

Finanzführung in der Liquiditätskrise

Befindet sich ein Unternehmen in einer Liquiditätskrise, muss das Management seine Führungsparadigmen sofort konsequent ändern. Beispielsweise darf kein stichtagbezogenes Finanzmanagement betrieben werden; vielmehr müssen die Zahlungsströme fortlaufend überwacht werden, um die Liquidität zu jedem Zeitpunkt zu gewährleisten. Dazu ist es erforderlich, ein Zahlungsbereitschaftsbudget aufzustellen und laufend nachzuhalten, das sich aus der Analyse der Zahlungseingänge und -ausgänge ergibt. Die Fälligkeiten der Forderungen und die Absatztermine von Fertigwarenbeständen und damit die geplanten Faktura-Termine müssen aus dem Plan unbedingt ersichtlich sein.

Aber Überwachung allein verbessert die Liquiditätssituation nicht. Zur Liquiditätsverbesserung müssen verschiedene Hebel bewegt werden. Zunächst muss die durchschnittliche Frist, innerhalb derer die Debitorenforderungen in Zahlungseingänge konvertiert werden, deutlich verkürzt werden. Vorkasse, Anzahlungen und kurze tatsächliche Zahlungsziele gewinnen an Bedeutung zur Finanzierung des laufenden Geschäftes, während die Rentabilitätserhöhung sogar kurzfristig zugunsten der Liquiditätssicherung in den Hintergrund treten kann.

Selbstverständlich ist mittelfristig ein Mindestrohertrag wichtig, um weiteren Kapitalabfluss zu vermeiden und die Fremdkapitalkosten möglichst abzubauen. Hierzu sind die zur Deckung der variablen Kosten jeweils erforderlichen Roherträge über alle Marktleistungen zu ermitteln. Jeder Auftrag, der nicht unmittelbar Cash bringt, sollte mindestens eine gewisse Fixkostendeckung zum Ergebnis beitragen.

Gleichzeitig sollten mit Lieferanten längere Zahlungsziele und ggf. auch Stundungen vereinbart werden, um kurzfristig Liquiditätsspielraum zu erhalten. Wesentliche Dienstleistungsverträge mit Lieferanten sollten sofort neu verhandelt werden, um künftig die Ausgaben zu senken.

Selbstverständlich sollte auch die Marktleistung auf ihr Verschlankungspotenzial hin analysiert werden. Flankierende Dienstleistungen, für die Kunden nicht unmittelbar zahlen, sollten daraufhin geprüft werden, ob sie nicht gestrichen werden können. Nebeneffekte sollten zwar erkannt, aber in der besonderen Situation einer Liquiditätskrise nicht überbewertet werden; wichtig ist nur, das Unternehmen liquide zu halten.

Unternehmensintern sind oft drastische Sparmaßnahmen zu verordnen und unmittelbar durchzusetzen. Aktivitäten, die nicht unbedingt erforderlich sind, um das laufende Geschäft zu ermöglichen, sollten verschoben werden. Alle Kostenpositionen sollten durchgearbeitet und auf Streichpotenzial hin geprüft werden. Langfristig wirksame Programme sollten durchaus unterbrochen werden, wenn dadurch die Liquidität gestärkt wird. Personalkosten sollten flexibilisiert werden, indem fixe Personalkosten schnell in bedarfsgerecht zugekaufte variable Kosten umgewandelt werden. Bezüglich der Personalkosten müssen alle Register, von Kurzarbeit über vorübergehenden Lohnverzicht bis zu Personalkürzungen in Betracht gezogen werden.

Parallel muss das Management natürlich versuchen, bestehende Kreditlinien auszubauen und ggf. neue Kapitalquellen zu erschließen. Beispielsweise kann oft

eine Umstrukturierung der Kreditsicherheiten zusätzliches Liquiditätspotenzial freisetzen. Als Gesprächsgrundlage mit Kapitalgebern ist in der Regel ein schlüssiges Konzept erforderlich, aus dem hervorgeht, dass das Management die Unternehmenssituation kennt und beherrscht und überzeugend zeigen kann, wie das Unternehmen die Krise bewältigen möchte. Innovative, aber realistische Geschäftsansätze mit hoher Wahrscheinlichkeit eines kurzfristigen Umsetzungserfolges sind dabei ebenso nützlich wie ein Nachweis, dass sich das Management der künftigen Risiken bewusst ist und mit ihnen umzugehen weiß.

Zur Vermeidung einer bilanziellen Überschuldung sollte der Verschuldungsgrad verfolgt werden, der sich aus dem Quotienten aus dem Hundertfachen des genutzten Fremdkapitals und dem Gesamtkapital ergibt.

Offensichtlich ist, dass viele der Maßnahmen rechtlich auf ihre Umsetzbarkeit geprüft werden müssen – ebenfalls eine zusätzliche Belastung des Managements.

Je ausgeprägter die Liquiditätskrise ist, desto stärker werden die Managementkapazitäten von Trouble Shooting-Aufgaben in Anspruch genommen, desto weniger Aufmerksamkeit kann dem eigentlichen Geschäft gewidmet werden und desto eingengter wird erfahrungsgemäß die Sicht der Führungskräfte. Chancen und Risiken werden oft nicht mehr wahrgenommen, die schöpferische Energie lässt mit der Anspannung nach. In dieser Situation kann es nützlich sein, bewusst loszulassen und entweder klassische Führungsaufgaben von externen Interim Managern ausführen zu lassen oder für die Ausführung der spezifischen Krisenaufgaben einen erfahrenen Sanierer auf Zeit zu engagieren, der das Management nicht nur kapazitativ entlastet, sondern einen möglicherweise entscheidenden Mehrwert in das Unternehmen einbringt.