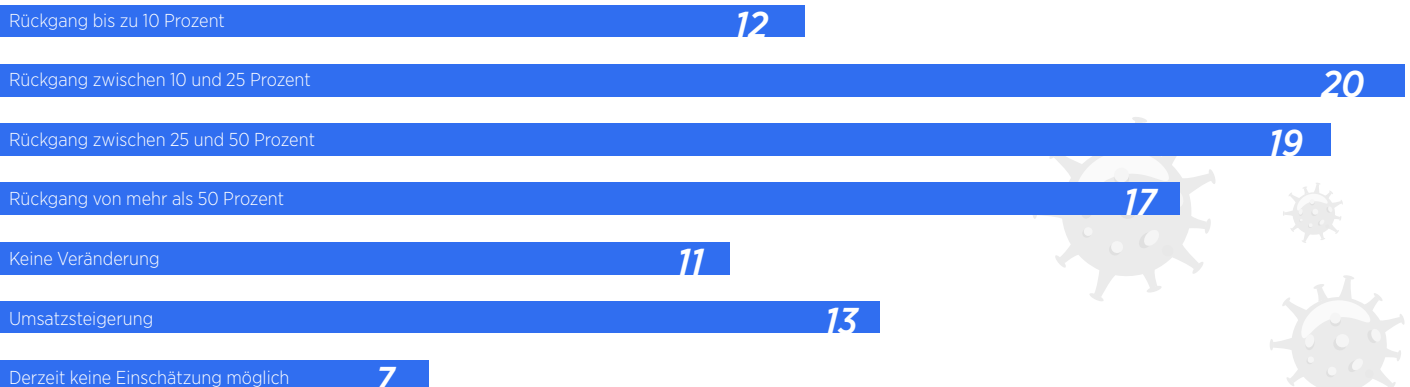
Rechnungsstellung bedeuten noch lange nicht auch eine Einzahlung auf dem Konto, mit der dann wiederum eigene Rechnungen beglichen werden können.

Aus der Zahlungsunfähigkeit wiederum folgt oftmals eine Insolvenz. Gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen ist eine anhaltende Zahlungsunfähigkeit einer der häufigsten Insolvenzgründe.

Insofern ist die Vermeidung der Zahlungsunfähigkeit eines der Hauptziele, das mit dem Liquiditätsmanagement beziehungsweise der Liquiditätsplanung erreicht werden soll. Dafür müssen beispielsweise Liquiditätsengpässe vorausschauend erkannt, Forderungsausfälle verhindert, Rücklagen gebildet sowie Investitionen geplant werden. Mit der Liquiditätsplanung

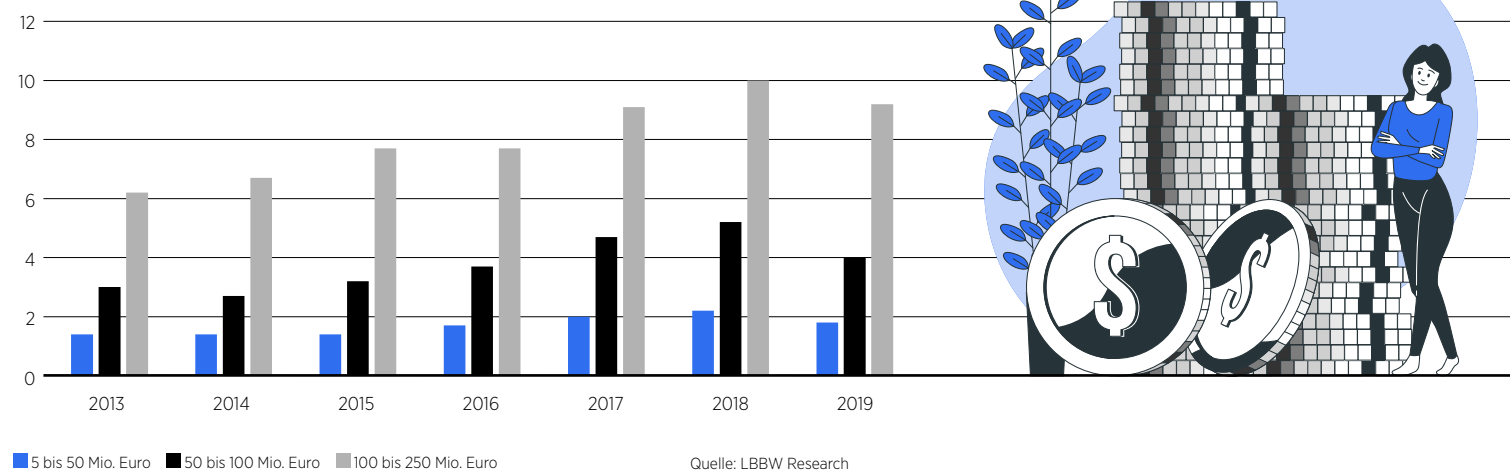
Voraussichtliche Entwicklung des Umsatzes im Zuge der Coronakrise

Entwicklung des Gesamtumsatz in 2020 im Vergleich zu 2019; Anteil der Ende November 2020 befragten Unternehmen in Prozent



Quelle: DIHK

Liquidität nach Umsatzgröße
Median in Mio. Euro



hat das Unternehmen den passenden Überblick über die Finanzen.

Beim Liquiditätsmanagement geht es für Unternehmen aber nicht in erster Linie um möglichst hohe Rücklagen, sondern um eine passende Balance. Zwar können Unternehmen mit viel Liquidität alle Forderungen begleichen, verzichten allerdings auf Rendite, die mit einer Investition verbunden wäre. Insofern geht es bei der Liquiditätsplanung nicht um ein Maximum an Liquidität, sondern um die passende Höhe. Die restlichen Finanzmittel können dann für Investitionen genutzt werden.

Möglichkeiten zur Verbesserung des Liquiditätsmanagements, die Auswirkungen der Coronapandemie sowie die aktuellen Herausforderungen werden nun folgend skizziert.

Aktueller Blick auf das Liquiditätsmanagement

Ein Großteil der kleinen und mittleren Unternehmen sieht das Liquiditätsmanagement als ein wichtiges Thema. So sagten dies 76 Prozent der Unternehmen aus, die von Innofact im Auftrag von Agicap befragt wurden.

Allerdings muss man grundsätzlich auch festhalten, dass die Themen Liquiditätsmanagement und Liquiditätsplanung gerade beim deutschen Mittelstand noch besonders ausbaubar sind. Laut einer Untersuchung der Fachhochschule des Mittelstands setzen lediglich 36 Prozent der befragten Mittelständler ein professionelles Liquiditätsmanagementsystem ein.

Vielfach nutzen die Unternehmen die Instrumente nur unzureichend und denken oftmals – gerade traditionsreiche Familienunternehmen – eher langfristig. Damit können kurzfristige Liquiditätsengpässe schnell übersehen werden.

Laut der Innofact/Agicap-Studie ist bei noch 50 Prozent der befragten Unternehmen Excel als statistisches Tool für die Liquiditätsplanung im Einsatz. Damit verbringen dann 35 Prozent der Liquiditätsverantwortlichen mehr als zehn Stunden mit dem Liquiditätsmanagement pro Monat, bei zehn Prozent

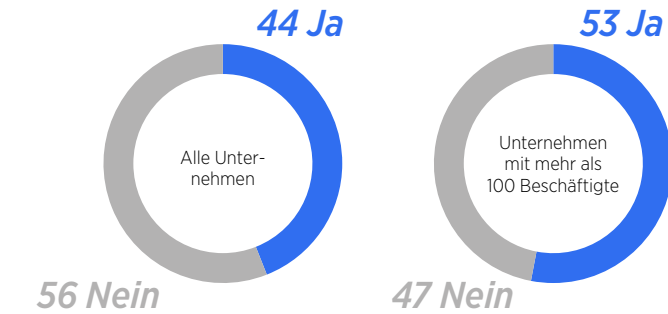
der Unternehmen sind es sogar bis zu 20 Stunden – also ein deutlicher Zeit- und damit Kostenaufwand.

Laut Christopher Seagon, Partner der Rechtsanwaltskanzlei WELLENIEK, bezieht sich in vielen Unternehmen die Liquiditätsplanung allerdings nur auf die nächsten 13 Wochen. Dies sei jedoch zu kurz, um gerade in Krisen angesichts von Umsatzeinbußen, Finanzierungs- und Sanierungsmaßnahmen sowie eventuellen öffentlichen Hilfen beurteilen zu können, ob die Unternehmensfinanzierung nachhaltig ist. Vielmehr bedarf es ihm nach einer Liquiditätsplanung für das laufende und folgende Geschäftsjahr.

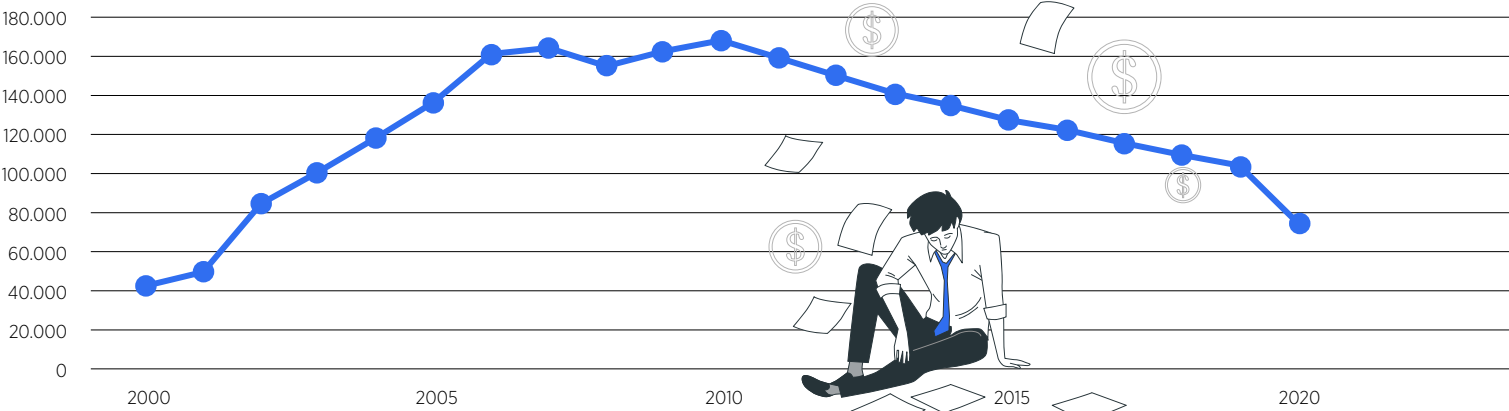
Wie eingangs erwähnt stellt gerade die Coronapandemie für die Liquiditätsplanung der Unternehmen eine besondere Herausforderung dar. Eine Vielzahl von Unsicherheiten führte zu Schwierigkeiten bei der Liquiditätssicherung. So gaben beispielsweise 44 Prozent der von Innofact und Agicap befragten Unternehmen an, dass sie aufgrund der Pandemie Änderungen bei den Geschäftsabläufen – insbesondere im Liquiditätsmanagement – vornahmen, um diese zu optimieren. Allerdings war bei bis zu 45 Prozent der Unternehmen im Jahr 2020 die Existenz gefährdet – vielfach wegen ungenügendem Liquiditätsmanagement.

Anpassung der Geschäftsabläufe, insbesondere im Liquiditätsmanagement, in der Pandemie

Anteil der 500 befragten Entscheider:innen in Unternehmen mit 5 bis 300 Beschäftigten in Prozent



Anzahl der Insolvenzen in Deutschland



Das Beratungsunternehmen Alix Partners hat in einer Studie, für die 500 Restrukturierungsexpert:innen in den USA, Großbritannien, Deutschland, der Schweiz, Frankreich und Italien befragt wurden, ermittelt, dass beispielsweise deutsche Unternehmen – abseits des Finanzsektors – ungefähr 60 Milliarden Euro für den Aufbau des Nettoumlaufvermögens nach der Coronakrise benötigen.

Trotz der angespannten Liquiditätssituation haben insgesamt in Deutschland im Jahr 2020 deutlich weniger Unternehmen Insolvenz angemeldet als Expertinnen und Experten bei der Größenordnung des konjunkturellen Einbruchs erwartet hätten. Zu diesem Ergebnis kam das ifo Institut zum Jahresende 2021 in einer Schätzung für das Bundesfinanzministerium. Um voraussichtlich 15 Prozent seien die Zahlungsunfähigkeiten bei Unternehmen laut dem Kreditversicherer Euler Hermes im Jahresvergleich gesunken – auf den tiefsten Stand seit dem Jahr 1993.

Allerdings muss dazu erwähnt werden, dass diese Insolvenzentwicklung in den Daten zu der Zeit vom wirtschaftlichen Zustand der Unternehmen entkoppelt war. So gab es seit dem 1. März 2020 mit dem COVID-19-Insolvenzaussetzungsgesetz (COVInsAG) eine Aussetzung der Antragspflicht für Insolvenzen, die in einem erheblichen Umfang von Unternehmen genutzt wurde, die sonst eine Insolvenzverfahren beantragt hätten.



Auswirkungen der Coronapandemie auf die Liquidität

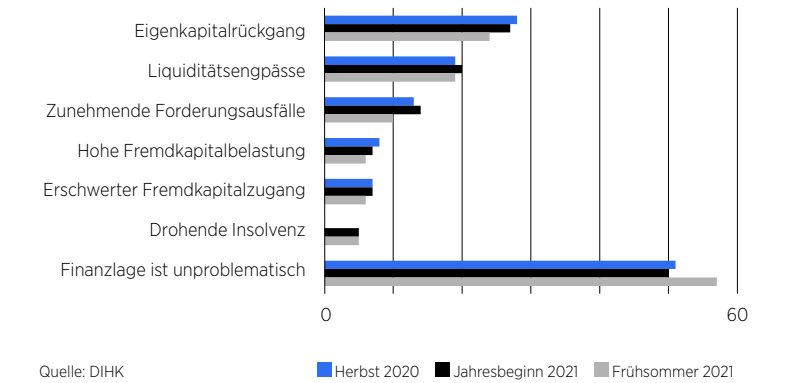
Die Coronapandemie ging für nahezu alle Unternehmen mit großen Herausforderungen sowie Unsicherheiten für ihr Liquiditätsmanagement einher. Zuvor aufgestellte Pläne waren innerhalb kürzester Zeit nichtig. Vielfach hatten und haben die Unternehmen mit Liquiditätsengpässen zu kämpfen. Diese Engpässe haben verschiedene Ursachen.

Aufgrund von Lockdown und anderen Maßnahmen zur Eindämmung der Infektionsausbreitung ist bei den Unternehmen – gerade im Dienstleistungs- und Einzelhandelsbereich – die Nachfrage eingebrochen. Einnahmen sind weggefallen, viele Fixkosten liefen allerdings weiter, wodurch sich die Liquidität verringerte.

Es entwickelte sich ein konjunktureller Abschwungprozess, im Zuge dessen insgesamt die Nachfrage – auch über Zweirundeneffekte – bei einer Vielzahl von Unternehmen sank, selbst wenn sie nicht direkt von den Coronamaßnahmen betroffen waren. Allerdings sank nicht nur die Nachfrage, sondern auch die Liquidität der Kunden, sodass offene Forderungen zum Teil ausfielen oder sich die Zahlungen zumindest verzögerten. Zwar waren die Erträge vorhanden, jedoch ohne Einzahlungen, wodurch sich die Liquidität verringerte.

Auswirkungen der Coronapandemie auf die Finanzierungssituation deutscher Unternehmen

Prozentualer Anteil der Unternehmen; Mehrfachnennung möglich



Zur Verbesserung der Liquiditätssituation in den Unternehmen wurden allerdings seitens der Regierungen von Bund und Ländern auch Förder- und Stützungsprogramme aufgelegt. Dazu zählen ebenfalls die erweiterten Kurzarbeitsregelungen, mit denen die Unternehmen ihre Personalkosten reduzieren können.

Förderlich für die Liquiditätssituation der Unternehmen wirkten außerdem einige Entwicklungen, die sich zusätzlich im Zuge der Pandemie ergaben. Beispielsweise führte der Lockdown dazu, dass die Dienstreiseaktivität bei einem Großteil der Unternehmen auf Null sank und im weiteren Pandemieverlauf – selbst bei einem geringeren Infektionsgeschehen – niedrig blieb. Virtuelle Meetings als Alternative erlebten einen starken Push und sind mittlerweile für viele Geschäftsanlässe etabliert. Resultat davon waren und sind deutlich geringere Reisekosten.

Viele Wertschöpfungsketten sind global verflochten, sodass Unternehmen auf Zulieferer in unterschiedlichen Ländern beziehungsweise Kontinenten angewiesen sind. Die Pandemie verdeutlichte die Anfälligkeit dieser Lieferketten. Lockdowns in anderen Ländern wie China führten zu Engpässen oder vollständigen Ausfällen bei Materiallieferungen. Mitunter resultieren auch aus Insolvenzen bei Lieferanten im Zuge der Rezession fehlende Vorprodukte.

Wenn auch weniger direkt durch die Pandemie verursacht, kamen im Jahr 2021 noch verstärkt bei Bauteilen wie Computerchips oder Rohstoffen wie Bauholz erhebliche Preissteigerungen und lange Lieferzeiten dazu. Diese Engpässe und Ausfälle bei Materiallieferungen führten und führen immer noch bei zahlreichen Unternehmen zu verringerter Produktions- beziehungsweise Geschäftstätigkeit. Oftmals können trotz voller Auftragsbücher keine Aufträge ausgeführt werden. Auch hier fallen dann kurzfristig Einnahmen weg bei weiterlaufenden Fixkosten.

Mittel bis langfristig reagieren die Unternehmen unter Umständen in der Hinsicht, dass sie ihre Lagerbestände dauerhaft erhöhen, um für die Zukunft gewappnet zu sein. Eine große Lagerhaltung ist allerdings hinsichtlich Liquiditätsplanung nicht optimal, da dort das Kapital gebunden und nicht liquide ist. Große und volle Lager bedeuten des Weiteren erhöhte Kosten (z. B. Mieten, Nebenkosten, Personal), die antizipiert und kompensiert werden müssen. Außerdem steht das dort gebundene

Kapital produktiveren Verwendungen wie Investitionen nicht zur Verfügung.

Die Coronapandemie beschleunigte darüber hinaus in vielen wirtschaftlichen Bereichen die digitale Transformation sowie den Wandel von Geschäftsmodellen. Infolgedessen mussten Unternehmen die Transformation stärker und schneller vorantreiben wie ursprünglich geplant. Mit den daraus resultierenden höheren Kosten beziehungsweise Investitionen verschlechterte sich zusätzlich die Liquiditätssituation.

Herausforderungen 2022

Im Jahr 2022 ist die Coronapandemie noch nicht vorüber. Gerade zu Jahresbeginn erreichte das Infektionsgeschehen mit der Omikron-Mutation in zahlreichen Ländern wie auch Deutschland neue Höchststände – wenn auch angesichts der Impffortschritte mit geringeren Belastungen für das Gesundheitssystem aufgrund milderer Krankheitsverläufe.

Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung ist allerdings durch die Pandemie weiterhin gehemmt. So hat ein Großteil der Wirtschaftsforschungsinstitute Ende vergangenen Jahres ihre Wachstumsprognosen für das Bruttoinlandsprodukt in Deutschland für das nun aktuelle Jahr nach unten korrigiert. Die bisher erwartete Erholung wird sich erst später im Jahr zeigen. Außerdem hat sich seit dem Sommer 2021 die Stimmung in der deutschen Wirtschaft – abgebildet durch den ifo Geschäftsklimaindex – sukzessive eingetrübt.

Mit der anhaltenden konjunkturellen Schwächephase bleibt die Liquiditätssicherung für die Unternehmen in diesem Jahr eine Herausforderung. Gedämpfte Nachfrage und erschwertes Forderungsmanagement verringern unter Umständen weiterhin den Liquiditätseingang.

Ebenfalls hält der Materialmangel weiter an – unter Umständen das gesamte Jahr. Laut dem ifo Institut klagten im Dezember 2021 81,9 Prozent der Unternehmen aus der Industrie über Engpässe und Probleme bei der Beschaffung von Vorprodukten und Rohstoffen. Dies war ein neuer Rekordwert, im November

2021 waren es noch 74,4 Prozent. Insofern hält die Situation an, dass Aufträge zwar vorhanden sind, diese aber nicht in Gänze erfüllt werden können. Auch dies wirkt sich weiterhin negativ auf den Liquiditätseingang aus.

Zugleich werden angesichts dieser Erfahrungen einige Unternehmen ihre Lagerhaltung überdenken und die Vorräte aufstocken, wodurch sich ebenfalls der Liquiditätsspielraum verringert, da mehr Liquidität gebunden ist und größere Lager mehr Kosten verursachen.

Dazu kommt noch eine weitere Liquiditätsbelastung. Ende des vergangenen Jahres haben Bund und Länder damit begonnen, die in der Pandemie an die Unternehmen gezahlten Soforthilfen und Unterstützungsmittel teilweise zurückzufordern. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer waren allerdings davon ausgegangen, dass es sich bei den Zahlungen um direkte Zuschüsse ohne Rückzahlungspflicht handelte. Bei einigen Unternehmen zeigte sich nun nach der Prüfung, dass sie die Mittel nicht rechtmäßig erhalten haben. Für viele Unternehmen kam der Rückzahlungsbescheid hingegen unerwartet. Zwar akzeptieren einige Bundesländer Stundungen und Ratenzahlungen, aber dennoch ergibt sich daraus gerade für kleinere Unternehmen eine große Belastung ihrer Liquidität.

Darüber hinaus forciert die seit Dezember vergangenen Jahres amtierende neue Bundesregierung den Klimaschutz sowie eine nachhaltigere Energieerzeugung. Bereits in der Vergangenheit führten diese Maßnahmen zu steigenden Energiepreisen. Diese Entwicklung wird sich in diesem Jahr noch einmal verstärken, sodass gerade energieintensive Unternehmen mit höheren Kosten rechnen müssen.

Alle diese Aspekte müssen die Unternehmen in diesem Jahr bei ihrer Liquiditätsplanung berücksichtigen. Dazu kommt ein Investitionsbedarf für die durch die Pandemie in zahlreichen

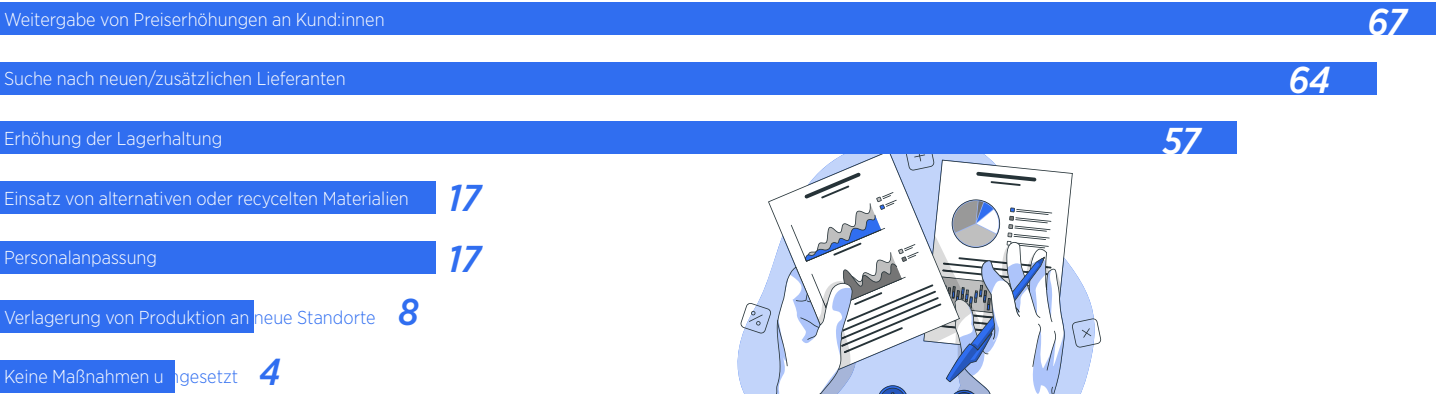
Unternehmen beschleunigte digitale Transformation. Diese Finanzmittel stehen nicht als Liquidität zur Verfügung und müssen ebenfalls in die Planung aufgenommen werden.

Zusätzlich zu diesen Herausforderungen, die relevante Punkte für die Liquiditätsplanung sind, werden die Unternehmen mit Herausforderungen konfrontiert, welche das Liquiditätsmanagement beziehungsweise die Liquiditätsplanung selbst betreffen. Gerade die vergangenen Jahre – insbesondere die Zeit der Pandemie – verdeutlichen, wie groß teilweise die Unsicherheiten für die Unternehmen sind. Es gibt mehr Situationen, in denen auf Veränderungen reagiert werden muss. Dies wird auch in Zukunft so bleiben. Aus diesem Grund wird es beim Liquiditätsmanagement für die Unternehmen noch wichtiger, jederzeit eine belastbare Darstellung der aktuellen Liquiditätssituation zu haben. Im Idealfall stehen die Informationen in Echtzeit zur Verfügung. Damit könnten dann Entscheidungen auf den bestmöglichen Daten basieren.

Für die Liquiditätsplanung bedeutet dies, dass sie eigentlich stetig angepasst werden muss – also dynamisch wird. Die Vorbereitung auf Veränderungen kann außerdem dadurch verbessert werden, dass unter Umständen schon ein Reaktionsplan vorhanden ist. Für Unternehmen bedeutet dies eigentlich, nicht nur eine Liquiditätsplanung zu haben, sondern mehrere in Form von Szenarien. In diesen Szenarien kann dann beispielsweise durchgespielt werden, was es für die Liquidität des Unternehmens bedeutet, wenn 20 Prozent der Forderungen ausfallen und was dann zu tun ist. Falls der Ernstfall eintritt, ist das Unternehmen schon etwas vorbereitet, sodass weniger Zeit – und eventuell Liquidität – verloren geht.

Geplante oder umgesetzte betriebliche Maßnahmen der Unternehmen

Prozentualer Anteil der im August 2021 befragten Unternehmen; Mehrfachnennungen möglich



Quelle: DIHK





Ansätze zur Optimierung des Liquiditätsmanagements

Vielfach setzen Unternehmen bei der Liquiditätsplanung noch Excel ein, womit allerdings einige Nachteile verbunden sind. Alle Informationen müssen manuell eingegeben werden. Verbunden damit ist erstens ein hoher Zeitaufwand. Außerdem erhöht dieses Vorgehen die Fehleranfälligkeit, da bei der Eingabe Zahlen unter Umständen vertauscht oder verdreht werden.

Aufgrund des Aufwands, der mit einer Planung in Excel verbunden ist, erfolgt die Aktualisierung der Daten nur in bestimmten zeitlichen Abständen, sodass ein Echtzeit-Blick auf die Liquiditätssituation nicht möglich ist. Aus dem gleichen Grund wird dann auch immer nur ein Szenario geplant, da mehrere Szenarien einen zu großen Aufwand verursachen.

Darüber hinaus geht die Nutzung von Excel noch mit einer weiteren Einschränkung einher. Während bei einem Kleinunternehmen die Liquiditätssituation noch gut in einer Exceltabelle abgebildet werden kann, wird es bei zunehmender Unternehmensgröße unübersichtlicher. Die Übersicht muss dann die konsolidierte Liquiditätssituation in unterschiedlichen Bereichen darstellen, die wiederum unter Umständen von mehreren Beschäftigten gepflegt werden.

Insofern können Unternehmen mit einer Excel-basierten Liquiditätsplanung eigentlich nicht den Anforderungen wie Echtzeit-Informationen und Szenarien, die aus den künftigen Herausforderungen resultieren, nachkommen.

Ein Lösungsansatz sind digitale Tools. Im Zuge der digitalen Transformationen wandeln sich viele Bereiche in den Unternehmen. Und dazu gehören nicht nur Bereiche wie Produktion oder Kundeninteraktion, die häufig in diesem Zusammenhang genannt werden und wo die Digitalisierung in zahlreichen Unternehmen bereits gut vorangeschritten ist. Mittels digitaler Tools können darüber hinaus auch in anderen Unternehmensbereichen Prozesse effizienter gestaltet werden – beispielsweise auch beim Liquiditätsmanagement.

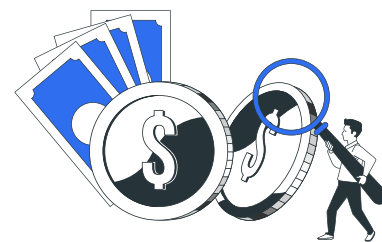
Digitale Lösungen, die gegebenenfalls noch Elemente künstlicher Intelligenz oder maschinellen Lernens beinhalten, können das Liquiditätsmanagement beziehungsweise die Liquiditätsplanung in den Unternehmen verbessern. Beispielsweise können diese Tools mit Quellen für relevante Daten wie Bank-

konten über Schnittstelle verknüpft werden, sodass eine automatische Synchronisation gegebenenfalls in Echtzeit möglich ist. Die Informationen werden permanent ins System überspielt. Eine manuelle Eingabe ist nicht erforderlich. Da dies bei allen Datenquellen der Fall ist, haben Unternehmen jederzeit den Blick auf die aktuelle Liquiditätssituation.

Die Darstellung in solchen Tools kann mittels eines Dashboards erfolgen, was eine große Flexibilität ermöglicht. Wird eine Betrachtung der Liquidität einzelner Projekte oder Unternehmensbereiche notwendig, kann dieses Bild nach wenigen „Klicks“ übersichtlich angezeigt werden.

Im Gegensatz zu Excel bieten digitale Tools ebenfalls die Möglichkeit, mit minimalem Aufwand unterschiedliche Szenarien aufzuzeigen. Mittels Prognosen können Unternehmen so untersuchen, wie sich ihre Liquidität verändert, falls sich beispielsweise die Nachfrage um 20 Prozent verringert oder auf einmal 15 Prozent der offenen Forderungen ausfallen. Mit dem Einsatz von künstlicher Intelligenz kann dabei die Prognosegüte gesteigert werden. Zusätzlich kann laufend überwacht werden, ob sich Soll- und Ist-Wert zu sehr unterscheiden, sodass Maßnahmen erforderlich sind.

Digitale Tools können insofern Unternehmen dabei unterstützen, ihre Liquiditätsplanung zu verbessern, um im richtigen Moment richtig zu handeln. Dadurch sichern sie ihre Liquidität und vermeiden im Extremfall eine Insolvenz. Außerdem kommen die Unternehmen mit einer Digitalisierung des Liquiditätsmanagement auch ihren eigenen „Wünschen“ nach. Denn in der Umfrage von Innofact im Auftrag von Agicap gaben 71 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie sich eine Vernetzung von Finanzplanung und Bankkonten wünschen. Ein gleich großer Anteil spricht sich für Szenarien aus. Am Ende sind 75 Prozent der Unternehmen der Meinung, dass mit Szenarien und einem transparenteren sowie übersichtlicheren Bild der Liquiditätssituation bessere Entscheidungen bei ihnen möglich sind.



75 %

Nach Ansicht von 75 Prozent der Unternehmen kann eine transparentere Einsicht in den Cashflow zu einer besseren Entscheidungsfindung im Unternehmen führen.

Quelle: Agicap

Interview

Robert Giebenrath

Gründer und Geschäftsführer der RG Finance GmbH

Herr Giebenrath, wie würden Sie allgemein das Liquiditätsmanagement in den Unternehmen aktuell beurteilen?

Die aktuelle Situation beim Liquiditätsmanagement in den Unternehmen hängt stark vom Alter und der Größe der Unternehmen ab. Insofern müssen hier verschiedene Unternehmenstypen differenziert betrachtet werden. Dies sind junge und kleine Unternehmen, mittelständische Unternehmen sowie Großunternehmen beziehungsweise Konzerne.

Bei der ersten Gruppe – junge und kleine Unternehmen – ist ein Liquiditätsmanagement oftmals überhaupt nicht vorhanden. Vielmehr werden die betriebswirtschaftlichen Auswertungen des Steuerberaters sowie die Kontostände genutzt, um zu schauen, ob die Finanzen und deren Entwicklung einigermaßen passen.

Was verstehen Sie unter „kleinen“ Unternehmen?

Dies sind Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten. Bei Kleinunternehmen sowie jungen Unternehmen sind die Strukturen oft nicht gefestigt, und es gibt keinen Fokus auf das Liquiditätsmanagement.

Bei den mittelständischen Unternehmen gibt es hingegen ein solches Management, allerdings in recht starren Strukturen. Vielfach nutzen die Unternehmen dafür Excel, womit das Liquiditätsmanagement relativ unflexibel ist. Einige Mittelständler verzichten allerdings auch ganz auf ein Liquiditätsmanagement, da in der Vergangenheit auch so alles gut gelaufen ist.

Bei Letzteren rückt das Liquiditätsmanagement erst in Krisenzeiten in den Vordergrund – beispielsweise bei der Coronapandemie. Gerade wenn sich der Liquiditätseingang massiv verringert beziehungsweise verzögert, beschäftigen sich diese Unternehmen intensiver mit dem Thema.

Dies dürfte bei den Großunternehmen und Konzernen anders sein.

Genau. Diese sind in der Regel mit eigenen Abteilungen für das Liquiditätsmanagement gut aufgestellt. Ein wesentlicher Grund dafür sind Berichtspflichten, denen die Unternehmen nachkommen müssen. Dadurch haben diese Unternehmen auch zeitnah einen Überblick über die Finanzsituation. Denn



- B.A. BWL & Wirtschaftspsychologie
- 7 Jahre Consulting-Tätigkeit in einer Beratungsboutique mit den Schwerpunkten in den Bereichen Restrukturierung, Kapitalakquise und M&A
- Gründer und Geschäftsführer der RG Finance GmbH – externer CFO (kaufmännischer Leiter) für Wachstumsunternehmen - Controlling- und Beratungsdienstleistungen
- Gesellschafter und strategischer Berater in 4 weiteren Wachstumsunternehmen

info@rg-finance.de
www.rg-finance.de

Großunternehmen beziehungsweise Konzerne haben kürzere Fristen für das Reporting am Kapitalmarkt oder an Muttergesellschaften als beispielsweise Kleinunternehmen und Mittelständler, die für die Abgabe ihrer Finanzzahlen beim Steuerberater mehr Zeit haben.

Also gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlt oftmals der entsprechende Fokus auf das Liquiditätsmanagement. Welche weiteren Fehler machen Unternehmen darüber hinaus häufig beim Liquiditätsmanagement?

Ja, Fehler Nummer eins ist, dass die Wichtigkeit nicht erkannt wird. Entweder fehlt das Bewusstsein, oder Liquidität war bisher einfach kein Problem. Es wird erst dann ein Thema, wenn das Unternehmen feststellt, dass Einnahmen wegfallen. Aber selbst Gewinn bedeutet ja nicht zwangsläufig Liquidität, was Zahlungsziele von sechs Monaten in Geschäftsbeziehungen mit Konzernen verdeutlichen.

Fehler Nummer zwei ist, dass Unternehmen keine integrierte Betrachtung vornehmen. Dies betrifft gerade schnell wachsende Unternehmen und Mittelständler.

Was bedeutet „integrierte“ Betrachtung?

Gemeint ist damit, dass die Finanzen im Rahmen der Gewinn- und Verlustrechnung, Cashflow sowie Bilanz gemeinsam betrachtet werden. Gerade bei Themen wie große Zahlungsziele oder Vorfinanzierungen von Waren und Personal, was erst einmal Geld kostet, bevor es Geld bringt, ist dies sehr wichtig. Nur so können beispielweise bilanzielle Unterdeckungen erkannt werden, die einen Tatbestand für einen Insolvenzantrag darstellen können. Fehler, die hier passieren, können zu einer Insolvenzverschleppung führen und sind dann haftungsrechtlich relevant.

Können insofern Mängel beim Liquiditätsmanagement auch rechtliche Konsequenzen haben?

Ja. Zeigt sich nach der Insolvenz in den Liquiditätszahlen, dass die Zahlungsunfähigkeit eigentlich schon zum Beispiel sechs Monate vor Insolvenzantrag gegeben war, liegt eine Insolvenzverschleppung vor, und für alle Zahlungen ab dem Zeitpunkt ist man privat haftbar. Je nach Größenordnung kann es dabei auch zu Haftstrafen kommen.

Und fehlerhafte Eingaben in eine Exceltabelle oder eine fehlende Übersicht, wodurch die Liquiditätssituation falsch eingeschätzt wurde, schützen hier nicht vor der Strafe.

Gibt es noch weitere mögliche Fehler beim Liquiditätsmanagement?

Manche Unternehmen sind zu ambitioniert und planen viel zu viel. Sie machen eine Liquiditätsplanung auf Tagesbasis und tragen jeden Tag die Zahlen in Excel ein, was allerdings häufig gar nicht notwendig ist. Je nach Situation reicht auch eine Monats- oder gegebenenfalls Wochenbetrachtung. Dadurch werden Ressourcen verschwendet, die an anderer Stelle besser verwendet werden könnten.

Ein weiterer Fehler ist unter Umständen, dass zwar die Liquidität in den Unternehmen geplant wird, aber Kennzahlen, Frühindikatoren und insofern ein Frühwarnsystem fehlen. Ohne dies nützt allerdings der beste Plan nichts, da unklar ist, wann unter Umständen aufgrund von Abweichungen reagiert werden muss.

Und zuletzt: Wie erwähnt kommt häufig in den Unternehmen noch Excel statt elaborierterer digitaler Tools beim Liquiditätsmanagement zum Einsatz. Insofern „verzichten“ die Unternehmen auf die Vereinfachungen und Effizienzsteigerungen, die mit diesen Tools einhergehen.

Seit dem Jahr 2020 prägt die Coronapandemie nun das Handeln der Unternehmen. Was hat sich durch die Pandemie für das Liquiditätsmanagement verändert?

Grundsätzlich rückte das Thema bei allen Unternehmen stärker in den Mittelpunkt. Auch Unternehmen, die sich bisher eher nur am Rande damit beschäftigt haben, haben nun aufgrund von Insolvenzen und Forderungsausfällen im Umfeld einen intensiveren Blick auf ihre Liquidität.

Dazu kommen dann die krisenbedingten Herausforderungen für die Liquidität an sich. Hierzu zählen die Forderungsausfälle und Nachfragerückgänge im Zuge des Lockdowns. Außerdem werden die Unternehmen mit höheren Transportkosten konfrontiert. Da andere Unternehmen wie Lieferanten ebenfalls eine angespannte Liquiditätssituation haben, änderten sich die Zahlungsmodalitäten. Großzügige Zahlungsziele wurden mitunter durch Vorkasse abgelöst. Dies wiederum strapaziert die eigene Liquidität der Unternehmen.

Vielfach wurden die Unternehmen in der Coronapandemie mit sinkenden Umsätzen bei weiterlaufenden Fixkosten konfrontiert, was sich dann negativ auf ihre Liquidität auswirkte.

Welche Lehren ergeben sich aus diesen Erfahrungen für das künftige Liquiditätsmanagement?

Das sind zwei zentrale Grundsätze, denen Unternehmen eigentlich immer nachkommen sollten: *Cash is King* und *Liquidität vor Rentabilität*.

Erstens ist Liquidität ein Schlüsselfaktor für das Bestehen der Unternehmen. So sind die Gewinner der Pandemie die Unternehmen mit den größten Liquiditätsreserven. Wer vorher gut gewirtschaftet hat, hatte während der Pandemie mehr Möglichkeiten, auf unerwartete Veränderungen zu reagieren.

Die Lehre hierbei ist, dass die Reserve künftig größer sein muss als es vor der Coronapandemie der Fall war. Eine Empfehlung ist, dass die Liquidität immer ausreichen sollte, die Fixkosten für mindestens sechs Monate zu decken. Abhängig vom Risi-

koprofil kann dies auch bis zu zwölf Monate hoch gehen. Erst wenn diese Reservehöhe erreicht ist, können Unternehmen wieder stärker an Investitionen oder Ausschüttungen decken.

Wie sieht die Reserve aktuell bei den Unternehmen aus?

Viele Mittelständler liegen weit unter diesen sechs Monaten. Teilweise nehmen sie Kontokorrent in Anspruch.

Was besagt die zweite Lehre: *Liquidität vor Rentabilität*?

Damit ist gemeint, dass erst das Sechs-Monats-Polster bei der Liquidität aufgebaut werden sollte, bevor die Rentabilität optimiert wird. Beispielsweise sollten Versicherungen erst monatlich bezahlt werden, bis die Reserve steht. Dann kann auf jährliche Zahlung umgestellt werden, um bessere Konditionen zu erhalten.

Den eigenen Kunden wiederum kann das Unternehmen Skonto für eine sofortige Zahlung anbieten. Oder nur die Kunden akzeptieren, die sich auf eine Anzahlung einlassen.

Insofern meint *Liquidität vor Rentabilität*, dass Unternehmen eher auf einen gewissen Betrag verzichten sollen, wenn dadurch die Einzahlungen schneller ankommen beziehungsweise sich die Liquiditätsreserve zügiger aufbaut.

Was sollten Unternehmen beim Liquiditätsmanagement angesichts dieser Erfahrungen und Lehren nun ändern?

In jedem Fall sollten Unternehmen ein durchgängiges Liquiditätsmanagement betreiben und nicht nur temporär, wenn eine Krise naht. Nur dann haben Unternehmen ein Frühwarnsystem, für ein potenziell zu geringes Liquiditätsniveau. Hierzu gehört ebenfalls das richtige Setup sowie fachkundiges Know-how, damit die Daten passend genutzt und die Werte richtig interpretiert werden.

Wie kann man sich solch ein Frühwarnsystem vorstellen?

Für unsere Kunden pflegen wir beispielsweise ein wöchentliches KPI-System unter anderem mit dem Kontostand sowie der finanziellen Reichweite als zentrale Größen. Wenn die KPIs unter einen bestimmten Wert sinken, werden die jeweiligen Zahlen gelb oder rot. Dies ist dann der Hinweis, dass das Unternehmen mit entsprechenden Maßnahmen reagieren muss.

Auch solch ein relativ simples System kann eine große Hilfe für Unternehmen sein, falls es regelmäßig genutzt wird. Soll für einen Krisenfall die Liquiditätsreserve vergrößert werden, erhöhen die Unternehmen einfach die Ziel- beziehungsweise Grenzwerte im KPI-System.

Können digitale Tools beim Umgang mit den Herausforderungen beim Liquiditätsmanagement den Unternehmen helfen?

Ja, in jedem Fall. Man kann grundsätzlich sagen, dass mit dem Einsatz digitaler Tools das Liquiditätsmanagement einfacher, schneller und verlässlicher wird. Das Ziel sollte sein, Excel beispielsweise aufgrund der Fehleranfälligkeit aus dem Finanzbereich zu verbannen. Denn es gibt mittlerweile viele Tools, die ähnlich mit Zeilen und Spalten wie Excel sind – also Vorteile wie die Flexibilität mit sich bringen, aber stabiler laufen und Formeln automatisch einfügen. Dahinter steht dann allerdings kein Tabellenansatz, sondern eine Datenbank mit einem multidimensionalen Aufbau.

Was ermöglichen diese digitalen Tools dann?

Unternehmen können mit deren Einsatz erstens einen Überblick über ihre Liquidität in Echtzeit erhalten. Zweitens bieten viele digitale Tools eine Konsolidierungsunterstützung, sodass Unternehmen mit mehreren Abteilungen oder Standorten sowie Unternehmensgruppen die internen Verflechtungen ohne großen Aufwand herausrechnen können. Gleichzeitig ist eine übersichtliche Darstellung des Ganzen möglich. So etwas wäre in Excel nicht umsetzbar. Drittens fallen im Sinne von Big Data auch im Finanzbereich immer mehr Daten an, deren übersichtliche Darstellung nur mittels digitaler Dashboards möglich ist. Denn der Einsatz digitaler Tools beim Liquiditätsmanagement zeichnet sich auch dadurch aus, dass verschiedene Finanzquellen miteinander vernetzt werden. In das Tool müssen beispielsweise die Informationen der Bankkonten sowie die Informationen aus dem Rechnungswesen und dem Warenwirtschaftssystem eingespeist werden.

Sie erwähnten bereits, dass sich das Liquiditätsmanagement aktuell in verschiedenen Unternehmenstypen unterschiedlich darstellt. Bedeutet dies ebenfalls, dass eine digitale Lösung auf das spezifische Unternehmen abgestimmt werden muss? Oder gibt es eine „One fits all“-Lösung?

Nein, eine Lösung, die für alle Unternehmen passt, gibt es nicht. Bei der Auswahl und Entscheidung für ein digitales Tool sind immer Größe und Anforderungen des Unternehmens zu berücksichtigen.

Wie gehen Unternehmen, die unter Umständen gerade noch Excel bei ihrem Liquiditätsmanagement einsetzen, denn nun am besten vor?

Zuerst gilt es, das Bewusstsein für Notwendigkeit und Nutzen digitaler Tools zu entwickeln. Und dann müssen sie ein passendes Angebot für sich finden. Dazu können sie selbst den Markt sondieren oder sich durch externe Beratung dabei unterstützen lassen. Expertinnen und Experten können mit gezielten Fragen bereits innerhalb kurzer Zeit identifizieren, welche Tools für das jeweilige Unternehmen geeignet sind und entsprechend viel Zeit und Nerven sparen.



Impressum



Agicap ist eine Software, welche eine zeitgemäße und digitale Liquiditätsplanung ermöglicht. Durch Szenarien und Zukunftsprognosen können Entscheidungen aufgrund von (Echtzeit-)Daten getroffen werden.

Kontakt:

Rosa Schmidt
Head of Inside Sales DACH
E-Mail: rosa.schmidt@agicap.com
Tel.: +49 303 080 8022

Handelsblatt
RESEARCH INSTITUTE

Das Handelsblatt Research Institute (HRI) ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es erstellt wissenschaftliche Studien im Auftrag von Kunden wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen, Informationswissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen und Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

Autoren: Frank Georg Heide, Dr. Sven Jung
Layout: Isabel Rösler
Stand: Februar 2022
Bilder: freepik