

Liquiditätsmanagement als Erfolgsfaktor

In der Praxis heißt es: Wenn der Unternehmer seine Liquidität nicht im Griff hat, hat sie bald ihn im Griff. Ausreichende Liquiditätsausstattung bedeutet mehr, als bloß die Löhne pünktlich zahlen zu können. Gerade in Krisenzeiten ist eine vorausschauende Liquiditätssteuerung entscheidend. Text: Raoul Kreide



Gina Sanders - stock.adobe.com

Kann das Unternehmen alle Verbindlichkeiten bei Fälligkeit bezahlen? Der genaue Überblick über die Zahlen ist wichtig.

StaRUG

Das Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz ist zum Jahresstart 2021 in Kraft getreten. Der Auftrag an die Geschäftsführung zur Krisenfrüherkennung nimmt darin eine prominente Position ein.

— „**Chef, wir haben** ein Problem: Wir haben einen neuen Auftrag.“ – Viele Unternehmen wiegen sich angesichts eines vollen Auftragsbuchs in trügerischer Sicherheit. Aber nicht nur Projekte mit negativem Deckungsbeitrag können Unternehmen in eine wirtschaftliche Schieflage bringen. Im Alltag müssen Unternehmen oft kurzfristig operative Herausforderungen meistern, die eine vorausschauende Liquiditätssteuerung erfordern.

Ein Beispiel ist die Auftragsvorfinanzierung: Wer Zahlungsziele von 180 Tagen akzeptieren muss, muss eingekaufte Rohstoffe und Vorleistungen für mehr als ein halbes Jahr vorfinanzieren. Zudem müssen die Unternehmen die Umsatzsteuer bei Rechnungsstellung abführen – das erhöht das Vorfinanzierungsvolumen um 19 Prozent. Besondere Herausforderungen birgt dies für Projektgeschäfte. Fällt eine Komponente wegen Lieferausfällen weg, kann dies den gesamten Pro-

jektabschluss verzögern. Dadurch verschieben sich dann auch Fälligkeiten und Zahlungseingänge.

Das StaRUG verpflichtet

Seit gut einem Jahr kommt noch eine rechtliche Neuerung hinzu: Zum 1. Januar 2021 trat das Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG) in Kraft. Es beginnt gleich im ersten Paragraphen mit dem Auftrag an die Geschäftsführung, Entwicklungen fortlaufend zu überwachen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden können. Diese Pflicht ist inhaltlich nichts Neues. Die prominente Positionierung zeigt aber, dass der Gesetzgeber die Krisenfrüherkennung aus dem allgemeinen Pflichtenkreis der Geschäftsführer herausheben will.

Tatsächlich lassen sich viele Unternehmenskrisen noch in den Griff bekommen, wenn sie rechtzeitig erkannt werden. Je länger man wartet, desto massiver muss man gegensteuern. Und Maßnahmen, die einer Krise entgegenwirken sollen, wirken oft zeitverzögert. Im schlimmsten Fall reicht die vorhandene Liquidität dann trotz Sanierungsperspektive nicht, um die Zeit bis zum Turnaround durchzufinanzieren. Die Coronakrise hat gezeigt, dass viele Unternehmen mit soliden Geschäftsmodellen den Umsatzausfall ohne staatliche Hilfen nicht hätten kompensieren können. Dies ist nicht nur für die einzelnen Unternehmen, sondern auch volkswirtschaftlich ein gewichtiger Faktor.

Um Risiken früh aufdecken und schleichende Entwicklungen erkennen zu können, müssen Unternehmensverantwortliche eine Liquiditätsplanung vornehmen. In Anlehnung an die Regelung zur drohenden Zahlungsunfähigkeit umfasst diese in aller Regel einen 24-monatigen Planungszeitraum und wird rollierend fortgeschrieben.

Zu spät erkannte Krisen

Ein häufiges Problem bei der Planung: Jede Leistung, die aufgrund der Zeit für die Rechnungserstellung und wegen der vereinbarten Zahlungsziele erst deutlich nach dem Einkauf der Ausgangsprodukte bezahlt wird, bindet zunächst einmal Liquidität – das sogenannte Working Capital. In der Krise schlägt sich dann ein Auftragsrückgang zunächst in einem verminderten Einkauf nieder, während alte Rechnungen noch auf Basis des vorherigen hohen Umsatzvolumens eingehen. Dadurch wird in einem rollierenden Forderungsbestand gebundenes Working Capital kurzfristig frei. Der reine Kontostand suggeriert daher in einer beginnenden Krise oftmals eine höhere Liquiditätsausstattung als nachhaltig vorhanden ist.

Ist dieser Puffer jedoch verbraucht, schlagen Fixkosten, insbesondere Löhne, umso stärker auf die Liquiditätslage durch. Gelingt die operative Sanierung eines Unternehmens, tritt der umgekehrte Effekt ein: Während die Kostenseite dem Umsatz schnell folgt, gehen die höheren Zahlungseingänge erst zeitverzögert ein. Für diese Phase muss das Management in der Liquiditätsplanung daher den Neuaufbau des Working Capital berücksichtigen. Aufgrund des drohenden Strafbarkeitsvorwurfs und einer persönlichen Haftung sollten Geschäftsführer in Krisensituationen die Insolvenzantragspflichten stets im Blick haben. Entscheidend ist die Zahlungsfähigkeit: Ist

das Unternehmen in der Lage, seine Verbindlichkeiten bei Fälligkeit zu begleichen?

Vorsicht ist auch geboten, wenn es heißt, dass eine geringfügige Unterdeckung von 10 Prozent der fälligen Verbindlichkeiten unbeachtlich sei. Dies gilt nur, wenn das Unternehmen in den nächsten Monaten in der Lage ist, diese Lücke wieder zu schließen. Nach dem Branchenstandard IDW S11 zur Beurteilung von Insolvenzantragsgründen sind Unternehmen, die eine dauerhafte Unterdeckung aufweisen, nicht überlebensfähig und damit als zahlungsunfähig anzusehen, auch wenn die Unterdeckung nur geringfügig ist.

Wie Unternehmen handeln können

Es sollte eine Grundvoraussetzung unternehmerischer Führung sein, die Liquiditätslage über ein aktuelles und vorausplanendes Reporting zu überwachen. Dabei darf sich der Unternehmer nicht nur auf das verlassen, was „unter dem Strich“ steht. Vielmehr muss er die Liquidität auch mit der Umsatzentwicklung dynamisch korrelieren, um Warnsignale zu erkennen, bevor sie sich als Unterdeckung zeigen. Kommt es zu Planabweichungen, muss der Unternehmer analysieren, ob dies auf eine einmalige Ursache zurückzuführen ist oder die Planung nachjustiert werden muss. Hier zahlt sich eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur aus, in der die Mitarbeiter Schwierigkeiten benennen anstatt zu versuchen, sie zu kaschieren.

Kurzfristig kann die Liquidität durch Innenfinanzierung gestärkt werden. Stundungen verringern effektiv eine Unterdeckung, können aber keine dauerhafte Lösung sein. Auch die beliebten (Gesellschafter-)Darlehen sind geeignet, da die Auszahlungssumme sofort als Liquidität verfügbar und die korrespondierende Verbindlichkeit während der Laufzeit nicht fällig ist.

Zugleich sind diese Darlehen gefährlich: In der Hektik des Alltags wird oft vergessen, in der gewonnenen Zeit die Ursachen der Liquiditätsunterdeckung zu beseitigen. Erst wenn ein Unternehmer die tatsächlichen Probleme erkennt, kann er den Weg zum Turnaround definieren. Geschieht dies frühzeitig, lässt sich aus den verschiedenen Steuerungsmöglichkeiten eine Liquiditätsstrategie entwickeln. Viele Krisen können so noch abgefangen werden, bevor sie toxisch werden – sei es durch die Bewältigung aus eigener Kraft oder zusammen mit neuen Kapitalgebern, die dann zielgerichtet angesprochen und durch eine verlässliche Zahlenbasis überzeugt werden können. «

IDW S11

Nach dem Branchenstandard zur Beurteilung von Insolvenzantragsgründen sind Unternehmen, die eine dauerhafte Unterdeckung aufweisen, nicht überlebensfähig. Sie sind deshalb als zahlungsunfähig anzusehen, auch wenn die Unterdeckung nur geringfügig ist.

Autor

Dr. Raoul Kreide ist Rechtsanwalt und Partner bei GSK Stockmann.
raoul.kreide@gsk.de

