

Liquiditätsmanagement: Wenn der Cashflow stockt

In der Krise wird die Fremdfinanzierung schwieriger. Manche Betriebe können ihre Kreditaufgaben nicht mehr einhalten. Verlässliche Cashflow-Prognosen und ein professionelles Working Capital- Management sind jetzt besonders wichtig.

Seit Jahren steigen die externen Anforderungen an Unternehmen - ein Trend, der sich in der derzeitigen Krise noch deutlich verstärkt. Investoren wollen genau wissen, wie viel Cash gebunden ist und warum nicht mehr freigesetzt wird, etwa um Fusionen und Akquisitionen zu finanzieren.

Banken reicht der Blick allein auf die Bilanz längst nicht mehr. Sie nehmen auch Cashflow-Kennzahlen unter die Lupe und verschärfen die Covenants in den Kreditverträgen. Kurzfristige Darlehen werden teurer, die Kreditvergabe allgemein restriktiver.

Kurzfristige Lösungsansätze können unerwünschte Folgen haben

Auch erfolgreiche und leistungsfähige Unternehmen bekommen angesichts dieser Entwicklung zunehmend Probleme mit ihrem Cashflow. Meist setzen sie in der Not auf kurzfristige Lösungen: Sie handeln längere Zahlungsziele mit ihren Lieferanten aus und fordern zugleich ihre Kunden auf, Rechnungen frühzeitig zu bezahlen.

Das mag im Einzelfall entlastend wirken, kann aber auch negative Folgen haben, etwa wenn plötzlich ein wichtiger Zulieferer ausfällt, weil ihm die finanziellen Mittel fehlen. Ein grundsätzliches Problem bleibt aber auf jeden Fall bestehen: die Unsicherheit und Intransparenz in der Liquiditätsplanung.

Verlässliche und richtige Planung entscheidend

Viele Unternehmen können ihren Cashflow nicht zuverlässig vorhersagen - ein großer Nachteil, gerade in Krisenzeiten. Dabei müssen sie, oft unter engen Auflagen, ihre Kreditlinien immer wieder voll ausnutzen. Das schränkt den Handlungsspielraum stark ein. Die Zahlungsfähigkeit ist gefährdet. Womöglich gerät der Betrieb in finanzielle Schieflage, weil er operative Verluste oder dringend notwendige Investitionen nicht aus dem bestehenden Vermögen finanzieren kann.

Die Verlässlichkeit und Richtigkeit von Liquiditätsplänen kann in der Krise sogar mitentscheidend sein für die Zukunft eines Unternehmens. Denn solche Pläne müssen auch der Prüfung durch Insolvenzgerichte standhalten.

Working Capital-Management oftmals kultureller Wandel

Wer seinen Cashflow langfristig voraussagen und verbessern will, muss die Kostentreiber und den Liquiditätsbedarf im Unternehmen genau kennen und sorgfältig überwachen.

Besteht erst einmal tagesaktuell Klarheit über den Liquiditätsstatus, geht es darum, Cash freizusetzen: etwa durch ein effizienteres Cash-Pooling oder auch ein verbessertes Working Capital-Management. Denn auch beim Working Capital, dem Umlaufvermögen, ist Transparenz entscheidend. In Forderungen, Lagerbeständen und Verbindlichkeiten sind oft hohe Summen gebunden. Hier lassen sich schnell Mittel freisetzen und auch Kosten reduzieren.

Oftmals bedeutet die Einführung eines professionellen Working Capital-Managements einen kulturellen Wandel im Unternehmen. Ob er gelingt, hängt auch davon ab, wie gut das Management bei der Umsetzung der Maßnahmen eingebunden ist. Anreizsysteme für Mitarbeiter der Debitorenbuchhaltung und der Lagerwirtschaft haben sich hier als erfolgreich erwiesen.

Liquiditätsmanagement zahlt sich auch nach der Krise aus

Der Aufwand lohnt sich: Eine ausgeprägte Working Capital-Kultur reduziert die Fehlerraten und Prozesskosten im Unternehmen. Das operative Ergebnis verbessert sich.

Außerdem stehen durch die konsequente Reduzierung des Umlaufvermögens zusätzliche Finanzmittel zur Verfügung, etwa für strategische Investitionen - zum Beispiel in Entwicklungsprojekte - oder um die Fremdkapitalquote zu senken. Insgesamt wird das Unternehmen rentabler. So zahlen sich die Maßnahmen in Krisenzeiten auch später noch aus.