

KRISENMANAGEMENT

Gefahr und Chance zugleich

**Typische Ursachen für die
Entstehung von Liquiditätskrisen**



Inhalt	Seite
Vorwort	
Typische Ursachen für die Entstehung	3
Fehlendes Bedeutungsbewusstsein, Verantwortlichkeit	4
Fehlende oder mangelhafte Instrumente	5
Kommunikations- und Kooperationsdefizite	8
Ansteigen der Vorratsbestände	9
Verhalten des Debitorenbestandes	9
Verschlechterung der Bilanzrelationen	10
Stärkere Beanspruchung von Kreditlinien, Verwehrung Neukredit	11
Zahlungsschwierigkeiten	11
Liquiditätsmanagement im juristischen Spannungsfeld	12
Sicherung bestehender Kapitalquellen, Liqui-Schöpfung in der Krise	14
Akquirierung zusätzlicher Mittel zur Abdeckung des zusätzlichen, krisenbedingten Finanzierungsbedarfs	15
Kapitalzuführung durch Außenfinanzierung	16
Mittelzufuhr der Altgesellschafter	17
Beteiligung neuer Gesellschafter, Fremdfinanzierung	18
Kreditinstitute	19
Lieferanten	22
Mitarbeiter	23
Factoring- oder ABS-Banken	25
Leasinggesellschaften, Innenfinanzierungskraft d. Unternehmens	27
Liquiditätsschöpfung aus dem Cash-Flow	28
Abbau von Umlaufvermögen	28
Planung und Steuerung der Liquidität in der Krise	31
Der Liquiditätsplan als zentrales Steuerungselement in der Krise	32
Debitoren	34
Löhne und Sozialabgaben	35
Zahlungswirksamer sonstiger betrieblicher Aufwand	36
Steuern und Abgaben, Restrukturierungsaufwendungen	37
Bestandsmanagement	39
Liquiditätskontrolle und –analyse	40
Aktives Liqui.-Management als Element der Unternehmensplanung	41
Zusammenfassung	43

Typische Ursachen für die Entstehung von Liquiditätskrisen

Die Liquiditätskrise steht oftmals am Ende einer Entwicklung, innerhalb der ein Unternehmen schleichend seine Wettbewerbsposition einbüßt und an Ertragskraft verliert. Sich in der Vergangenheit zeigende Anzeichen für eine Veränderung im Markt- und Wettbewerbsumfeld wurden falsch eingeschätzt oder im schlimmsten Fall überhaupt nicht wahrgenommen.

Selbst wenn die Zeichen der Zeit erkannt wurden, fehlt vielen Unternehmern aber auch schlicht der Mut zur Veränderung. Durch ein Festhalten an die in der Vergangenheit bewährten Methoden erhofft man in einem gewandelten Wettbewerbsumfeld erfolgreich bestehen zu können. Zu spät siegt die Einsicht, dass bewährte Rezepte ihre Wirksamkeit verloren haben und ohne Kurswechsel oder fremde Hilfe von außen kein Fortbestand des Unternehmens gewährleistet werden kann. Wird das Geld im Unternehmen erst einmal knapp, zeigt sich die verfehlte Entwicklung und lässt sich nicht mehr verleugnen oder „schön“ reden.

Spätestens ab diesem Zeitpunkt wird vom Management rasches Handeln abverlangt. Die Notwendigkeit, kurzfristig Liquidität zu generieren, beherrscht ab sofort das Tagesgeschehen und stellt höchste Ansprüche an die entsprechenden Entscheidungsträger. Neben den kurzfristig wirksamen Aktionen ist es für das Krisenunternehmen und dessen weitere Entwicklung jedoch ebenso notwendig, mittel- und langfristig einen sicheren Umgang mit dem sensiblen Thema Liquidität darstellen zu können. Hierfür sind die wahren Krisenursachen zu ermitteln und durch teilweise gravierende Eingriffe in Strukturen und Verfahren entsprechend zu bereinigen.

Generell ist davon auszugehen, dass ein erheblicher Anteil der Liquiditätskrise durch strategische und operative Führungsdefizite hervorgerufen wird. Die Erkennbarkeit und Beeinflussung externer Veränderungen, wie z.B. konjunktureller Zyklus, sollen hier nicht Gegenstand der Ausführung sein.

Neben einer strategischen und/oder einer Managementkrise sind in Unternehmen mit Zahlungsschwierigkeiten erfahrungsgemäß auch einige spezifische interne Sachverhalte beobachtbar, die für sich alleine genommen die Liquiditätskrise verursachen können, zumindest aber begünstigen und letzten Endes zu deren späterer Identifikation führen. Insbesondere die folgenden innerbetrieblichen Ursachen sind charakteristisch für die Entstehung und das späte Erkennen von Liquiditätskrisen:

- Fehlendes Bedeutungsbewusstsein einer aktiven Liquiditätssteuerung innerhalb des Managements.
- Fehlende Verantwortlichkeit und Qualifikation der Mitarbeiter.
- Fehlende oder mangelhafte Instrumente zur Liquiditätssteuerung.
- Kommunikations- und Kooperationsdefizite.

In den seltensten Krisenfällen tritt nur einer dieser Sachverhalte alleine auf. Vielmehr ist fast immer eine Kombination festzustellen, was letztlich die langfristige Krisenbewältigung je nach Problemausprägung der einzelnen Komponenten nicht unwesentlich erschwert. Während in der „heißen“ Sanierungsphase zweifelsfrei Sofortmaßnahmen Priorität haben, sind für die nachhaltige Restrukturierung Lösungswege für alle Ursachen aufzuzeigen und anzugehen.

Fehlendes Bedeutungsbewusstsein

Ein typisches Phänomen von Unternehmen in der Liquiditätskrise ist die alleinige Fokussierung des Managements auf den Produktions- und Absatzprozess und die verschiedensten Kostenpositionen. Dass im Zuge der betrieblichen Leistungserstellung auch erhebliche Zahlungsströme generiert werden, ist zwar hinlänglich bekannt, aber dieser Tatsache wird nicht immer die notwendige Bedeutung beigemessen.

Eine aktive Planung von Ein- und Auszahlungen wird häufig als „in unserem Geschäft nur schwer vorhersehbar“ eingeschätzt, und die Bezahlung von Verbindlichkeiten richtet sich nicht selten nach den frei disponiblen finanziellen Mitteln – gemäß dem Motto „Management by Kontoauszug“.

Das Management unterliegt der Auffassung, dass eine wirtschaftliche Produktion und ein nachgelagerter erfolgreicher Produktabsatz notwendigerweise zu einem finanziellen Gleichgewicht führt. In einer langfristigen Betrachtung mag diese Sichtweise zutreffend sein, kurzfristig können daraus aber Liquiditätsprobleme für das Unternehmen erwachsen.

Sie können die Folge sein von z.B. Auftrags- und Lieferverzögerungen, versteckten Verlusten in halbfertigen Arbeiten oder ins Stocken geratenen Einzahlungen von Debitoren, was wiederum in den unterschiedlichsten Tatsachen begründet sein mag.

Das Unternehmen sieht sich „völlig überraschend“ mit eigenen Zahlungsschwierigkeiten konfrontiert, woraufhin das Management i.d.R. den Leiter des Finanz- und Rechnungswesens nach den Gründen befragt. Dieser „steuert“ nicht selten bereits zu diesem Zeitpunkt die Zahlungen an Lieferanten, Krankenkassen und das Finanzamt dergestalt, dass wenigstens die Löhne und die Wareneinsätze rechtzeitig bzw. zeitnah bezahlt werden können. Fordert schließlich das Management eine genaue Übersicht über die aktuellen und zukünftigen Zahlungsströme ein, tritt häufig eine nicht unerhebliche Unkenntnis eben genau darüber zu Tage.

Die enorme Bedeutung einer aktiven Liquiditätssteuerung inkl. einer laufend aktualisierten Liquiditätsplanung mit dem Ziel, zu jedem Zeitpunkt die Zahlungsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu gewährleisten und ebenso frühzeitig auf Gefahren und Engpässe hinzuweisen, wird leider bis heute häufig erst zu spät erkannt.

Fehlende Verantwortlichkeit und Qualifikation der Mitarbeiter

Die untergeordnete Priorität einer aktiven Liquiditätssteuerung innerhalb des Topmanagement manifestiert sich in weiterer Folge auch in der Aufgabenverteilung innerhalb des Unternehmens. In nahezu allen Unternehmen gibt es in den kaufmännischen Bereichen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für buchhalterische Vorgänge, wie z.B. Debitoren-, Kreditorenbuchhaltung.

In nur wenigen Fällen dagegen ist der verantwortliche Mitarbeiter für die Planung und Dokumentation der permanenten Zahlungsfähigkeit definiert, weshalb auch bei keinem Mitarbeiter oder bei keiner Funktionseinheit alle Fäden für die operative Liquiditätsplanung zusammenlaufen. Überhaupt ist immer wieder festzustellen, dass, obwohl heutzutage jeder über Cash-Flow redet, immer noch nur wenige Mitarbeiter im Unternehmen wissen, wie er täglich beeinflusst wird und welche Entscheidung und Vorgänge in welcher Art und Weise cash-wirksam sind.

Zwar liegen Anweisungen und Überwachungen von Zahlungsströmen naturgemäß im Aufgabenbereich des Leiters Finanz- und Rechnungswesen, eine entsprechende Liquiditätsplanung mit konkreten Aussagen zu Liquiditätsbedürfnissen zu bestimmten Zeitpunkten ist damit aber nicht immer verbunden.

Bewusst oder unbewusst wird von Seiten der Unternehmensleitung die entsprechende Verantwortung nicht konkretisiert, so dass eine aktive Liquiditätssteuerung nur bedingt erfolgen kann. Gerade in mittelständisch geprägten Strukturen ist der Leiter Finanz- und Rechnungswesen (Leiter Buchhaltung) häufig ein sehr erfahrener Mitarbeiter mit langer Zugehörigkeit.

Nicht zuletzt deshalb haben gerade diese Mitarbeiter ein stark ausgeprägtes Know-how und häufig auch ein sehr gutes Gefühl über die anstehenden Zahlungsströme. Solange das operative Geschäft „normal“ verläuft, kann demzufolge der Mitarbeiter alleine mit seinem Know-how auch die Liquidität gut steuern.

Mit den zunehmend veränderten Rahmenbedingungen haben hier die Anforderungen an den Einzelnen jedoch massiv zugenommen.

Die konjunkturellen Rahmenbedingungen, das dynamische Wettbewerbsumfeld und nicht zuletzt auch die restriktivere Kreditvergabepolitik der Finanzinstitute führen hier zu einem gesteigerten Bedarf an Transparenz über die Liquiditätsentwicklung.

Nicht selten wird der betroffene Mitarbeiter mit den neuen Anforderungen allerdings alleine gelassen. Aufgrund der mangelnden Kenntnis über die Instrumentarien zur Liquiditätsplanung und –Disposition und Möglichkeiten der Liquiditätsschöpfung sieht sich der Mitarbeiter zunehmend überfordert. Seine Aufgabe gleicht nun mehr und mehr einem Stopfen von immer neuen Löchern.

Die Steuerung der Zahlungsströme wird für den Mitarbeiter permanent zum Drahtseilakt. Neben der Aufgabe, mit einem immer geringeren Handlungsspielraum die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens weiter aufrecht zu erhalten, wird der Mitarbeiter zunehmend mit Telefonaten erboster Lieferanten und/oder Bankvertretern konfrontiert.

Nicht selten fühlt sich der Betroffene von allen Seiten in die Enge getrieben, was die nun erforderliche exakte und zweckmäßige Liquiditätssteuerung sicherlich weiter erschwert.

Fehlende oder mangelhafte Instrumente zur Liquiditätssteuerung

Einhergehend mit den gestiegenen Anforderungen an die personellen Kapazitäten sind auch gerade in mittelständischen Strukturen häufig die Instrumentarien zur Liquiditätssicherung anzupassen bzw. neu aufzubauen. In der Praxis lassen sich immer wieder erhebliche Defizite bei folgenden Liquidität bestimmenden Werkzeugen und Verfahrensweisen identifizieren:

- Fehlen eines Liquiditätsplans und/oder bestimmter Bestandteile
- Schwach ausgeprägtes Debitorenmanagement und Mahnwesen

- Kein oder nur ungenügendes Bestandsmanagement
- Unkenntnis über Gestaltungsmöglichkeiten und Risiken im Kreditorensaldo

- Vernachlässigung interner Finanzierungsquellen wegen mangelnder Nutzung gruppenweiten Cash Managements

Die Aufstellung eines Liquiditätsplanes ist häufig die erste Forderung von Kreditinstituten an ein Unternehmen in der Krise und bei vielen Sanierungen auch die erste Tätigkeit eines externen Beraters. Derartige Erfahrungen belegen, dass bis zum Eintritt der Krisensituation dieses Planungsinstrument häufig nicht existiert. In vielen Fällen liegt die Ursache für die planerischen Defizite in den hohen Anforderungen an die Koordination einzelner Unternehmensteilbereiche.

Die Praxis zeigt immer wieder, dass selbst bei einer mittelfristig ausreichenden Liquidität kurzfristig Spitzen in der Kapitalbindung die Banklinien über Gebühr beanspruchten können. Ein kurzfristiger Liquiditätsplan auf Wochenbasis und mittelfristig auf Monatsbasis ist deshalb notwendig, um etwaigen Handlungsbedarf frühzeitig identifizieren zu können. Zur Erfüllung dieser Ansprüche reicht in einem ersten Schritt meist die Verwendung eines ständig aktualisierbaren PC-Kalkulationsschemas.

Doch selbst das Vorhandensein eines solchen Instrumentes garantiert noch nicht zwangsläufig die verlässliche Datengrundlage für die aktive Liquiditätssteuerung. Nicht selten fehlen aufgrund mangelnder Kommunikation unter den verschiedenen Unternehmensbereichen wichtige Detailinformationen oder werden nur verspätet an die entsprechende Funktion weiter gegeben (bewusst oder unbewusst). Lücken in den dargestellten Zahlungsströmen entstehen und die Aussagekraft eines solchen Instrumentariums kann zu erheblichen Fehlinterpretationen der tatsächlichen Liquiditätssituation führen.

Diese Problematik verschärft sich überproportional mit steigender Unternehmenskomplexität.

Ein weiteres organisatorisches Problemfeld, das in Krisenunternehmen immer wieder anzutreffen ist, ist ein mangelhaftes Debitorenmanagement. Das beginnt häufig bereits damit, dass Vereinbarungen zu Zahlungskonditionen und –zielen sehr individuell gehandhabt und zu allem Überfluss nur unzureichend dokumentiert werden.

Nicht selten ist das ein Zeichen dafür, dass der Vertrieb sehr stark umsatzgetrieben gesteuert wird, und dass die Frage des Geldflusses noch sehr stiefmütterlich behandelt wird. Nicht selten führt ein solches „Geschäftsprinzip“ zu unausgewogenen Zahlungszielen, so dass das Unternehmen für seine Kunden ungewollt „Bank spielt“.

Verstärkt wird die Einzahlungsproblematik häufig dadurch, dass überfällige Debitoren wegen Defiziten im Mahnwesen nur unzureichend verfolgt werden. So ist in Krisenunternehmen immer wieder zu beobachten, dass trotz eines Anstiegens der Außenstände keine Intensivierung in der Forderungsrealisierung vorgenommen wird. Überfällige Zahlungseingänge bleiben weitgehend ungeklärt und ein strukturiertes telefonisches Bearbeiten säumiger Kunden unterbleibt.

Zum einen sollen die Geschäftsbeziehungen mit den Kunden nicht gefährdet werden und zum anderen will niemand freiwillig die „unangenehmen“ Telefonate mit den säumigen Zahlern führen. Zwar wollte der Gesetzgeber mit dem „Gesetz zur Beschleunigung fälliger Zahlungen“ die Position der Gläubiger nachhaltig verbessern, doch in der Praxis wird das späte Begleichen von Rechnungen weiterhin als Volkssport betrieben.

Charakteristisch für die Situation in Krisenunternehmen ist darüber hinaus häufig ein steigender Bestand an (Halb-)Fertigwaren und an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, hervorgerufen durch ein fehlendes oder zumindest mangelhaftes Bestandsmanagement. Das zunehmende Vorratsvermögen führt zu einer erhöhten Kapitalbindung und entzieht dem Unternehmen kurzfristig disponible Liquidität.

Des Weiteren bedeutet der höhere Bestand auch eine längere durchschnittliche Lagerdauer, das Risiko der Verwertbarkeit steigt an und zu guter Letzt verursacht er einen latenten Wertberichtigungsbedarf. Insbesondere folgende organisatorische und systematische Schwachstellen weisen auf ein mangelhaftes Bestandsmanagement hin:

- Keine eindeutigen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Unzureichende Transparenz über Menge und Werte einzelner Bestandspositionen und damit fehlende Voraussetzung zur effektiven Bestandssteuerung
- Ungenügende Anpassung der Materialdisposition an die mit Krisen häufig einhergehenden Absatzschwierigkeiten.
- Mangelnde Kommunikations- und Abstimmprozesse zwischen Vertrieb, Fertigung und Einkauf

Spitzt sich die Liquiditätssituation mit Fortschreiten der Liquiditätskrise weiter zu, muss das Unternehmen seine eigenen Zahlungen strecken, wodurch der Saldo der Lieferverbindlichkeiten sukzessive ansteigt. Leider ist erfahrungsgemäß der Kenntnisstand über die Dringlichkeit zur Begleichung einzelner Kreditoren häufig nicht sehr ausgeprägt.

Schon allein die Frage nach der Höhe der überfälligen Kreditoren und der im Hause vorhandenen Mahnungen inkl. der Mahnstufen stellt Befragte nicht selten vor eine große Herausforderung.

Häufig wird nach dem Motto verfahren "wer am lautesten schreit, der wird bedient". Hinzu kommt noch das Problem, dass auch bei bereits in Zahlungsstockung geratenen Unternehmen weiter versucht wird, Skontoerträge zu erzielen. Das ist zwar ein erstrebenswertes Ziel, in einer Liquiditätskrise gilt jedoch immer der Grundsatz: „ Liquidität vor Rentabilität!“

Aus diesem Grund sind zur Abwägung der Chancen und Risiken bei der Nutzung dieser Kapitalquellen bestimmte Informationen über die größten eigenen Lieferanten unabdingbar. Von entscheidender Bedeutung sind neben den detaillierten Zahlungsbedingungen z.B. die Wichtigkeit der Lieferanten für die eigene Leistungserstellung, eine etwaige Kreditversicherung des Lieferanten und die Bedeutung des eigenen Unternehmens für den Lieferanten.

Konzerne oder auch komplexere mittelständische Unternehmen besitzen aufgrund ihrer breit gestreuten Aktivitäten häufig diverse operative Einheiten mit verschiedenen Standorten und den unterschiedlichsten Stufen in der Wertschöpfungskette. Sowohl mit Dritten (Kunden, Lieferanten, Kreditinstituten) als auch innerhalb der Unternehmensgruppe bestehen häufig erhebliche Leistungsverschlechterungen mit entsprechend großen Zahlungsströmen. Immer wieder bieten sich aus den verschiedensten Gründen heraus nicht zu unterschätzende interne Finanzierungsquellen.

Besonders in mittelständischen Strukturen bleibt diese interne Quelle aber oftmals ungenutzt. Als Konsequenz kann es dann passieren, dass ein Teilunternehmen Fremdkapital in Anspruch nehmen muss, obwohl in der Gruppe disponible Mittel verfügbar wären.

Die Gründe liegen zum einen in der Intransparenz der laufenden Zahlungsströme der einzelnen Gesellschaften und zum anderen in der Unkenntnis über die Möglichkeiten des gruppenweiten Cash Managements. Sind diese Möglichkeiten vielleicht theoretisch noch bekannt, so können die Unternehmen schließlich den hohen organisatorischen und rechtlichen Anforderungen nicht gerecht werden.

Dabei bewirkt ein gruppenweites Cash Management neben dem Liquiditätsgewinn durch den geringeren Zinsdienst auch eine sofortige Verbesserung von Rentabilität und Ertrag und somit eine Stärkung der Eigenkapitalposition.

Kommunikations- und Kooperationsdefizite

Eine effiziente Steuerung der Liquidität bedarf zahlreicher Inputdaten aus verschiedenen Unternehmensbereichen und erfordert deshalb ein enges Zusammenspiel von Unternehmensleitung, Rechnungswesen/-Buchhaltung, Vertrieb, Produktion und Einkauf. In Betrieben, die sich in einer Liquiditätskrise befinden, sind häufig erhebliche Kommunikations- und Koordinationsbarrieren zwischen genau diesen Bereichen festzustellen.

Sie bestehen einerseits aufgrund unterschiedlicher Denk- und Verhaltensstrukturen zwischen den eher wissenschaftlich orientierten Technikern und den betriebswirtschaftlich ausgerichteten Managern und andererseits aufgrund der funktionalen Abgrenzung der einzelnen Verantwortungsbereiche. Bekanntermaßen ist die Liquiditätskrise meist auch eine Folge bereits vorhandener anderer Krisenformen, wie strategischer Krise, Absatzkrise und Kostenkrise.

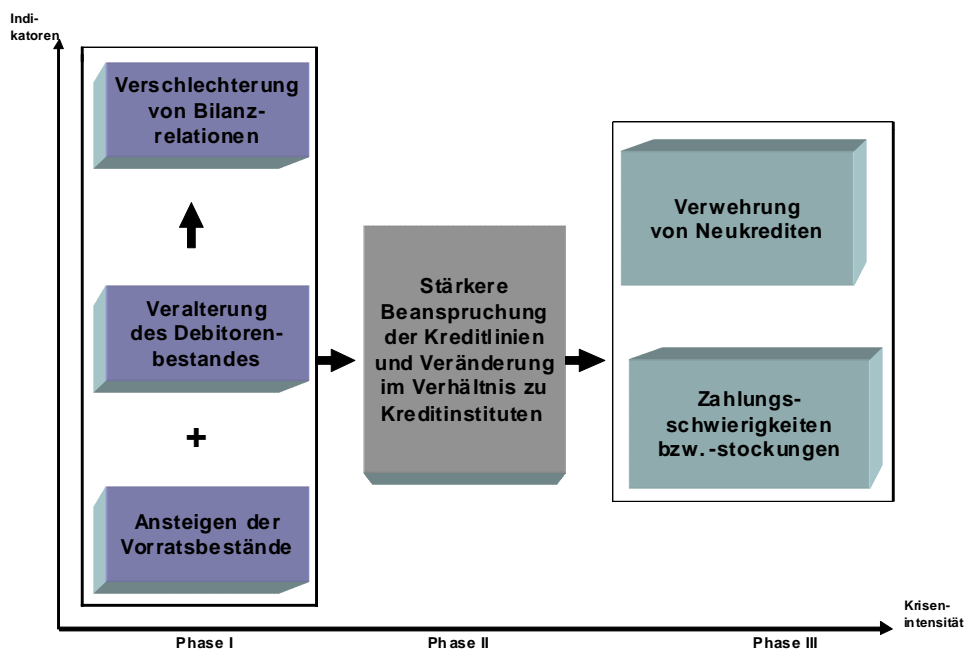
Innerhalb der einzelnen Funktionsbereiche herrscht deshalb meist schon seit geraumer Zeit ein nicht unerheblicher Erfolgsdruck, so dass wenig Verständnis und deshalb auch wenig Zeit für das Informationsbedürfnis anderer Abteilungen aufgebracht wird. Solange das Management an dieser Stelle nicht einen Verantwortungsträger als Koordinator der wesentlichen Wissensträger benennt, wird auch weiterhin keine Veranlassung zur Zusammenarbeit gesehen.

So kommt es immer wieder vor, dass der Vertrieb nicht hinreichend die ihm mehr oder minder bekannten Marktbedürfnisse intern kommuniziert. Wissensdefizite in der Konstruktion und Produktionsplanung mit möglicherweise ansteigenden Beständen sind die Folge. Veränderungen bei den Bestellparametern und im Bestellobligo werden zu spät vorgenommen, so dass wichtige Zukaufteile fehlen, während andere in zu großen Mengen geliefert werden.

Einzahlungsseitig führen Kommunikationsdefizite zwischen den kaufmännischen Bereichen und dem Vertrieb regelmäßig zu einer Verschlechterung der Debitorenstruktur in Form von zunehmend offenen, zum Teil bereits mehrfach gemahnten Rechnungen.

Obwohl die ersten Anzeichen einer drohenden Liquiditätskrise im Vergleich zu anderen Unternehmenskrisen relativ leicht zu erkennen sind, wird die zunehmende Reduzierung der Liquiditätsräume meist erst sehr spät identifiziert. Häufig durchläuft ein Unternehmen systematisch alle Phasen einer Liquiditätskrise.

Zu Beginn schreitet diese Entwicklung eher langsam voran und ist hauptsächlich von unternehmensinternen Kreisen zu identifizieren. Mit Fortschreiten der Liquiditätskrise gewinnt diese jedoch an Fahrt und wird schlussendlich auch anderen Stakeholdern, wie Banken, Lieferanten, Kunden und dem Finanzamt deutlich. Die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit steigt rapide, und die Existenz des Unternehmens steht auf dem Spiel.



Ansteigen der Vorratsbestände

Ein untrügliches Warnsignal einer sukzessiven Verschlechterung der kurzfristigen Liquidität ist das Ansteigen der Bestände an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen. Analysiert man die Bilanzen von Unternehmen in der Krise, so zeichnet sich diese Entwicklung meist schon über einen längeren Zeitraum ab. Trotz der einfachen Handhabung dieses Krisensignals wird es in den meisten Fällen zu selten interpretiert und zu wenig im Zusammenhang mit Kapitalbindung und zukünftiger Zahlungsfähigkeit diskutiert.

Neben dem bereits oben erwähnten Bestandsmanagement spielen in dem Kontext auch Qualität und Regelmäßigkeit des Unternehmensreporting eine große Rolle. Gibt es außerhalb des Jahresabschlusses keine oder nur wenige aussagefähige weitere Zwischenberichte, so wird eine zunehmende Kapitalbindung aufgrund steigender Bestände erst mit einer erheblichen Zeitverzögerung offensichtlich.

Verhalten des Debitorenbestandes

Bekanntermaßen ist die Liquiditätskrise häufig eine Folge einer bereits längst vorhandenen strategischen und/oder Absatzkrise. Um im schwierigen konjunkturellen Umfeld ein weiteres Absacken der Umsatzerlöse zu verhindern, wird unter anderem mit der Verlängerung von Zahlungszielen versucht, Aufträge zu generieren. Dabei werden schließlich genau den Kunden großzügigere Zahlungskonditionen eingeräumt, die aufgrund ihrer Bonität eher gemieden werden müssten.

Der Schwerpunkt der anstehenden Einzahlungen aus Lieferungen und Leistungen verschiebt sich von vorher 30 Tagen auf 60 oder sogar 90 Tage. Intensiviert wird diese liquiditätsbelastende Zahlungszielstruktur häufig noch dadurch, dass Leistungen für Debitoren erbracht werden, obwohl deren kreditversichertes Volumen bereits deutlich überschritten ist, so dass sich das Ausfallrisiko entscheidend erhöht.

Neben der zeitlichen Verschiebung der zukünftigen Fälligkeiten ist eine Zunahme an offenen, bereits mehrfach gemahnten Rechnungen signifikant für drohende bzw. vorhandene Liquiditätskrisen. Die mangelnde Konsequenz in der Forderungsrealisierung, hervorgerufen durch Schwächen im weiter oben erwähnten Mahnwesen, erleichtert säumigen Zahlern die Nutzung des günstigen Lieferkredits.

Verschlechterung der Bilanzrelationen

Direkt einhergehend mit dem Ansteigen von Beständen und offenen Rechnungen ist die schleichende Verschlechterung von Bilanzrelationen. Die Fristenkongruenz zwischen kurz- und langfristigem Kapital und Vermögen verschiebt sich zusehends und das kurzfristig leicht manövrierbare Kapital schmilzt langsam ab. Zwar spielt die Qualität des Berichtswesens auch hier eine nicht unerhebliche Rolle, wenngleich schon aus der Betrachtung einiger Parameter einer herkömmlichen Summen- und Saldenliste der Buchhaltung wertvolle Rückschlüsse auf die Liquiditätsentwicklung eines Unternehmens gezogen werden können. Eine relativ einfach umzusetzende, regelmäßige Ermittlung des kurzfristigen Liquiditätsstatus ist in vielen Fällen schon ausreichend, um erste Anzeichen einer Liquiditätskrise zu identifizieren. Eine aussagekräftige Kennzahl zur Liquiditätssituation stellt folgender Quotient dar:

$$\text{Liquiditätsstatus} = \frac{\text{Kurzfristig verfügbare Mittel} \times 100\%}{\text{Kurzfristig fällige Verbindlichkeiten}}$$

Kurzfristig verfügbare Mittel:

- Kassenbestand
- Bankguthaben
- Forderung aus Lieferungen und Leistungen, innerhalb eines Monats realisierbar
- Nicht ausgenutzte Kontokorrentlinien

Kurzfristig fällige Verbindlichkeiten

- Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, innerhalb eines Monats fällig
- Sonstige Verbindlichkeiten, insbesondere Löhne, Mieten, Sozialabgaben und Steuern, innerhalb eines Monats
- Schuldwechsel
- Fällig gestellte Bankverbindlichkeiten

Die auf diesem Wege ermittelte Kenngröße gibt die Deckung der kurzfristig fälligen Verbindlichkeiten durch die kurzfristig verfügbaren Mittel an und gibt dem Unternehmen relativ schnell Aufschluss über die eigene Liquiditätssituation bzw. deren Entwicklung (Grundsätzlich gilt: "Je niedriger die Deckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten, desto größer das Problem").

Natürlich kann darüber hinaus ein breites Spektrum an Kennzahlen zur Liquiditätsbeurteilung herangezogen werden. Wenngleich deren Ermittlung einen detaillierten Einblick in die Entwicklung der finanziellen Mittel bieten würde, so ist deren regelmäßige Anwendung in vielen Unternehmen doch zu aufwendig.

Bevor mit mehrstufigen Cash-Flow-Darstellungen und unterschiedlichen Liquiditätsgraden die Kapazität des Rechnungswesens verhältnismäßig gebunden wird, ist vielmehr Wert auf einen detaillierten Liquiditätsplan zu legen.

Stärkere Beanspruchung der Kreditlinien und Veränderung im Verhältnis zu Kreditinstituten

Je weiter das Stadium der Liquiditätskrise fortgeschritten ist, desto knapper werden die frei verfügbaren Mittel. Um notwendige Lieferanten-, Lohn- und Abgabenzahlungen trotzdem reibungslos durchführen zu können, müssen in dieser Situation die Kontokorrentlinien immer umfangreicher in Anspruch genommen werden.

Auch die in der Vergangenheit übliche Zurückführung der beanspruchten kurzfristigen Bankkredite erfolgt nicht mehr in dem bislang bekannten Rahmen bzw. die vereinbarten Kreditlinien werden teilweise bereits überzogen. Der Eintritt in diese Phase der Liquiditätskrise zeigt dem oftmals langjährigen Kundenbetreuer beim Kreditinstitut, dass nun akuter Handlungsbedarf besteht.

In dieser Phase ist auch eine Veränderung im Verhältnis zwischen den Banken und dem Unternehmen wahrnehmbar. Das Vertrauen in die Fähigkeiten des Managements des in die Krise geratenen Unternehmens schwindet augenscheinlich. Die Geschäftsführung bekommt möglicherweise andere, auf Krisenfälle spezialisierte Gesprächspartner und sieht sich plötzlich mit für sie ungewöhnlichen Forderungen der Bank konfrontiert.

Kreditinstitute haben einen erhöhten Informationsbedarf und sind gegenüber Planzahlen aus dem Unternehmen zunehmend kritisch eingestellt. Das Unternehmen empfindet die steigenden Anforderungen als Schikane des langjährigen Partners und verschließt sich zum Teil den objektiven Gründen der Forderungen. Ein zunehmend angespanntes Verhältnis zwischen Bank und Unternehmen ist häufig ein untrügliches Signal für das Bestehen einer weit fortgeschrittenen Liquiditätskrise.

Verweigerung von Neukrediten

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass sich Unternehmen viel zu spät der Wahrheit stellen und konstruktiv an der Lösung des Problems arbeiten. Teilweise wird versucht, über die langjährige, gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den einhergehenden Zinsgewinnen für die Vergabe eines Neukredits zu argumentieren.

Für die Kreditinstitute stellt sich jedoch in gravierenden Fällen vielmehr die Frage, ob nicht die Insolvenz die günstigere Alternative zur Sanierung ist. Ein Fortführungskonzept muss in einer derartigen Lage überzeugen, dass der Turn Around erreichbar und sinnvoll ist und letzten Endes keinen oder zumindest weniger Verluste bringt als die mögliche Insolvenz.

Zahlungsschwierigkeiten bzw. Zahlungsstockung

Das Letzte, aber dann auch für alle Außenstehenden am deutlichsten erkennbare Indiz für das Vorliegen einer Liquiditätskrise ist die Zahlungsstockung. Das Unternehmen ist nicht mehr fähig, alle Verbindlichkeiten fristgerecht zu erfüllen und muss eigene Zahlungen strecken.

Zunächst wird das Unternehmen seinen Kredit bei Lieferanten ausweiten. Bei erbosten Anrufen lässt sich die Nichtausführung von Zahlungen noch mit dem Nichterhalt von Rechnungen

erklären. Doch schon nach relativ kurzer Zeit ist auch der Vertrauensbonus bei den Lieferanten verspielt und weitere Lieferungen werden schlimmsten Falles nur noch gegen Vorkasse durchgeführt.

Die Liquiditätssteuerung wird zunehmend zur Gradwanderung, und das Unternehmen befindet sich stets an der Grenze zur Zahlungsunfähigkeit und somit am Rande der Insolvenz. Derart offenkundige Störungen im Geschäftsbetrieb werden schnell für einen breiten Personenkreis wahrnehmbar.

Durch die nicht zu vermeidenden Marktgerüchte offenbart sich die Krisensituation nicht nur Kapitalgebern und Lieferanten, sondern letztlich auch den Kunden, was zu zusätzlichen Unsicherheiten für den Absatz des Unternehmens führt.

Die Liquiditätskrise im juristischen Spannungsfeld

Wie bei keiner anderen Krisenart bewegt sich ein Unternehmen in der Liquiditätskrise in einem rechtlichen Spannungsfeld. Das Management muss in der kritischen Unternehmenssituation bestimmte juristische Regelungen sehr genau einhalten, um im Falle einer Insolvenz nicht persönlich haftbar gemacht zu werden.

Neben dem Management des Krisenunternehmens sind auch die finanzierenden Banken gut beraten, sich der möglichen rechtlichen Gefahren bewusst zu sein. In der angespannten Situation kann ein Kreditinstitut nicht ohne weiteres einen neuen Kredit gewähren bzw. einen alten Kredit fällig stellen, da sich sonst die Bank möglicherweise in eine Haftungs- und Schadenersatzsituation manövriert.

Ein in der Liquiditätskrise immer wiederkehrendes Abgrenzungsproblem ist der fließende Übergang der kurzfristigen Zahlungsstockung zu einer länger andauernden Zahlungsunfähigkeit. Nach § 17InsO ist der Schuldner verpflichtet, bei Zahlungsunfähigkeit einen Insolvenzantrag zu stellen. Sinngemäß tritt die Zahlungsunfähigkeit dann ein, wenn das Unternehmen nicht mehr in der Lage ist, seine fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen.

Obwohl in der Insolvenzordnung die Dauerhaftigkeit der Zahlungsunfähigkeit nicht zwingend angeführt ist, so besteht unabhängig von der Rechtsform in der praktischen Auslegung des Gesetzestextes doch eine Abgrenzung zu einer bloßen Zahlungsstockung in Form einer 3-Wochenfrist. Innerhalb dieser Frist hat das Unternehmen Gelegenheit, den Zustand der Zahlungsunfähigkeit zu beseitigen.

Im negativen Fall muss spätestens das Unternehmen die Eröffnung des Insolvenzverfahrens beim zuständigen Amtsgericht beantragen. Bei Verletzung der Insolvenzantragspflicht bzw. Nichteinhaltung der entsprechenden Frist sieht sich die Geschäftsführung neben dem Verlust von Kapital und Arbeitsplätzen noch mit strafrechtlichen Tatbeständen durch eine etwaige Insolvenzverschleppung konfrontiert.

Wann nun juristisch gesehen der Zeitpunkt des Beginns der Zahlungsstockung liegt, ist fallweise zu entscheiden. In der Praxis bestehen hierüber jedoch erhebliche Auffassungsunterschiede. Im Zweifel ist möglichst zeitnah ein Rechtsanwalt mit ausgewiesener Insolvenzkompetenz zu konsultieren, da eine Nichteinhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen weit reichende juristische Konsequenzen hat.

Bei einer nachgewiesenen Insolvenzverschleppung entsteht ein persönlicher Schadenersatzanspruch der Gläubiger gegenüber dem Management des insolventen

Unternehmens. In diesem Zusammenhang soll nicht unerwähnt bleiben, dass sich das Management im Falle der Zahlungsunfähigkeit darüber hinaus mit der persönlichen Haftung in Bezug auf treuhändisch verwaltete Sozialabgaben und die ordnungsgemäße Abführung von Steuern konfrontiert sieht.

Als in solchen Krisenfällen nicht minder problematisch ist die Situation von Kreditinstituten einzuschätzen. Sowohl durch Kündigungen von Altkrediten als auch durch Gewährung von Neukrediten ergeben sich in Krisensituationen neben den rein wirtschaftlichen Risiken ebenso rechtliche Problemfelder in Bezug auf Haftungsfragen (vgl. Abb.2).

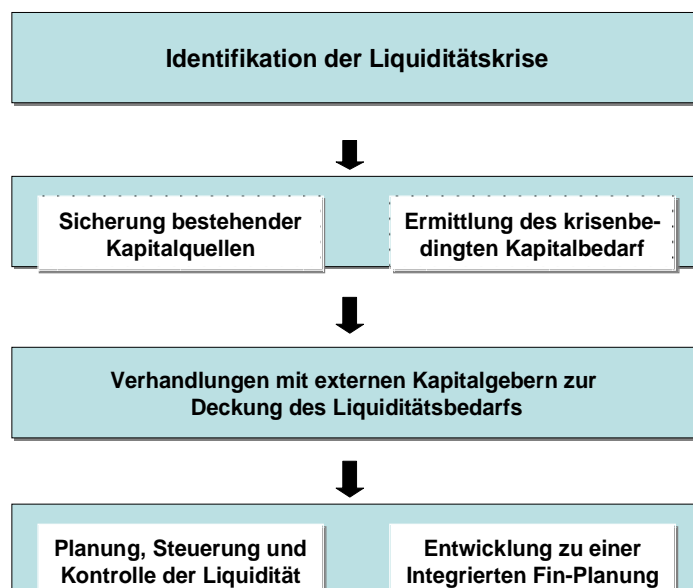
Mitarbeiter der Bank agieren deshalb bei Vorliegen einer Liquiditätskrise meist sehr umsichtig und reichen Kundenengagements häufig an Spezialabteilungen innerhalb des eigenen Instituts weiter. In diesen Abteilungen bestehen bereits gute Kenntnisse über die juristischen Sachverhalte und die Handlungsmöglichkeiten, wodurch sich das Risiko eines nachfolgenden Schadens für die Bank erheblich reduziert.

Liquiditätsmanagement in der Krise

Wird im Unternehmen die Liquiditätskrise auch als solche identifiziert, so muss es seine gesamte Aufmerksamkeit auf die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit konzentrieren. Ein professionelles Liquidationsmanagement wird ab sofort unabdingbar und damit zur obersten Priorität. Bei allen Beteiligten ist ein Bewusstsein für die Bedeutung der Liquidität zu schaffen. Sie entscheidet über den Erfolg der Restrukturierung und sichert die weitere Existenz des Unternehmens. Das Liquidationsmanagement umfasst hierfür folgende Kernaufgaben:

- Sicherung bestehender Kapitalquellen und Liquiditätsschöpfung
- Planung und Steuerung der Liquidität
- Liquiditätskontrolle

Mit einer Ziel führenden Durchführung der genannten Aufgaben entsteht für die Verantwortlichen ein umfangreiches Einsatzgebiet, das von Schaffung von Transparenz des Kapitalbedarfs, Soll-Ist-Abweichungsanalysen bis hin zu Verhandlungen mit externen Kapitalgebern reicht



Spätestens in den Verhandlungen mit externen Kapitalgebern wird jeder Unternehmensführung die Problematik der Liquiditätskrise bewusst. Typischerweise sind in diesen Sanierungsphasen nur noch wenige Substanzwerte vorhanden, die als Sicherheit für die Gewährung eines Neukredits dienen können. Eine weitere finanzielle Unterstützung wird demzufolge nur auf der Basis eines plausiblen Konzepts erfolgen.

Die reine Konzeptstellung ist inzwischen unabdingbare Voraussetzung, um Kapitalgeber (Fremd- und Eigenkapital) in einer Turn-Around-Situation von einem weiteren Engagement überzeugen zu können. Die Verhandlungsführung über die Art und Weise der Liquiditätsbereitstellung gewinnt dabei aber immer mehr an Bedeutung.

Die Gründe liegen einerseits in den unterschiedlichen Interessenlagen und/oder verschiedenen Risikopositionen und andererseits in der immer restriktiveren Mittelvergabe von Kreditinstituten. Mit zunehmender Komplexität der Finanzstruktur von Unternehmen nimmt die Intensität und Komplexität solcher Verhandlungen überproportional zu und darf dem Hintergrund der verfügbaren Kapazitäten nicht unterschätzt werden.

Sicherung bestehender Kapitalquellen und Liquiditätsschöpfung in der Krise

Die Deckung des gesamten Liquiditätsbedarfs ist die dringendste Aufgabe des Liquiditätsmanagements in der Unternehmenskrise. Hierfür sind im Wesentlichen zwei Zielsetzungen zu verfolgen:

- Sicherung bestehender Kapitalquellen
- Generierung bzw. Akquirierung weiterer Mittel zur Abdeckung des zusätzlichen, krisenbedingten Finanzierungsbedarfs

Sicherung bestehender Kapitalquellen

Bevor ein krisengeplagtes Unternehmen an die Generierung neuer Kapitalquellen herangehen kann, muss es zunächst die bestehenden Mittel im Unternehmen sichern. Hierbei darf das Management nicht unterschätzen, dass insbesondere Fremdkapitalgeber in der Krise äußerst sensibel reagieren und erst von der Belassung der Mittel im Unternehmen überzeugt werden müssen.

Das Risiko der Kapitalbereitstellung ist in einem Krisenunternehmen ungleich höher als in einem normalen Geschäft. Der Worst Case, also der Fall der Insolvenz, führt möglicherweise zum Totalverlust des Engagements beim Kapitalgeber. Wesentlich beeinflusst wird diese Thematik natürlich von der Besicherung des ausgereichten Kapitals.

Ist dieses ausreichend und vor allem werthaltig hinterlegt, z.B. durch eine Betriebsimmobilie, so befindet sich ein Fremdkapitalgeber in einer ungleich angenehmeren Position als Gläubiger ohne Sicherheiten.

Aber selbst dann bestehen Verlustrisiken im Hinblick auf Verwertungserlös, Kosten der Verwertung und voraussichtliche Dauer bis zur Verwertung der Sicherheiten. Beispielsweise durch Umweltbelastungen können erstrangig besicherte Grundschulden schnell an Attraktivität verlieren. Im Falle einer guten Sicherheitenposition des Gläubigers wird dieser gegebenenfalls den Verwertungsdruck erhöhen, um die eigene Risikoposition zu verbessern.

Demnach muss es in Krisensituationen das erste Ziel sein, die Kapitalgeber betriebswirtschaftlich zu überzeugen, dass die Sicherheitenverwertung nur die suboptimale Problemlösung darstellt. Die Option "Stillhalten" bzw. „Going concern“ ist dann für die Finanzierer betriebswirtschaftlich die bessere Alternative, wenn sich durch die Fortführung des Unternehmens die Chancen auf Rückführung aller ausgeliehenen Mittel oder zumindest eines großen Teils davon erheblich verbessert.

Akquirierung zusätzlicher Mittel zur Abdeckung des zusätzlichen, krisenbedingten Finanzierungsbedarfs

Das reine Belassen von Mitteln im Unternehmen reicht meist nicht aus, um den Turn Around zu realisieren. Die Einmalkosten der Sanierung in Form von Abfindungen, Sozialplänen, erforderlichen Rechts- und Beratungskosten führen häufig zu einem zusätzlichen Finanzierungsbedarf.

Da die Restrukturierung und Gesundung ertragsschwacher Unternehmen i. d. R. nicht kurzfristig erfolgt, sind des weiteren meist Verluste aus dem operativen Geschäft und Nachlaufkosten, zum Beispiel für die Personalkosten bereits gekündigter, aber bis zum Ablauf der Kündigungsfrist noch im Unternehmen befindlicher Mitarbeiter, zu finanzieren.

Stellt bereits die Sicherung der bestehenden Mittel eine erhebliche Herausforderung dar, so wird diese durch die Notwendigkeit zur Akquirierung zusätzlicher Mittel noch deutlich gesteigert. Insbesondere Fremdkapitalgeber verfahren nach dem Prinzip „werfe kein gutes Geld schlechtem hinterher“. Aus deren Sicht kann eine weitere Mittelvergabe nur dann erfolgen, wenn sich dadurch die Rückführungswahrscheinlichkeit für ihre bereits im Unternehmen befindlichen Mittel signifikant erhöht.

Theoretisch hat ein Unternehmen in der Krise ähnliche Finanzierungsmöglichkeiten wie ein Unternehmen, welches sich in einer „normalen“ Geschäftssituation befindet (vgl. Abb. 4). Vor dem Hintergrund der Krisensituation ist die Erschließbarkeit der jeweiligen Kapitalquelle realistisch zu beleuchten und sicherlich anders zu bewerten als in einer „herkömmlichen“ Finanzierungssituation.

Da in der Krisensituation das Thema Zeit bekanntlich eine wesentliche Rolle spielt, ist es umso wichtiger, die theoretisch verfügbaren Finanzierungsquellen hinsichtlich ihrer Erfolgsaussicht zu priorisieren. Hierfür ist es sinnvoll, anhand des folgenden Kriterienkatalogs die einzelnen Kapitalquellen zu bewerten:

- Nachhaltigkeit und Dauerhaftigkeit des Mittelverbleibs im Unternehmen
- Durchsetzbarkeit von Mittelverbleib und Mittelzufluss
- Verhältnis Mittelzufluss und Mittelbedarf
- Umfang der benötigten Sicherheiten
- Konditionen für die Mittelbereitstellung

Die Nachhaltigkeit des Mittelverbleibs spielt bei jeder Finanzierungsentscheidung eine gewichtige Rolle, in der Krise erlangt sie jedoch herausragende Bedeutung. Häufig kann das Unternehmen den Turnaround nur dann erfolgreich bewältigen, wenn die Dauerhaftigkeit der Mittelausreichung mit dem Zeitraum der Krisenüberwindung übereinstimmt. Frühzeitige Rückführungen von Fremdkapital sind hier nicht immer Ziel führend und erschweren gegebenenfalls den Gesundungsprozess.

Der im vorangegangenen Kapitel skizzierte charakteristische Ablauf der Liquiditätskrise zeigt den enormen Zeitdruck, unter dem das Unternehmen die Zuführung von neuer Liquidität benötigt. Deshalb kommen in einer solchen Krisensituation fast ausschließlich Kapitalquellen in Frage, die relativ kurzfristig neue Mittel zur Verfügung stellen können.

In diesem Zusammenhang muss auch der Durchsetzbarkeit von Mittelverbleib und Mittelfluss große Aufmerksamkeit geschenkt werden. Es hilft nichts, die begrenzt zur Verfügung stehende Zeit in Anstrengungen zu investieren, deren Erfolgsaussicht von vornherein nur sehr vage und unwahrscheinlich sind.

Ein weiteres Kriterium für die Bewertung einer Finanzquelle ist, dass sie den erforderlichen Umfang an Mitteln auch in adäquater Weise abdecken kann. Hier gilt es, die Kapazitäten auf die Option zu konzentrieren, die signifikante Finanzierungsbeiträge leisten können, um nicht wertvolle Zeit zu vergeuden.

Jeder Kapitalgeber wird gewöhnlich vor Zusage finanzieller Unterstützung die Bereitstellung von Sicherheiten erfragen und fordern. In der Krisensituation stellt gerade diese Forderung ein erhebliches Hindernis in der Erschließung neuer Finanzquellen dar. Freie Sicherheiten in nennenswertem Umfang stehen in den meisten Fällen nicht mehr zur Verfügung, was eine erfolgreiche Ansprache „neuer“ Fremdfinanzierer nahezu ausschließt.

Wegen des erhöhten Risikos in der Krise sind auch die Konditionen der Mittelbereitstellung aus Unternehmenssicht meist ungünstiger als in früheren Zeiten, als das Geschäft florierte. In schwierigen Situationen geht zwar Liquidität vor Rentabilität, jedoch sollten auch die Finanzierungsbedingungen bei der Bewertung möglicher Alternativen mit berücksichtigt werden.

Vor dem Hintergrund der aufgeführten Kriterien sind die in Abbildung 4 dargestellten Finanzierungsquellen unterschiedlich geeignet, eine Sanierungssituation liquiditätsseitig zu unterstützen. Eine Beurteilung der einzelnen Optionen ist dem folgenden Abschnitt zu entnehmen.

Kapitalzuführung durch Außenfinanzierung

Die Beanspruchung externer Kapitalquellen ist in den meisten Fällen zentraler Bestandteil eines Finanzierungskonzepts. Der Kapitaleinschuss kann dabei in Form von Eigenkapital aus der Gesellschafterebene und/oder durch Fremdkapital von Nichtgesellschaftern erfolgen.

Eigenfinanzierung durch Alt- und Neugesellschafter

Immer und besonders in Krisensituationen braucht ein Unternehmen Kapital, das hohes Risiko tragen kann und vor allem dauerhaft zur Verfügung steht. Eigenkapital eignet sich hier in ganz besonderem Maße, da dieses zum einen keine weit reichenden Sicherheiten erfordert und zum anderen das Kapital darstellt, welches am dauerhaftesten zur Verfügung steht. Darüber hinaus ist Eigenkapital in Zeiten einer schlechten Ertragslage schonend für das Unternehmen, da es dafür (mit Ausnahme von Gesellschafterdarlehen) keine laufende Verzinsung bezahlt.

Bekanntlich werden Eigenkapitalgeber nur bei Gewinnen mit einer Dividende bedient. Tritt jedoch der Insolvenzfall ein, gehen sie in der Regel leer aus, da dann die Ansprüche der Gesellschafter hinter allen anderen Stakeholdern am Ende anstehen.

Die Bereitstellung von neuem Eigenkapital kann aus zwei verschiedenen Gesellschaftergruppen stammen:

- Mittelzufuhr der Altgesellschafter
- Beteiligung neuer Gesellschafter

Mittelzufuhr der Altgesellschafter

In einer angespannten Liquiditätslage hat die Finanzierung durch die Altgesellschafter oberste Priorität; nicht zuletzt wird eine gewisse Beteiligung nahezu von Seiten der Fremdkapitalgeber gefordert. Um den eigenen Kapitalanteil vor dem Totalverlust zu retten, sollten die bestehenden Gesellschafter ein gewisses Eigeninteresse haben, durch weitere Mittelbereitstellung die Existenz des Unternehmens zu sichern.

Jedoch ist es erfahrungsgemäß besonders schwierig, die Eigentümer von der Notwendigkeit einer zusätzlichen Kapitalzufuhr zu überzeugen, wobei in dieser Frage die Gesellschafterstruktur des Unternehmens eine nicht unwesentliche Rolle spielt.

Bei inhabergeführten Unternehmen wurden die Gewinne der Vergangenheit meist im Unternehmen belassen und nur in einem geringen Ausmaß an das Privatvermögen des Gesellschafters ausgeschüttet. Des Weiteren stellt die Tätigkeit im Unternehmen oftmals die einzige Einnahmequelle des Gesellschafters dar.

Die Identität von Kapital und Management verbunden mit der emotionalen Bindung an das eigene Unternehmen führt zwar zu einer gewissen Bereitschaft zur Unterstützung der Krisenfinanzierung. In der Regel sind die verfügbaren Barmittel jedoch eher begrenzt. Egal ob der Gesellschafter das Geld in Form von Eigenkapital oder als Fremdkapital zur Verfügung stellt, es wird wie Eigenkapital behandelt.

Sowohl ein in dieser Situation gewährtes Gesellschafterdarlehen als auch ein bestehendes Darlehen (aus früherer Zeit) hat Eigenkapital ersetzenden Charakter. Sicherheiten, die ein Gesellschafter gegebenenfalls zur Absicherung seines Darlehensanspruchs erhalten hat, darf er nicht mehr verwerten.

Neben dem Gesellschafterdarlehen haben ebenso Bürgschaften des Gesellschafters, Nutzungsüberlassungen von Wirtschaftsgütern und Stille Beteiligungen Eigenkapital ersetzenden Charakter.

Häufig wird sicher der Inhaber mit der Stellung von Sicherheiten für Fremdkapital von Dritten behelfen müssen. Letzten Endes wird aber auch hier der Unternehmer bestrebt sein, seinen Anteil so niedrig wie möglich halten, da sich sein Privatvermögen im Falle einer Insolvenz entsprechend reduzieren würde.

Erfahrungsgemäß decken in einem solchen Fall die verfügbaren Mittel – wenn überhaupt – nur einen Bruchteil des tatsächlichen Finanzierungsbedarfs ab.

Die Finanzierungsentscheidung einer börsennotierten Aktiengesellschaft stellt, bedingt durch die Trennung zwischen Kapital und Management, die externe Gegenposition zur Finanzierungsentscheidung einer inhabergeführten Gesellschaft dar.

Die Aktionäre sehen sich emotional nicht so stark an die Gesellschaft gebunden, sondern sind eher enttäuscht von der schlechten Entwicklung ihres Investments. Insbesondere die Kleinaktionäre werden demzufolge wohl kaum bei einer Kapitalerhöhung zeichnen.

Darüber hinaus sind hier zu hohe formale Anforderungen zu erfüllen, die einen erheblichen Zeitbedarf mit sich bringen. Die erneute Finanzierung aus dem Altgesellschafterkreis wird nur dann Aussicht auf Erfolg haben, wenn Großaktionäre zur Rettung der Gesellschaft Kapital einschießen. Die Motivation dafür kann in einem strategischem Interesse an der Gesellschaft liegen oder im Bestreben, das bisherige Investment werthaltig zu halten.

Beteiligung neuer Gesellschafter

Neben dem Beitrag der Altgesellschafter ist auch der Einstieg von neuen Gesellschaftern denkbar. Unabhängig von der Rechtsform eines Unternehmens wird auch ein neuer Investor seine Mittelbereitstellung aber an eine Reihe von Bedingungen knüpfen, um nicht mit seinem Kapital die Gesellschaft zu retten und keine entsprechende Gegenleistung aus seinem Engagement zu erhalten. Die Forderungen eines Neugesellschafter betreffen dabei folgende Bereiche:

- Aufdeckung und Beseitigung von Altlasten
- Teilweiser Forderungsverzicht von Altgläubigern
- Chancen-/Risikoadäquate Verteilung des Stimmrechts und der Gesellschaftsanteile

Ein Neugesellschafter wird in mittelständischen Strukturen über einen symbolischen Kaufpreis wesentliche Gesellschafteranteile erwerben. Vor der notwendigen Kapitalerhöhung wird er einen Verzicht anderer Gläubiger verlangen, um sicherzustellen, dass zukünftige Gewinne nicht hauptsächlich zur Bedienung von Altgläubigern verwendet werden. Ohne Verzicht der Altgläubiger würde der neue Gesellschafter die finanzielle Last und das Risiko der Sanierung primär tragen. Die Früchte des erfolgreichen Turnarounds würden aber in erster Linie die Altgläubiger ernten.

Bei börsennotierten Aktiengesellschaften steht vor einem Neueinstieg eines Investors regelmäßig eine Kapitalherabsetzung mit anschließender Kapitalerhöhung. Nur so bleibt gewährleistet, dass ein Neugesellschafter entsprechend seiner Kapitalanteile und Risikoposition am Wertsteigerungspotenzial des Aktienkapitals partizipieren kann.

Fremdfinanzierung

Fremdkapitalgeber besitzen unter den möglichen Finanzierungsquellen das höchste Potenzial zur Deckung des krisenbedingten Kapitalbedarfs. Darum versucht ein Unternehmer i. d. R. die Liquiditätskrise primär auch mit Unterstützung genau dieser Kapitalquellen zu lösen. Prinzipiell können folgende Fremdkapitalgeber einen Beitrag zur Krisenbewältigung leisten, wenngleich auch hier der weiter oben beschriebene Kriterienkatalog seine Anwendung finden sollte:

- Kreditinstitute
- Lieferanten
- Mitarbeiter
- Factoring- oder ABS-Banken
- Leasinggesellschaften
- Öffentliche Hand

Generell wird die Bereitschaft eines Fremdkapitalgebers, sich an der Lösung eines Liquiditätsengpasses zu beteiligen, von der weiteren Perspektive des Unternehmens abhängig sein. Deshalb muss das Management einen Weg aus der Krise aufzeigen, die Vermeidung der Insolvenz schlüssig darstellen und die Rückführung der beanspruchten Fremdmittel wahrscheinlich erscheinen lassen.

Kreditinstitute

Die Relevanz von Kreditinstituten in Liquidationskrisen ist auf verschiedene Ursachen zurück zu führen. Zum einen besitzen diese professionelle Erfahrung im Handling von extremen Finanzierungssituationen und haben meist auch das höchste Gesamtengagement im Risiko.

Zum anderen kann bei entsprechender Finanzierungsstruktur des Unternehmens mit Hilfe von Kreditinstituten die erforderliche Dauerhaftigkeit und Nachhaltigkeit erzielt werden. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn es sich um Darlehen mit längerer Laufzeit handelt. Diese werden aber nur gegen ausreichendes Sicherheitspotenzial bewilligt, welches in Krisenzeiten bekanntlich eher selten zur Verfügung steht.

Neben der Sicherheitsthematik werden sich auf Grund der erhöhten Risikosituation auch die Kreditkonditionen zu Ungunsten des Unternehmens verändern. Dem gegenüber ist die Bankenfinanzierung allerdings als die Kapitalquelle einzuordnen, die am schnellsten das benötigte Liquidationsvolumen abdecken kann.

Damit die Kreditinstitute den Turn Around mit frischem Geld unterstützen, ist wie bei der Sicherung der bereits vorhandenen Mittel betriebswirtschaftliche Überzeugungsarbeit zu leisten. Anhand eines Konzepts sind Wege aufzuzeigen, das nicht nur Zins und Tilgung der neuen Mittel verspricht, sondern darüber hinaus bereits bestehende Kredite „sicher macht“.

Neben einem objektiv nachvollziehbaren Sanierungskonzept wird i. d. R. auch ein entsprechender, und sei es nur symbolischer Beitrag, vom Gesellschafter und aus dem

Unternehmen eingefordert. Solche Beiträge lassen zumindest den Schluss zu, dass auch Gesellschafter und Mitarbeiter an die konzipierte Krisenbewältigung glauben.

Der Ablauf der Finanzierungsentscheidung folgt dabei einer immer wieder beobachteten Systematik (vgl. Abb 5).



Die erste Voraussetzung für die positive Finanzierungsentscheidung von Kreditinstituten ist in Krisenfällen immer die objektive Bewertung der Sanierungsfähigkeit und die Erstellung eines Going concern Konzepts. Nicht zuletzt brauchen die Kreditinstitute auch eine objektive Darstellung der Unternehmenslage.

Die objektive Situationsbeschreibung und Konzepterarbeitung dienen zum einen als Entscheidungsbasis innerhalb der bankeigenen Gremien und zum anderen, um bei Zusicherung weiterer Unterstützung die eigene Position im Insolvenzfall rechtlich abzusichern und nicht durch Drittgläubiger der Insolvenzverschleppung bezichtigt werden zu können.

Darüber hinaus sind mit Kreditversicherern und möglichen weiteren Finanzgebern (z.B. ABS-Banken) Stillhaltevereinbarungen zu treffen, um den bislang vorhandenen Handlungsspielraum des Unternehmens aufrecht zu erhalten. Häufig „poolen“ die beteiligten Banken in dieser Phase ihre Interessen. Eines der Kreditinstitute übernimmt dann die Moderation der weiteren Finanzierungsentscheidungen. Der Poolführer wird zum Ansprechpartner für das Unternehmen und mit ihm erfolgt auch die Abstimmung der weiteren Vorgehensweise.

Neben den dargestellten Voraussetzungen wird im Regelfall ein ganzes Auflagenpaket geschnürt, von der notwendigen Bereitstellung neuer Sicherheiten über sonstige Beiträge von Seiten der Gesellschafter bis hin zu Mittelfreisetzung aus dem Unternehmen.

Wurde auf der Basis des Konzepts grünes Licht für ein weiteres Engagement der Fremdfinanzierung gegeben, erfolgt die Gewährung der neuen Mittel, sobald von Seiten des Unternehmens alle Auflagen erfüllt sind. Gemäß Poolvertrag beteiligen sich die Kreditinstitute nach einem fest vereinbarten Schlüssel am notwendigen Liquiditätsbedarf. Alle Banken sichern dem Unternehmen ihre Unterstützung für einen entsprechenden Zeitraum zu, was eine gewisse Sicherheit für die anstehende Restrukturierungsphase gibt.

Nach erfolgter Kapitalbereitstellung wird i.d.R. ein enges Controlling der weiteren Sanierungsbemühungen von Seiten der Kreditinstitute eingefordert. Dazu muss das Unternehmen regelmäßig Bericht erstatten, um den Banken zu zeigen, dass ihr Kapital Ziel führend eingesetzt wird, und die konzipierten Sanierungsmaßnahmen auch planmäßig umgesetzt werden. Die Defizite der Vergangenheit wurden mit Eingestehen der Krise und der Erarbeitung des Konzepts zunächst einmal transparent.

Die Behebung der Problemursachen bedarf aber noch einiger Zeit und ist der eigentliche Stolperstein in der Bewältigung eines erfolgreichen Turnaround.

Die Möglichkeiten der Bankenbeteiligung an der Deckung des krisenbedingten Liquiditätsbedarfs reichen von der Modifizierung bestehender Kreditverträge bis zur Bereitstellung neuer Kredite.

- Umschuldungen alter Kredite mit Tilgungsstreckung
- Zins- und Tilgungsaussetzung für ausgereichte Kredite
- Verzicht auf Zins- und Kapitalforderungen
- Bereitstellung von neuen Krediten
- Umwandlung von Kreditforderungen in Beteiligungskapital.

Sollte die Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens durch einen Rückgang des erwirtschafteten Cash-Flows zur Rückführung der aufgenommenen Mittel nicht mehr vollständig ausreichen, ist häufig eine Umschuldung alter Kredite mit gleichzeitiger zeitlicher Streckung der Rückzahlung eine Möglichkeit, das betroffene Unternehmen finanzwirtschaftlich zu entlasten. Häufig wird dieses Instrument eingesetzt, um die Belastung aus Langfristmitteln mit hohem Tilgungsanteil auf ein adäquates Maß zu senken und so die Kapitaldienstfähigkeit wieder herzustellen. Insoweit ist diese Art der Unterstützung ein relativ schwaches Mittel zur Beseitigung eines krisenhaften Liquiditätsengpasses.

Mit der Stundung von Zins- und Tilgungszahlungen kann ein Kreditinstitut dagegen schon maßgeblich zu einer Verbesserung der zukünftigen Liquidationssituation des Krisenunternehmens beitragen. Der Mittelabfluss wird bei einer entsprechenden Finanzierungsstruktur bereits erheblich reduziert bzw. zeitlich verzögert. Dem Unternehmen bleibt dadurch mehr Handlungsspielraum für die Bewältigung von Einmalaufwendungen und zur Gesundung des operativen Geschäfts.

Ein kompletter Forderungsverzicht stellt eine erhebliche Unterstützungsoption der Kreditinstitute dar, findet aber in der Praxis meist nur mit Gesellschafterwechsel und/oder – Erweiterung Anwendung. Neben der Reduzierung von Zins- und Tilgungsleistungen dient dieses Mittel jedoch mehr zur Entschuldung eines Krisenunternehmens.

Dabei wird meist noch ein so genannter Besserungsschein vereinbart. Dieser Besserungsschein ist die Zusage des Schuldners, dass die Forderung ganz oder teilweise erfüllt wird, wenn die wirtschaftliche Lage des Schuldners sich verbessert hat.

Die Erfüllung der dann entstehenden Zahlungsverpflichtung darf jedoch keine Beeinträchtigung des Geschäftsbetriebs und keine Gefährdung der anderen Gläubiger zur Folge haben.

Erfahrungsgemäß sind Aussetzung oder sogar Verzicht von Kapitaldienstleistungen aber meist nicht ausreichend, um den Liquiditätsbedarf zu decken, so dass die Bereitstellung neuer Kredite für die Einleitung des Sanierungsprozesses notwendig wird.

Das liegt nicht zuletzt auch daran, dass aufgrund von Einmalaufwendungen häufig sehr zeitnah ein erheblicher Liquiditätsbedarf besteht. Wie bereits weiter oben beschrieben, ist hierzu sicherlich die Realisierbarkeit eines vorliegenden Sanierungskonzeptes von entscheidender Bedeutung für die schwierige Entscheidung der Kreditinstitute.

Stehen keine Sicherheiten mehr zur Verfügung, kann eine Beteiligung am Unternehmen selbst angeboten werden. Im Gegenzug wird eine Ausweitung des Kreditengagements oder eine Verminderung der Fremdkapitallast erwartet.

Die Bank vollzieht einen so genannten Debt-Equity Swap und verändert ihre Stellung vom Fremd- zum Eigenkapitalgeber. Das Unternehmen wird von laufenden Zins- und Tilgungsleistungen befreit und erhält gegebenenfalls frisches Kapital. Dies wird natürlich nur dann der Fall sein, wenn ein erhebliches Interesse am Fortbestand des Unternehmens besteht und sich eine realistische Chance für den Turn Around darstellt.

Die Haftungsrisiken eines derartigen Vorgehens sind für die Banken jedoch nicht unerheblich, da sich der aktive Einfluss auf die Geschäftsführung im Insolvenzfall problematisch auswirken kann. Außerdem werden im Falle einer Beteiligung mit mehr als zehn Prozent weitere Darlehen, die zum Zeitpunkt des Eintritts der Krise an das Unternehmen ausgereicht sind, als Eigenkapital ersetzend klassifiziert und haben somit Nachrang in einem möglichen Insolvenzverfahren. In kritischen Phasen spielt deshalb diese Art der Bankenunterstützung praktisch keine Rolle.

Lieferanten

Die Liquiditätsschöpfung aus den eigenen Lieferverbindlichkeiten ist die in der Krise am schnellsten durchzusetzende Finanzierungsquelle. Die Ausnutzung bedarf keiner Gebung von Sicherheiten und auch keiner Finanzierungsgespräche mit dem Kapitalgeber. Das Unternehmen braucht lediglich fällige Rechnungen nicht zu bezahlen. In der Praxis sind dieser Kapitalquelle jedoch Grenzen gesetzt, da eine Zahlungseinstellung dem Lieferanten eine Möglichkeit für einen Insolvenzantrag gibt.

Neben der Gefahr der Antragstellung durch Dritte hat dieses Vorgehen auch eine leistungsbezogene Dimension. Durch das Nichtbezahlen von Lieferantenforderungen läuft das Unternehmen Gefahr, in Zukunft nicht mehr beliefert zu werden. Somit ist die weitere Leistungserstellung bedroht und kann sich sehr schnell als kontraproduktiv für das Unternehmen herausstellen, speziell wenn es sich um einen schwer substituierbaren Lieferanten handelt.

Deshalb ist es ratsam, den unabgestimmten Aufbau der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen nur bis zu einer bestimmten „Schmerzgrenze“ zu betreiben. In weiterer Abfolge sollten möglichst rasch Gespräche mit den wesentlichen Lieferanten gesucht werden, um über

einen etwaigen Zahlungsverzicht, Stundungen oder Teilzahlungsvereinbarungen übereinzukommen.

Als weitere Option bietet sich natürlich auch die Verlängerung von Zahlungszielen an. Diese Option ist aber schließlich immer im Zusammenhang mit der Fragestellung nach der Ausnutzung von Skonto zu diskutieren. Vor dem Hintergrund der gängigen Skontobeträge handelt es sich zwar um eine relativ teure Finanzierungsform, die die meisten Krisenunternehmen allerdings nicht ungenutzt lassen können. Auch hier gilt im Zweifelsfalle das Motto Liquidität vor Rentabilität.

Um ein Entgegenkommen der Lieferanten zu erwirken, sollte das Unternehmen seinen Lieferanten die eigene Problematik aufzeigen, einen Kompromissvorschlag über die Behandlung offener Rechnungen unterbreiten und auch klar über konkrete Handlungsalternativen und deren Auswirkungen diskutieren.

Klarerweise bedürfen solche Verhandlungen genauer Vorbereitung und nehmen nicht zuletzt auch viel Zeit in Anspruch. Aus diesem Grund wird sich das Krisenunternehmen auf die Lieferanten konzentrieren, die von entscheidender Bedeutung sind.

Die Bereitschaft zur Zustimmung des jeweiligen Lieferanten hängt wiederum wesentlich von dessen Abhängigkeit vom Krisenunternehmen ab. Ein kleiner Lieferant, der einen großen Teil seiner Leistung für das Krisenunternehmen erbringt, hat oft wenige Alternativen, sich dem Finanzierungswunsch zu entziehen.

Eine Insolvenz hätte für den abhängigen Lieferanten wahrscheinlich einschneidende negative Auswirkungen, die bis zum Untergang des eigenen Unternehmens reichen können. Besitzt der Kunde für den Lieferanten eine hohe strategische Bedeutung, so wird dies ebenfalls zu einer erhöhten Finanzierungsbereitschaft beitragen.

Eine solche Konstellation ist dann denkbar, wenn das Krisenunternehmen einen wichtigen Vertriebskanal darstellt oder den Zugang zu potenziellen Märkten ermöglicht.

Im Zusammenhang mit der Lieferantenfinanzierung ist auch auf das wichtige Verhältnis zu den Kreditversicherern hinzuweisen. Fast alle Lieferanten haben sich gegen die Auswirkungen von Kundeninsolvenzen abgesichert. Signalisiert ein Lieferant seiner Versicherung den Zahlungsstopp des Kunden, kann das sehr rasch zur Kündigung bestehender Versicherungs-Kreditlinien beim Krisenunternehmen führen.

Durch die hohe Anzahl der betroffenen Lieferanten wird der Liquiditätsengpass relativ schnell einem breiten externen Kreis eröffnet. Die Folgen sind Geschäfts und Umsatz schädigende Gerüchte am Markt, die die Problemsituation des Unternehmens noch intensivieren. Nicht zuletzt deshalb stellt die Lieferantenfinanzierung zwar ein sehr zweckmäßiges Finanzierungsinstrument in der Krise dar, allerdings nur in begrenztem Umfang.

Mitarbeiter

Typischerweise stellt die Bezahlung der Mitarbeiter eine wesentliche Größe bei den monatlichen Auszahlungen dar. Daher ist es in der Krisensituation nahe liegend, diesem Zahlungsstrom stärkere Bedeutung zu schenken. Nahezu in jeder Liquiditätskrise wird von den Mitarbeitern in der einen oder anderen Form ein Beitrag eingefordert. Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Überwindung einer akuten Liquiditätskrise kann dabei auf zwei grundsätzliche Arten erfolgen:

- Stundung von oder Verzicht auf zustehende Leistungen
- Beteiligung der Mitarbeiter durch Einbringung von Kapital

Die Ausschüttung von Sonderzahlungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld verursachen immer wieder Spitzen im Liquiditätsbedarf. Ein nicht unüblicher Beitrag in der Liquidationskrise ist deshalb ein (Teil-) Verzicht der Belegschaft auf diese vereinbarten Leistungen. Neben der sofortigen Liquiditätswirkung hat dieser Verzicht auch eine direkte Ergebnis verbessernde Auswirkung auf die GuV, wodurch wiederum die Eigenkapitalposition des Unternehmens geschont wird.

Neben dem Verzicht auf Sonderzahlungen ist auch ein laufender Beitrag der Belegschaft denkbar, d. h. die Belegschaft verzichtet auf einen Teil des Gehalts, leistet unbezahlte Überstunden oder verzichtet auf einen Teil des Urlaubs. Diese laufenden Maßnahmen entfalten ihre Liquiditätswirkung langsamer, zeigen aber ebenfalls Ergebnis verbessernde Wirkung. Im Normalfall wird der Verzicht auf Einmalzahlung innerhalb der Belegschaft leichter akzeptiert.

Für welche Ausgestaltung man sich aber letztendlich entscheidet, hängt zum einen stark ab vom tatsächlichen Liquiditätsbedarf und den vorhandenen Finanzierungsalternativen. Zum anderen sind solche Entscheidungen aber auch wesentlich geprägt durch die Verhandlungsergebnisse mit Betriebsrat und Gewerkschaft. Zwar ist in der Regel das Unternehmen tarifgebunden. Öffnungsklauseln erlauben hier aber insbesondere für Krisenunternehmen Neufestlegungen im Rahmen eines Ergänzungstarifs.

Nicht zu unterschätzen ist in diesem Zusammenhang der kapazitive Aufwand für solche Verhandlungen.

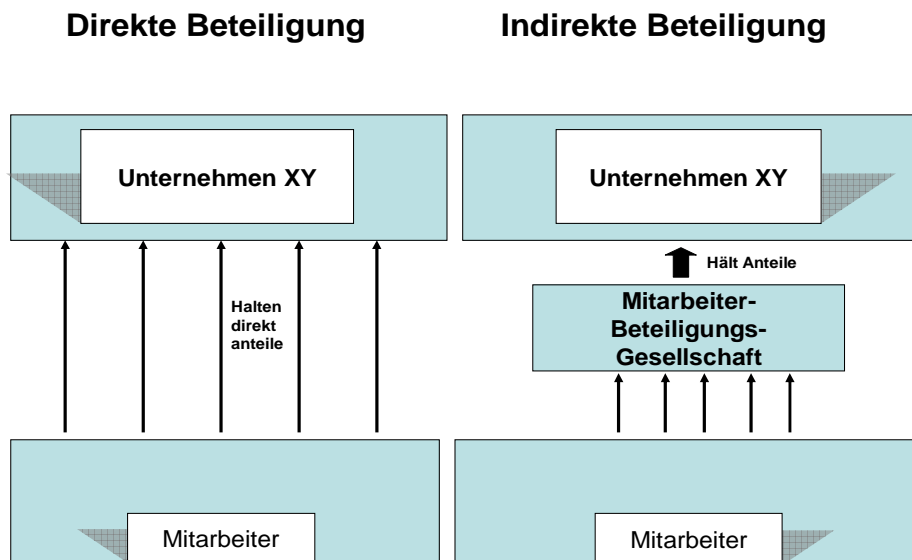
Vereinbart man mit der Belegschaft anstatt des Verzichtes eine Stundung von Leistungen, so hat diese Sanierungsmaßnahme zwar ebenfalls einen positiven Liquiditätseffekt. Ergebnisseitig bleibt sie jedoch ohne jeglichen Einfluss, da das Unternehmen in einem solchen Fall Rückstellungen in Höhe der gestundeten Beträge bilden muss, die schließlich zeitversetzt später ausgezahlt werden.

Eine durchaus übliche Ausgestaltung eines Mitarbeiterbeitrages ist der Verzicht gegen einen Besserungsschein. Die Belegschaft knüpft den eigenen Verzicht an bestimmte Bedingungen, d. h. wird im Jahre X kein bestimmtes Betriebsergebnis erreicht, verzichten die Mitarbeiter auf die gestundeten (Teil-)Beträge komplett.

Im Gegenzug verpflichtet sich das Unternehmen, bei Besserung der Lage und Eintritt der vereinbarten Mindestbedingungen den Mitarbeitern ihren Beitrag auszuführen. In einem solchen Fall sind auch keine Rückstellungen zu bilden.

Die Beteiligung der Mitarbeiter durch Einbringung von Kapital in das Unternehmen stellt eine weitere Finanzierungsalternative dar, wobei die Kapitalbereitstellung sowohl als Fremd- wie auch als Eigenkapital erfolgen kann. Bei der Bewertung dieser Varianten ist anzumerken, dass das potenziell aufgebrauchte Kapital oft nur in einem bescheidenen Verhältnis zu der benötigten Liquidität steht und außerdem in der Konzeption und Umsetzung zeitintensiv und komplex ist.

Die Frage der Praktikabilität wird beeinflusst durch die Gesellschaftsstruktur der Unternehmung und Ausgestaltung einer möglichen Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft.



Je nach Anzahl der Mitarbeiter unterscheidet sich die Kapitalbereitstellung in eine direkte oder indirekte Beteiligung. Bei der Eigenkapitalvariante und direkten Beteiligung werden Mitarbeiter Gesellschafter und erlangen somit persönlich alle damit verbundenen Rechte und Pflichten.

Bei einer größeren Anzahl von beteiligten Mitarbeitern geschieht die Unterstützung im Zuge einer indirekten Beteiligung. Die Mitarbeiter sind über eine zwischengeschaltete Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft am Unternehmen beteiligt.

Ein Treuhänder nimmt stellvertretend für alle anderen Mitarbeiter die Eigentümerrechte am Unternehmen wahr und ihm stehen alle Informations- und Mitbestimmungsrechte zu. In Sanierungssituationen findet eine solche Lösung jedoch nur selten Anwendung.

Factoring- oder ABS-Banken

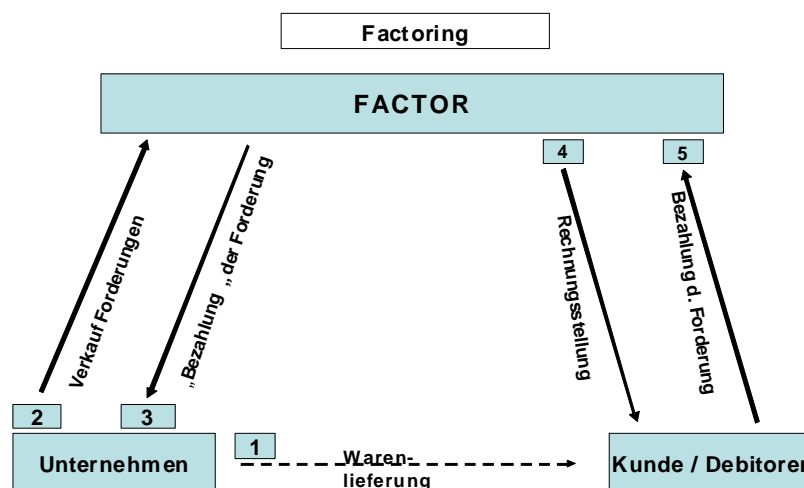
Charakteristisch für die Liquiditätskrise ist eine übermäßige Kapitalbindung durch einen hohen Bestand an offenen Forderungen. Ein Unternehmen in der Krise tut deshalb gut daran, die Anstrengungen zur Reduzierung des Bestandes an offenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu intensivieren.

Eine wirkungsvolle Methode kann hierbei der Verkauf von Forderungen an einen Factor sein. Das Factoring-Unternehmen kauft dabei regelmäßig ein vereinbartes Volumen an Forderungen des Unternehmens an und bezahlt dem Unternehmen sofort den offenen Posten, abzüglich einer Sicherheits- und Bearbeitungsgebühr.

Das Unternehmen hat somit einen sofortigen Zufluss an Liquidität und schaltet gleichzeitig das Risiko des Forderungsausfalls aus. Auf diesem Wege kann die gesamte Forderungsbetreibung an den Factor ausgelagert werden, wodurch das Unternehmen seine Kapazität im Mahnwesen reduzieren und Kosten sparen kann.

In der Krisensituation ist es jedoch äußerst schwierig, diese Finanzierungsquelle zu erschließen, da der Factor die Bonität des Unternehmens und die der Debitoren sehr genau prüft. Liegt bereits eine Liquiditätskrise vor, so wird der Anteil der factorfähigen Forderungen eher gering sein. Außerdem wird der Factor erhöhte Abschläge für das gesteigerte Risiko verlangen, da im Falle der Insolvenz des Unternehmens mit Einreden der Kunden zurechnen ist.

Vor dem Hintergrund des relativ niedrigen factorfähigen Volumens in der Krise, der hohen Sicherheitseinbehalte und der hohen Kosten stellt Factoring nur ein begrenzt taugliches Mittel zur Überwindung der Liquiditätskrise dar.



ABS-Banken (Asset Backed Securities Banken) bieten dem Unternehmen ähnliche Möglichkeiten an wie ein Factor. Jedoch gilt auch hier: Der Einsatz dieses Finanzierungsinstruments setzt ein sehr hohes verkaufbares Forderungsvolumen voraus und kommt deshalb nur für größere Unternehmen in Frage. Die Prüfungen vor Abschluss des Finanzierungsdeals sind noch umfangreicher, da der ABS-Finanzierer genaue statistische Daten über den Forderungsbestand des jeweiligen Unternehmens ermittelt.

Durch die hohen Einrichtungskosten und den Aufwand bei der Behebung der verbrieften Assets rentiert sich ein Engagement für eine ABS-Bank nur bei einer längeren Laufzeit der Vereinbarung. Folglich spielt die ABS-Finanzierung zur Lösung eines akuten Liquidationsproblems eine eher untergeordnete Rolle.

Leasinggesellschaften

Je nach Gestaltung einer Leasingtransaktion wirkt diese liquiditätsschonend, verkürzt die Bilanz und kann bei einer entsprechenden Ausgestaltung als Sale an Lease back Geschäft auch liquiditätsschöpfend wirken. In der Liquiditätskrise ist vor allem Sale and Lease back von Anlagevermögen interessant, da auf diesem Wege frisches Geld in die Kasse der Unternehmung gespült wird.

Aber auch die positive Wirkung der Verkürzung der Bilanz ist nicht zu unterschätzen, welche eine optische Verbesserung der Eigenkapitalquote zur Folge hat.

Auch wenn die Landesbürgschaft ein taugliches Mittel zur Verbesserung der Sicherheitssituation des Krisenbetriebes darstellt, so besitzt sie auch konzeptionelle Nachteile. Erstens ist die Zeitdauer bis zur effektiven Bereitstellung der Landesbürgschaft relativ groß und zweitens sind die Kosten der Einrichtung und laufenden Betreuung durch ein Kreditinstitut relativ hoch.

Die direkte finanzielle Beteiligung erfolgt im Normalfall durch Förderprogramme und Mittel der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Voraussetzung für die Bereitstellung von Krediten ist natürlich auch hier eine positive Fortführungsprognose.

Die Beantragung erfolgt analog zur Bürgschaft unter Begleitung der Hausbanken. Bei den Möglichkeiten der öffentlichen Hand, sich an Unternehmen zu beteiligen, sind jedoch auch Wettbewerbsregeln der Europäischen Union zu berücksichtigen, wodurch diesem Finanzierungsinstrument nicht unerhebliche Einschränkungen auferlegt sind.

Innenfinanzierungskraft des Unternehmens

Die bislang dargestellten Arten der Liquiditätsschöpfung haben alle eines gemeinsam. Bei allen Finanzierungsformen ist das Unternehmen bzw. das Management von Dritten und deren Entscheidungen abhängig. Die viel „angenehmere“ Situation ist natürlich, durch die Verbesserung der Innenfinanzierungskraft die erforderlichen Mittel schnell und eigenständig intern zu generieren. Einerseits kann das Management diesen Prozess selbst steuern und andererseits kann dann der Verschuldungsgrad geringer gehalten werden. Der Umfang der internen Liquiditätspotenziale hängt sicherlich entscheidend von der vorhandenen Vermögens- und Ergebnissituation und dem benötigten Liquiditätsvolumen ab.

Im Wesentlichen stellen sich die Quellen der Innenfinanzierung eines Unternehmens wie folgt dar:

- Liquiditätsschöpfung aus dem Cash-Flow
- Abbau von Umlaufvermögen
- Veräußerung nicht betriebsnotwendigen Vermögens

Liquidationsschöpfung aus dem Cash-Flow

Da die Liquiditätskrise häufig als Folge der strategischen und Umsatzkrise eintritt, ist der erste Schritt zur Krisenbewältigung immer die Einleitung kosten senkender Maßnahmen mit der Zielsetzung, zunächst den operativen Cash-Flow zu verbessern. Das Problem dabei ist, dass die positiven Effekte für die Mittelverwendung meist erst nach einer bestimmten Zeitperiode eintreten. Oftmals erfordern organisatorische Restrukturierungsmaßnahmen Personalfreisetzen, deren Einspareffekte sich je nach Betriebszugehörigkeiten zum Teil erheblich verzögern können.

Die Umsetzungsphase des Sanierungskonzepts führt im Normalfall sogar zu einem Mittelabfluss, da etwaig anfallende Abfindungen nachlaufende Kosten und Beratungsleistungen zu Beginn der Restrukturierung dem Unternehmen zusätzlich Liquidität entziehen. Diese Finanzierungsquelle ist daher eher auf eine langfristige Verbesserung der Liquiditätssituation ausgerichtet.

Abbau von Umlaufvermögen

Eine geeignete Finanzierungsquelle zur relativ kurzfristigen Liquiditätsschöpfung bietet in Krisenunternehmen sehr häufig das hohe Vorratsvermögen. Wie bereits weiter oben beschrieben, liegen die Ursachen hierfür überwiegend im organisatorischen Bereich. Um das Liquiditätspotenzial zu heben, gibt es grundsätzlich zwei Vorgehensweisen:

- Abverkaufs- und Rückgabeaktionen
- Dauerhafte Bestandssenkung

Abverkaufs- und Rückgabeaktionen haben den Vorteil, dass sie einen vergleichsweise schnellen Mittelzufluss ermöglichen. Zukaufwaren werden dabei an Lieferanten zurückgegeben, wohingegen Fertigwaren an Abnehmer/Kunden veräußert werden. Während bei den Lieferanten die grundsätzliche Bereitschaft da sein muss, bereits ausgelieferte und fakturierte Ware zurück zu nehmen, hängt die Geschwindigkeit des Abverkaufs von der Funktionsfähigkeit der Vertriebskanäle ab.

Beide Maßnahmen sind in der Regel nur mit erheblichen Preisabschlägen zu realisieren, was bei noch nicht wertberichtigter Ware zusätzlich Ergebnis und Eigenkapital belastet. Ein rascher Abverkauf von Warenbeständen kann darüber hinaus langfristig zu erheblichen Imageschäden führen. Insbesondere bei Markenunternehmen müssen für Sonderverkäufe gute Argumente angeführt werden, um eine unumkehrbare Preiserosion zu vermeiden.

Handelt es sich bei dem Krisenunternehmen um einen Produktionsbetrieb mit hoher Wertschöpfungstiefe, gestaltet sich der Abbau von überhöhten Beständen etwas schwieriger. Die Vorräte an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen und die Halbfertigerzeugnisse sind nicht zum direkten Weiterverkauf bestimmt, sondern gehen im Zuge der Leistungserstellung in ein Endprodukt auf.

Sind Vorräte speziell für die Endprodukte des Unternehmens angefertigt und für andere Marktteilnehmer nur bedingt einsetzbar, wird ein Abbau der Bestände erheblich erschwert und

besitzt demnach selten das Potenzial, kurzfristig Liquidität in nennenswertem Umfang zu schöpfen.

Den höchsten Nutzen aus der Bestandssenkung hat das Unternehmen von Aktivitäten, die dauerhafter Natur sind und an den Ursachen des erhöhten Bestandsvolumens ansetzen. Für die nachhaltige „Gesundung“ des Unternehmens ist es unabdingbar, die organisatorischen Mängel in den Griff zu bekommen und eine klare Bestandsverantwortung zu etablieren.

Mittelfristig ist ein verantwortungsbewusstes und kompetentes Bestandscontrolling bzw. Bestandsmanagement einzurichten. Wichtig hierbei ist, dass das Bestandsmanagement nicht nur als eine Aufgabe der Lagerbewirtschaftung gesehen wird, sondern vielmehr als ein ganzheitlicher Denkansatz. Die organisatorischen Schnittstellen sind zu verbessern und mit der Optimierung der Dispositionsparameter finanzielle Reserven zu heben.

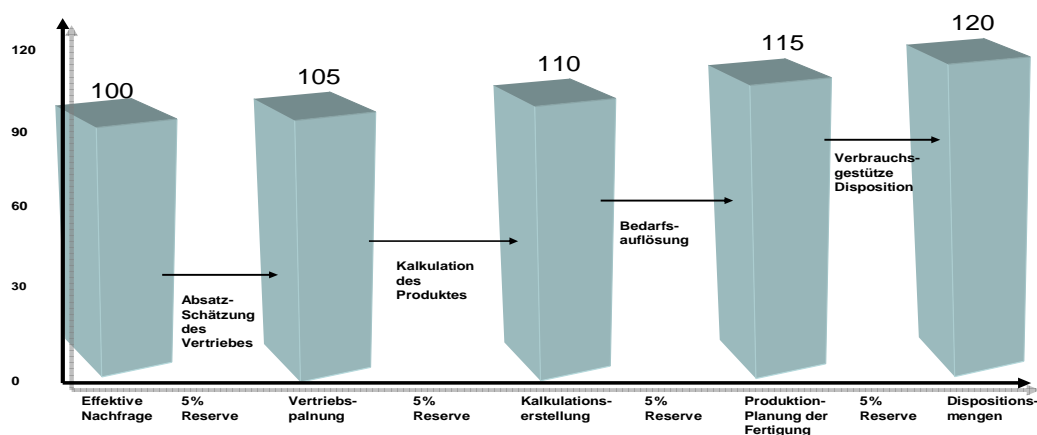
Die zweite Position im Umlaufvermögen, die nicht selten beträchtliches internes Finanzierungspotenzial birgt, sind die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Hier „ruht“ häufig die am unproblematischsten abrufbare innerbetriebliche Liquiditätsquelle.

In vielen Krisenunternehmen wird im Vorfeld der Krisensituation das Mahnwesen sträflich vernachlässigt. Durch Einführung einer kürzeren Mahnfrist, einer telefonischen Nachbearbeitung von zahlungsunwilligen Kunden und der gerichtlichen Betreuung von überfälligen mehrfach gemahnten Forderungen besteht immer wieder erhebliches Potenzial, den Debitorensaldo innerhalb kurzer Zeit zu reduzieren und daraus Liquidität zu schöpfen.

Wesentliche Voraussetzung hierfür ist, dass es sich um werthaltige Forderungen handelt. Dies ist gerade bei Krisenunternehmen keine Selbstverständlichkeit, da die Kundenbonität nicht zuletzt wegen der eigenen Umsatzproblematik häufig nicht gerade im Vordergrund steht.

Die Modifizierung der Zahlungsbedingungen kann in vielen Fällen ebenfalls zu einer Beschleunigung von Kundenzahlungen und damit zur frühzeitigen Generierung von Liquidität beitragen. Hilfreich wirkt sich hierbei meist ein hoher Skontoabzug für rasche Zahlungen aus.

Neben einer schnelleren Begleichung offener Forderungen vermindert das auch noch das Risiko eines späteren Ausfalls.



Nicht nur das Umlaufvermögen, auch das Anlagevermögen beinhaltet Potenzial zur Generierung von kurzfristiger Liquidität. Existiert im Unternehmen nicht betriebsnotwendiges Vermögen, so kann dessen Veräußerung zu einer sofortigen Liquiditätsschöpfung führen. Darüber hinaus kann dies auch noch eine positive Ergebniswirkung zur Folge haben, wenn bei der Veräußerung stille Reserven ergebniswirksam aufgedeckt werden.

Das Desinvestment von Anlagevermögen unterliegt jedoch einer ähnlichen Problematik wie das Sale and Lease Back von Vermögensgegenständen. Fast immer dienen Aktiva als Besicherung von Fremdkapital und somit müssen diese Kapitalgeber zunächst dem Verkauf zustimmen. Das werden sie aber nur dann tun, wenn sie dadurch ihr Risiko erheblich reduzieren können.

Demzufolge sind solche Desinvestments sicherlich geeignet, um den Verschuldungsgrad zu reduzieren. Die Chancen, dadurch kurzfristig erhebliche Geldmittel für das Unternehmen zu generieren, sind in der Regel jedoch eher gering.

Zusammenfassend zu den potenziellen Liquiditätsquellen soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass es bei Krisen mit einem signifikanten Finanzbedarf kaum einen Fall gibt, bei dem Kreditinstitute nicht in irgendeiner Form weitere Finanzierungsmittel bereitstellen müssen, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. In den meisten Krisenfällen spielen die Banken daher eine ganz entscheidende Rolle, was auch dazu führt, dass der gesamte Restrukturierungsprozess sehr eng durch sie begleitet und kontrolliert wird.

Finanzierungsquellen	Sicherheitsbedarf	Betragsgröße	Realisierungschance	Gesamt-Relevanz
Eigenfinanzierung				
➤ Altgesellschafter	--	-	+	+
➤ Neugesellschafter	-	+	-	-
Fremdfinanzierung				
➤ Kreditinstitute	++	++	++	++
➤ Lieferanten	--	+	+	+
➤ Mitarbeiter	--	+	+	++
➤ Factor/ABS-Bank	++	+	-	-
➤ Leasing-Gesellschaften	++	+	-	-
➤ Öffentliche Hand	--	+	-	-
Innenfinanzierung				
➤ Cash-Flow	--	-	-	-
➤ Umlaufvermögen	--	+	++	++
➤ nicht betriebsnotwendiges Vermögen	--	+	+	+

Planung und Steuerung der Liquidität in der Krise

Hat ein Unternehmen aus den im vorausgegangenen Abschnitt skizzierten Quellen frisches Geld zur Deckung des Liquiditätsengpasses generiert, ist ein zielgerichteter Einsatz dieser Mittel ganz wesentlich für die Sicherstellung des betrieblichen Überlebens.

Das Unternehmen ist nun umso mehr gefordert, die eigene Liquidität aktiv zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. Alle maßgeblich beteiligten Personen des Krisenunternehmens müssen sich im Klaren darüber sein, dass die Sanierung mit der Sicherstellung des krisenbedingten Finanzierungsbedarfs nicht abgeschlossen ist, sondern eigentlich jetzt erst richtig beginnt.

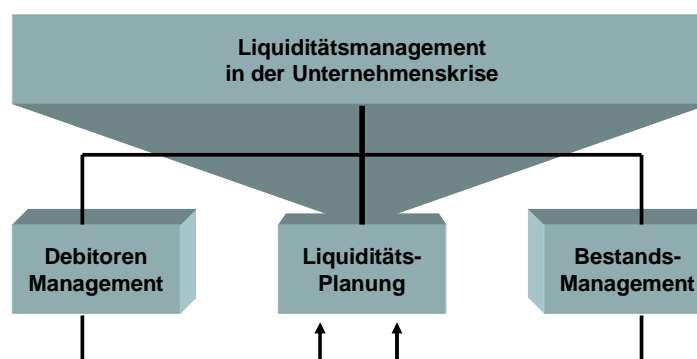
Nach einer erstmaligen Formulierung des Finanzbedarfs für das Sanierungskonzept müssen in der laufenden Restrukturierungsphase als erstes Kompetenzen und Verantwortung für die aktive Liquidationssteuerung festgelegt werden.

Es ist dafür Sorge zu tragen, dass das Liquiditätsmanagement den notwendigen Stellenwert in der Unternehmensplanung bekommt und die permanente Zahlungsfähigkeit die oberste Priorität bei allen anderen operativen und strategischen Überlegungen einnimmt. Grundlegende Voraussetzung für erfolgreiches Liquiditätsmanagement ist die laufende Aktualisierung des einmal aufgestellten Liquiditätsplans. Ist der Dateninput unzureichend, unzuverlässig oder nicht aktuell, schlägt sich dies direkt in der Qualität und Effizienz des Liquidationsmanagements nieder.

Jeder, der sich einmal mit Liquidität beschäftigt hat, weiß, wie schwierig es ist, eine Liquidationsplanung mit einer minimalen Abweichungstoleranz zu installieren und zu leben. Die Hauptlast des Liquidationsmanagements trägt naturgemäß das Rechnungswesen.

Ihm müssen hierfür ausreichend personelle Ressourcen und die notwendige EDV-Unterstützung zur Verfügung gestellt werden. Sinnvoll ist es, die Liquiditätsplanung und- steuerung direkt dem Leiter des Rechnungswesens zu unterstellen.

Wurden die organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen, sind ohne Verzögerung die notwendigen Instrumente und Informationsprozesse für das Liquidationsmanagement zu erarbeiten. Da ein Krisenunternehmen meist erhebliche Defizite auf den Planungs- und Steuerungsebenen aufweist, stellt die Abstimmung der Controllingelemente eine große organisatorische Herausforderung dar.



Das zentrale Instrument innerhalb des Liquidationsmanagements stellt während der Sanierungsphase der Liquiditätsplan dar. Dieser enthält als Übersicht die Auflistung aller anstehenden Ein- und Auszahlungen. Die Vorausschau umfasst dabei den Zeitraum von einem Jahr, detailliert dargestellt auf Monats- und/oder Wochenbasis.

Zum einen dient der Plan jeden Tag als Basis für die anstehenden Finanzdispositionen. Zum anderen stellt er auch eine wesentliche Informationsquelle für die externen Kapitalgeber dar, die eine regelmäßige und zeitnahe Berichterstattung über die Mittelverwendung verlangen.

Das Debitorenmanagement und das Bestandmanagement sind neben der Liquiditätsplanung weitere wesentliche Bestandteile für eine aktive Steuerung der Liquidität. Deren Zielsetzung ist eine minimale Kapitalbindung im Umlaufvermögen, die nur dann möglich wird, wenn Forderungen und Bestände koordiniert gesteuert und laufend kontrolliert werden.

Der Liquiditätsplan als zentrales Steuerelement in der Krise

Vor der tatsächlichen Erstellung des Liquiditätsplans ist eine eingehende Betrachtung und Analyse der Ausgangssituation dringend anzuraten. Wichtige Aussagen für die Planung der Zahlungsströme liefern die Werte aus der Vergangenheit. Einige Kennzahlenbetrachtungen geben erste Informationen über die finanzielle Lage und Entwicklung des Unternehmens. Interessante Liquiditätskennzahlen sind beispielsweise die Debitorenlaufzeit, die Kreditorenlaufzeit, die Liquiditätsgrade, die Lagerdauer des Materials, die Kapitalbindung der Vorräte und andere. Neben diesen Bilanzwerten dienen insbesondere folgende Planungen als Basis für die Planung der Zahlungsströme:

- Gewinn- und Verlustrechnung
- Investitionsplanung
- Zins- und Tilgungsplan

Darüber hinaus spielen aber auch ganz praktische Erfahrungen wie branchentypische saisonale Schwankungen in der Kapazitätsauslastung eine Rolle, ebenso die Kenntnis einmalig oder periodisch auftretender Einnahmen und Ausgaben.

Folgende Planungsprämissen sollten der Erstellung eines Liquiditätsplans immer zugrunde gelegt werden:

- Vollständigkeit
- Transparenz
- Überschaubarkeit
- Zukunftsorientierung
- Regelmäßigkeit

Folgt ein Unternehmen bei der Darstellung der Liquiditätsentwicklung den angeführten Prämissen, wird der Liquiditätsplan zu einem wirkungsvollen und aussagekräftigen Steuerungsinstrument. Zudem befindet sich das Unternehmen nach wie vor unter sehr kritischer Betrachtung durch die externen Kapitalgeber.

Es tut deshalb gut daran, engagiert mit den Stakeholdern umzugehen und durch Untermauerung einer hohen Planungssicherheit verlorenes Vertrauen zurück zu gewinnen.

Den Planungsinput für das Liquiditätsmanagement bilden vernetzte Daten aus mehreren Unternehmensbereichen. Da eine DV-gestützte automatische Aufbereitung der Zahlen aber nur in den seltensten Fällen vorliegt, kommt der direkten Kommunikation zwischen den Abteilungen gesonderte Bedeutung zu.

Erforderlich sind Transparenz und Zahlen über zukünftige Umsätze bzw. Kundenforderungen, Vorratsbestände, Bestellungen, Kreditoren, Sachaufwendungen, Investitionen, Kapitaldienst, Steuern und Restrukturierungsaufwendungen.

Der Planungsverantwortliche braucht eine ausgeprägte Autorität und eine sehr hohe Koordinierungskompetenz, um alle relevanten Informationen abgestimmt bei sich zusammenlaufen zu lassen. Vor allem ist es nicht mit dem einmaligen Abfragen der Zahlen getan, sondern die Planung der Ein- und Auszahlungen erfolgt rollierend und bedarf deshalb ständig aktualisierter Daten.

In der Liquidationsplanung sind neben den Zahlungsein- und -ausgängen auch die verfügbaren Banklinien darzustellen. Diese können neben den klassischen Kontokorrentlinien ebenso Avale und Wechsellinien umfassen. Dabei zeigt sich nicht selten, dass deren tatsächliche Höhe innerhalb des Unternehmens nicht eindeutig bekannt ist.

Es bedarf in vielen Fällen einer vorherigen Klärung über die Bedingungen der Inanspruchnahme bestimmter Linien, so kann z.B. eine speziell für definierte Aufträge bereitgestellte Projektklinie auch nur für Auszahlungen in Zusammenhang mit diesen Geschäftsfällen beansprucht werden und steht nicht zur Abdeckung allgemeiner Auszahlungen bereit.

Bei der Erstellung des Plans ist unbedingt auf die korrekte Behandlung der Umsatzsteuer zu achten. Die Zahlen aus der Umsatzplanung und aus dem Bestandscontrolling sind immer netto, Zahlungsströme an Lieferanten und von Kunden aber brutto. Diesem Sachverhalt ist entsprechend Rechnung zu tragen bei gleichzeitiger Berücksichtigung der unterschiedlichen steuerlichen Behandlung nationaler und internationaler Geschäfte.

Debitoren

Den größten Liquiditätszufluss erhält ein Unternehmen naturgemäß von seinen Kunden. Die Liquiditätsentwicklung steht und fällt mit einem ausreichenden Strom an Einzahlungen. Die Einzahlungen aus der operativen Umsatztätigkeit gliedert sich dabei in die Zahlungsströme mit unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeiten:

- Bestehende Forderungen aus bereits erfolgten Lieferungen und Leistungen
- Forderungen abgeleitet aus dem aktuellen Auftragsbestand
- Forderungen aus zukünftigen Aufträgen

Bei der Darstellung der Einzahlungen in einem Liquiditätsplan sollte sich der Sachverhalt der unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeiten in einer gesonderten Darstellung der einzelnen Gruppen manifestieren. Diese Aufschlüsselung ermöglicht es dem Planempfänger, Rückschlüsse auf das Risiko im Zahlungseingang abzuleiten und somit eine bessere Einschätzung über die Planungssicherheit zu erhalten. So beinhaltet der Zahlungseingang aus bereits abgewickelten Kundenaufträgen eine viel geringere Unsicherheit als geplante zukünftige Umsätze.

Die Planung der operativen Einzahlungen basiert auf der Umsatzplanung und dem Debitorenmanagement. Der Umsatzplan enthält sowohl die absoluten Größen des Mittelzuflusses als auch den Zeitpunkt der Umsatzrealisierung.

Beide Sachverhalte sind von großer Bedeutung, da in den wenigsten Betrieben ein kontinuierlicher Geschäftsverlauf vorliegt. Vielfach spielen saisonale Schwankungen eine nicht zu unterschätzende Rolle oder es handelt sich sogar um ein Unternehmen im Projektgeschäft, dessen Planung erheblich durch Projektzyklen beeinflusst wird.

Besondere Aufmerksamkeit ist dem Saldo der bestehenden Forderungen zu widmen. In ihm enthalten sind noch nicht fällige, fällige, überfällige, dubiose und uneinbringliche Forderungen. Die Analyse des eigenen Forderungsbestandes liefert dem Planersteller in der Regel zuverlässige Anhaltspunkte über die Debitorenlaufzeiten und den Prozentsatz der uneinbringlichen Forderungen.

Sonstige Einzahlungen

Alle weiteren Zahlungseingänge, die nicht auf dem operativen Geschäft basieren, werden in der Zeile sonstige Einzahlungen zusammengefasst. Dabei kann es sich um zahlungswirksame sonstige betriebliche Erträge oder außerordentliche Erträge handeln, wie z. B. Einnahmen aus Vermietung von Hallen oder Lagerflächen, aus Finanzanlagen, aus Desinvestitionen nicht notwendigen Anlagevermögens und anderen Geschäftsvorfällen.

Bei speziellen Tatbeständen, die entweder ihrer Höhe nach unüblich sind oder periodisch wiederkehren, ist es anzuraten, diese nochmals gesondert darzustellen. Erhält ein Unternehmen z. B. laufend Kundenanzahlungen, wie vor allem im Projektgeschäft üblich, ist eine gesonderte Darstellung dieser Eingänge anzuraten.

analog zu den Einzahlungen aus der operativen Umsatztätigkeit führt der differenzierte Ausweis auch an dieser Stelle zu einer erhöhten Planungssicherheit.

Die Darstellung des Liquiditätsabflusses aus Lieferantenverbindlichkeiten bedarf, analog der Planung der Zahlungseingänge, wichtiger Informationen aus anderen Unternehmensbereichen. Das Liquiditätsmanagement benötigt einen regelmäßig aktualisierten Input zu Status von Bestellungen, Informationen über vereinbarte Zahlungskonditionen und Zahlungsziele.

Diese Informationen sind vom Einkauf und vom Bestandsmanagement zu liefern, wobei sich die Koordination an dieser Stelle häufig als besonders schwierig erweist. Erfahrungsgemäß gibt es gerade dort erheblichen organisatorischen Nachholbedarf. Meist wird die Funktion des Bestandsmanagements bzw. –controlling in Krisenunternehmen noch gar nicht explizit wahrgenommen.

Bei der Planung des Liquiditätsabflusses an Lieferanten ist auch der Abbau eines etwaig aufgestauten Kreditorensaldos zu berücksichtigen. Die Rückführung dieser Positionen ist zwingend notwendig und verursacht einen nicht unwesentlichen Liquiditätsabfluss.

Vergleichbar mit den Debitoren setzen sich die Auszahlungen für Lieferanten aus Posten mit jeweils unterschiedlichem Status zusammen. Zum einen gibt es die vertraglich vereinbarten Lieferungen, die entweder schon geliefert oder bereits fix bestellt sind. Darüber hinaus sind anhand der geplanten Umsatzerwartungen die zukünftigen Bestellungen mit den entsprechenden Durchlaufzeiten im eigenen Unternehmen zu antizipieren.

Löhne und Sozialabgaben

Personalkosten stellen in der Liquiditätssteuerung eine Spitzenbelastung dar. Insbesondere in den Monaten, in denen zusätzlich Sonderzahlungen wie das Urlaubs- und Weihnachtsgeld vorzunehmen sind, müssen Auszahlungen exakt disponiert werden, um keine Zahlungsstockung zu verursachen.

Grundsätzlich ist bei der Planung der Personalkosten besonderes Augenmerk auf die korrekte Disposition der Sozialkosten zu legen. Geschäftsführer und Vorstände von Kapitalgesellschaften trifft für die ordnungsgemäße Abführung von Arbeitnehmeranteilen zur Sozialversicherung eine persönliche Haftung. Die ordnungsgemäße Abführung muss auch in Zeiten einer knappen Liquiditätsdecke gewährleistet bleiben.

Auch die Pünktlichkeit der Abführung von Zahlungen an die Sozialversicherung ist ein wichtiger Aspekt, da sonst hohe Säumniszuschläge verhängt werden können. Bei der Überweisung der Sozialkosten muss auf dem Überweisungsbeleg auf jeden Fall der Verwendungszweck der angewiesenen Beträge vermerkt sein.

Gerade, wenn aus Gründen der mangelnden Zahlungsfähigkeit nur eine Teilüberweisung durchgeführt werden kann, ist es notwendig, darauf hinzuweisen, dass es sich bei dem Betrag um die Arbeitnehmeranteile handelt. Wird dies vergessen, befindet sich die Geschäftsführung sehr schnell in der persönlichen Haftung.

Zahlungswirksamer sonstiger betrieblicher Aufwand

Bei der Darstellung des sonstigen betrieblichen Aufwands ist darauf zu achten, dass einige Komponenten hiervon keine Zahlungswirksamkeit besitzen. Übernimmt man die Budgets aus der Ergebnisplanung, müssen die Kosten hinsichtlich ihres Anfalls und ihrer Liquiditätswirksamkeit aufgeschlüsselt werden.

Investitionen

Bedingt durch die Krisensituation hat ein Unternehmen meist nicht die Möglichkeiten, große Investitionen zu tätigen. In vielen Fällen existiert aber ein gewisser Nachholbedarf zur Sicherung der zukünftigen Leistungsfähigkeit. Dabei kann es sich um Rationalisierungsinvestitionen zur Wiederherstellung der Ertragskraft handeln. Nicht selten sind aber vor allem Investitionen in der DV-Infrastruktur zur Verbesserung der internen Planungs- und Steuerungsinstrumentarien notwendig.

Zins- und Tilgungsleistungen

Bei der Darstellung der Zinsbelastung ergeben sich in der Regel erhebliche Differenzen zum Kapitaldienst der Vergangenheit. Zu den bisher im Unternehmen investierten Fremdmittel kommt zur Überwindung der Krise meistens neues Fremdkapital zum Einsatz. Besonders die Kontokorrentlinie zur Abdeckung des kurzfristigen Liquiditätsbedarfs bewirkt eine Erhöhung der bisherigen Zins- und Tilgungsleistungen.

Die in der Krisensituation bereitgestellten Mittel stehen, bedingt durch ein hohes Ausfallrisiko, dem Unternehmen nur zu vergleichsweise ungünstigen Konditionen zur Verfügung. Darüber hinaus werden regelmäßig auch die bestehenden Kreditvereinbarungen an die neuen Risikoverhältnisse angepasst.

Die Liquiditätskrise zeigt aber nicht nur durch eine Verschlechterung der Bankkonditionen ihre Auswirkung, auch im Bereich der Nebenkosten des Geldverkehrs ergeben sich geänderte Bedingungen. So können z.B. die Provisionen für die Bereitstellung von Eventualverbindlichkeiten drastisch nach oben korrigiert werden oder auch verteuerte Bereitstellungsgebühren für Kredite auf das Unternehmen zukommen.

Bedingt durch die neuen Rahmenbedingungen dürfen die Zahlen aus der Vergangenheit nicht ohne weiteres fortgeschrieben werden, sondern müssen neu geplant werden. Viele Unternehmen unterschätzen die Auswirkungen der geänderten Kreditrisikobewertung. Will man jedoch nicht in die Verlegenheit einer neuerlichen Liquiditätslücke kommen, ist die exakte Planung dringend anzuraten.

Steuern und Abgaben

Analog zu der Nichtabführung von Sozialabgaben besteht auch bei nicht ordnungsgemäß abgeführten Steuern eine persönliche Haftung des Geschäftsführers oder des Vorstands. Um sich nicht dieser Gefahr auszusetzen, ist das Management gut beraten, auf die richtige und zeitgerechte Durchführung der Abgabenzahlung größten Wert zu legen. Kann eine Gesellschaft aufgrund der angespannten Liquiditätssituation z.B. die Körperschaftssteuer nicht bezahlen, so ist schon im Vorfeld mit der entsprechenden Stelle eine Ratenvereinbarung zu treffen. Wird alternativ die Zahlung ohne Angabe von Gründen nicht ausgeführt, kann das schnell gravierende Folgen bis hin zum Insolvenzantrag für das Unternehmen bedeuten.

Restrukturierungsaufwendungen

Ein Posten, der in der Liquiditätsplanung oftmals unterschätzt wird, sind Restrukturierungsaufwendungen. Die Ausgaben hierfür reichen von einem erhöhten Aufwand für Rechtsanwälte und Gutachter, bis hin zu den Aufwendungen für die Begleitung durch eine Restrukturierungs- und/oder eine IT-Beratung. Vor allem aber gibt es bei vielen konzipierten Kostensenkungsmaßnahmen nicht unbedeutende Einmalaufwendungen. Diese ergeben sich aus Sozialplänen für Mitarbeiteranpassungen, aus dem Herauskaufen von laufenden Verträgen und aus anderen einmaligen Ausgaben.

Debitorenmanagement

Das Debitorenmanagement ist neben dem Liquiditätsplan der zweite essentielle Baustein zur dauerhaften Überwindung der Krisensituation. Die Zahlen aus dem Debitorenmanagement bilden eine wichtige Inputgröße für den Liquiditätsplan und sind ein wichtiges Steuerungs- und Kontrollinstrument für die zur Verfügung stehende Liquidität.

Bei der Bekämpfung der akuten Cash-Krise erkennen viele Unternehmen eine hohe Kapitalbindung in ihren Kundenforderungen. Zum Abbau des Debitorensaldos werden schließlich rasch entsprechende Maßnahmen eingeleitet. Nun ist sicherzustellen, dass nach Bereitstellung neuen Kapitals die Sensibilität für diesen Sachverhalt nicht wieder abebbt und neuerlich eine zu hohe Bindung im Umlaufvermögen bewirkt.

Die in der „heißen Phase“ der Krise eingeleiteten Maßnahmen zur Verbesserung des Debitorenmanagements inkl. des Mahnwesens müssen „institutionalisiert“ werden. Die entsprechenden Arbeitsabläufe sind anhand von klaren Zielvorgaben festzulegen, regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls zu optimieren. Diese Vorgaben umfassen dabei insbesondere folgende Zielgrößen und Arbeitsinhalte:

- Festlegung und regelmäßige Überprüfung von Zahlungsbedingungen (Skontofrist, -höhe, etc.)
- Definition und Einhaltung eindeutiger Mahnfristen und Mahnstufen

- Sicherstellung der dauerhaften telefonischen Nachbearbeitung und Klageeinreichung säumiger Zahler
- Gewährleistung laufender Kommunikationsprozesse mit den entsprechenden Vertriebsverantwortlichen.
- Vorgaben zur Entwicklung und regelmäßigen Darstellung der Debitorenstruktur (fällig, 30-, 60-, 90- Tage überfällig)
- Vorgaben zum Debitorenumschlag

Der Debitorenbuchhaltung kommt schon in der Analysephase zur Erstellung eines Going concern Konzepts eine wichtige Rolle zu, da sie für den aktuellen Forderungsbestand zu sorgen hat.

Diese umfassen Zahlungsziele, Fälligkeitsstruktur, kurzfristig realisierbare Liquiditätspotenziale und Risiken im aktuellen Debitorenbestand. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Fortführungsprognose der Unternehmung ein, bilden aber auch einen wichtigen Informationsinput für die rollierende Liquiditätsplanung.

Die Gestaltung der Abläufe beginnt mit der Festlegung von Standardprozeduren. Innerhalb dieser Standards sind generell gültige Mahnfristen und Mahnstufen, der Schriftverkehr, das telefonische Nachhaken und der Zeitpunkt einer gerichtlichen Betreuung festzuhalten.

DV-technisch stellt die Umsetzung dieser Standards in den seltensten Fällen ein Problem dar, da eigentlich jede automatisierte Debitorenbuchhaltung über die notwendigen Selektionsmöglichkeiten verfügt. Vielmehr sind personelle Zuständigkeiten festzulegen, um so die oft unangenehmen Anrufe bei Kunden, evtl. mit einer Klageandrohung, sicherzustellen.

In vielen Fällen kommt es bei der Forderungsbetreibung auch aus Angst vor Verlust der Kundenbeziehung zu einem zu nachsichtigen Vorgehen. Das Unternehmen übernimmt zu eigenen Lasten die Bankenfunktion für den Kunden.

Genau das gilt es, zu verhindern. Die Mitarbeiter sind zu sensibilisieren, dass eine stockende Bezahlung von Rechnungen in vielen Fällen ein erstes Krisensignal darstellt und dass bei einem Zögern im Worst Case ein Totalausfall der Forderung droht.

Verkauft ein Unternehmen seine Forderungen an eine Factoring- oder eine ABS-Bank, so liegt die Abwicklung auf Unternehmensseite beim Debitorenmanagement. In diesem Fall erweitert sich das Aufgabenprofil nicht unwesentlich.

Je nach Ausgestaltung des Forderungsverkaufs übernimmt der Käufer Dienstleistungsfunktionen. Das Debitorenmanagement hat dann die Aufgabe, die zu verkaufenden Forderungen auszuwählen und die Weitergabe administrativ abzuwickeln. Die eigentliche Betreuung der Kundenforderung liegt nun beim Factor.

Zur Steuerung des Debitorenmanagements stellt die regelmäßige Ermittlung einfacher Kennzahlen eine hilfreiche Unterstützung dar. Allein schon die monatliche Entwicklung der Debitorenstruktur kann hier Anhaltspunkte für einen steigenden Handlungsbedarf liefern. Konkrete Vorgaben seitens der Unternehmensleitung sollten definiert werden für den Debitorenumschlag und das Debitorenziel, zumal auch deren Ermittlung minimale Anforderungen an das Controlling stellt:

Debitorenumschlag =	Jahresumsatz
Durchschnittlicher Debitorenbestand	
Debitorenziel =	360 (Tage im Jahr)
Debitorenumschlag	

Der Debitorenumschlag gibt an, wie oft der durchschnittliche Debitorenbestand im Umsatz enthalten ist. Ein hoher Wert bedeutet einen verhältnismäßig niedrigen Forderungsbestand im Vergleich zum Jahresumsatz.

Die Folge ist ein kurzes Debitorenziel und damit eine niedrige Kapitalbindung, d.h. die Kunden bezahlen ihre Rechnungen schnell und dem Unternehmen fließt rasch Kapital zu. Die anzusteuende Zielgröße für beide Kennzahlen ist von dem Geschäftsmodell, von der Branche, von der Kundenstruktur und nicht zuletzt auch von der regionalen Ausbreitung der Geschäftstätigkeit abhängig.

So sind z.B. Zahlungsziele bei Exportgeschäften tendenziell eher länger oder die Zahlungsmoral der öffentlichen Hand erheblich schlechter als die von Privatkunden.

Bestandsmanagement

Mit der Identifikation einer Liquiditätskrise geschieht es immer wieder, dass das Management einen totalen Bestellstopp verordnet. Auch wenn eine solche Maßnahme zweifelsohne kurzfristig den Liquiditätsabfluss eindämmt, so kann sie bereits sehr schnell schwerwiegende Konsequenzen für die Leistungserstellung einer Unternehmung haben.

Um bei Eintritt der Krisensituation die negativen Auswirkungen eines Bestandsabbaus sowie verlässliche Zahlen über unbedingt notwendige Bestellungen präsentieren zu können, bedarf es einer genaueren Kenntnis des Lagerbestandes, der Verwertbarkeit von lagernden Beständen alternativ zu Bestellteilen, über die Kundenbestellung der nächsten Periode und über etwaige Vorlaufzeiten für die anstehenden Planumsätze.

Dieses kurze Anforderungsprofil verdeutlicht den nicht zu unterschätzenden Koordinationsbedarf zwischen Verkauf der Fertigung und dem Einkauf. Die Generierung der notwendigen Informationen erfolgt jedoch in kaum einem Krisenunternehmen automatisch, sondern muss von der Unternehmensleitung angestoßen werden. Dazu sind folgende Maßnahmen einzuleiten:

- Festlegung der personellen Verantwortung für das Bestandsmanagement
- Transparenz über Mengen und Werte einzelner Bestandspositionen bis auf Articlebene

- Festlegung der Lagerreichweite als Zielgröße
- Definition von Kommunikationsprozessen zwischen Vertrieb, Fertigung und Einkauf
- Laufende Prüfung des Bestellobligos

Zur Optimierung der Schnittstellenproblematik sind am besten gemeinsame Meetings der betroffenen Abteilungen geeignet. Eine wöchentliche Zusammenkunft verbessert das Verhältnis für den jeweils anderen Funktionsbereich und damit für die Gesamtsituation.

Die Aufbereitung der geforderten Informationen erfolgt in gemeinsamer Abstimmung, wobei der für das Bestandsmanagement verantwortliche Mitarbeiter die Einhaltung enger Zeit- und herausfordernder Zielvorgaben sicherstellen muss.

Der Prozess läuft sonst Gefahr, den gebotenen Druck der Liquiditätskrise aus den Augen zu verlieren. Häufig sprechen die entsprechenden Mitarbeiter zu diesem Thema das erste Mal koordiniert miteinander, insbesondere unter den gegebenen Rahmenbedingungen.

Akut bringt die Krisensituation meist umfangreiche Personalkapazität für viele „manuelle“ Kurzfristmaßnahmen (Bestandsanalyse, kurzfristige Abbaubarkeit von Überbeständen, Ermittlung notwendiger Bestellungen, etc.).

Die große Herausforderung dabei ist, über den temporär erhöhten Einsatz hinaus auch die Nachhaltigkeit der Krisenbewältigung sicherzustellen. In Zukunft bedarf es einer automatischen und konsequenten Steuerung der Bestände, um eine möglichst geringe Kapitalbindung als Zielgröße darstellen zu können. Die organisatorische Verankerung des Bestandmanagements benötigt erfahrungsgemäß Zeit. Es sind Investitionen in der betrieblichen Infrastruktur notwendig, und die wesentlichen Datenströme und Kommunikationsprozesse zwischen den einzelnen Funktionsbereichen sind zu manifestieren.

Liquiditätskontrolle und –analyse

Je früher neuerliche Planabweichungen erkannt werden, desto umfangreicher sind die Reaktionsmöglichkeiten seitens des Unternehmens. Deshalb ist die Kontrolle der Planung ein unverzichtbarer Bestandteil des Liquidationsmanagements. Ergeben sich Soll-Ist-Abweichungen, so sind die Gründe hierfür zu ermitteln.

Es genügt schon die Verschiebung der Bezahlung eines Lieferanten um eine Kalenderwoche und die Kreditlinien werden höher beansprucht als vorgesehen. Handelt es sich wirklich nur um eine Verschiebung und der Geldeingang trifft etwas verspätet ein, so hält sich das Risiko für eine wesentliche Planabweichung sicherlich in Grenzen.

Ist aber anhand der Analyse festzustellen, dass bestimmte Geldeingänge schlicht zu hoch oder aber Geldabflüsse zu niedrig geplant wurden, so ist zum einen der Plan anzupassen und zum anderen die Frage zu beantworten, ob die vorhandenen Kontokorrentlinien weiterhin ausreichen.

Die Kontrollfunktion des Liquiditätsmanagements rührt aber auch schon aus dem Anspruch der Fremdkapitalgeber, genauestens über die Entwicklung ihrer ausgereichten Mittel informiert zu

werden. Stellt sich nämlich nicht die in der Planung vorgegebene Entwicklung ein, so werden die Kreditinstitute sehr genau fragen, warum es zu Abweichungen gekommen ist.

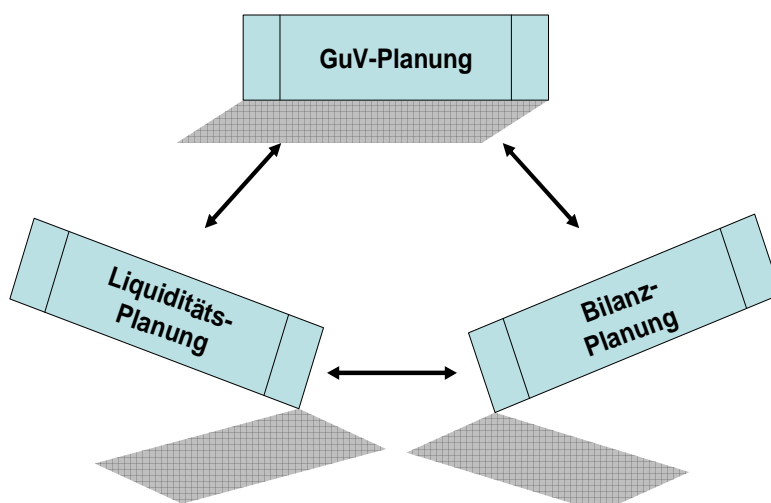
Kann das Management diese Sachverhalte nicht überzeugend begründen, riskiert es abermals ein sich verschlechterndes Verhältnis zu den Banken, was im schlimmsten Fall in einer neuerlichen akuten Liquiditätskrise münden kann.

Aktives Liquiditätsmanagement als Element der zukünftigen Unternehmensplanung

In der Unternehmenskrise ist die Kapazität des Liquidationsmanagements auf das kurzfristige finanzielle Überleben ausgerichtet. Die Anstrengungen konzentrieren sich auf die zeitnahe Steuerung der Liquidität.

Ist das Unternehmen mittelfristig in einem „Ruhigen Fahrwasser“ angekommen, darf das Liquidationsmanagement von der Priorisierung auf keinen Fall wieder in den Hintergrund rücken. Vielmehr ist dafür Sorge zu tragen, die Liquiditätsvorausschau direkt in die unternehmerische Gesamtplanung zu integrieren, um zukünftige Liquiditätskrisen frühestens möglich zu identifizieren und bestmöglich gegen zu steuern.

Dieser Ausbau der Liquiditätsplanung verursacht aber einen hohen Koordinationsbedarf mit den anderen Teilplänen. Der in der Krise oftmals unter großer organisatorischer Anstrengung erreichte Abgleich von Planzahlen verschiedener Unternehmensbereiche muss nun automatisiert werden.



Egal aus welchem Grund ein Unternehmen in die Liquiditätskrise gerät, die Situation erzeugt aufgrund der drohenden Insolvenz umgehenden Handlungsbedarf. Im Vergleich zu anderen Unternehmenskrisen ist zwar die Identifikation einer Liquiditätskrise relativ einfach, trotzdem wird sie in den meisten Fällen viel zu spät wahrgenommen.

Dieses verzögerte Realisieren der Situation verleiht einer Liquiditätskrise regelmäßig auch eine juristische Dimension, da der Grad zwischen Zahlungsstockung und Zahlungsunfähigkeit nicht selten relativ schmal ist.

Um die angespannte Unternehmenslage zu entschärfen, bedarf es in dieser Phase eines aktiven Liquidationsmanagements, dessen Aufgabenbereiche sich von der Ermittlung eines etwaigen zusätzlichen Kapitalbedarfs über die Deckung der Liquiditätslücke bis hin zur optimalen Planung, Steuerung und Kontrolle zu erstrecken dabei als äußerst schwierig offenbaren.

Neben einigen internen Quellen kann die Krise meist nicht ohne Mithilfe der unterstützenden Kreditinstitute gemeistert werden. Das Unternehmen hat aber kaum mehr freie Vermögensgegenstände, die als Sicherheit für frisches Geld dienen könnten.

Die einzige Möglichkeit, weitere Mittel von den Kreditinstituten zu bekommen, besteht in einer schlüssigen Fortführungsprognose, die den Geldgebern einen realistischen Weg für die Rückführung der gewährten Mittel aufzeigt.

Gelingt es dem Unternehmen, die Liquiditätssituation zu entschärfen und das Kapital dauerhaft darzustellen, so sind die Mittel konsequent zu planen und zu steuern.

Um die nachhaltige Gesundung der Unternehmung zu gewährleisten, bedarf es aber der Beseitigung einer Vielzahl organisatorischer (Schnittstellen-)Probleme.

Zielsetzung muss sein, dass neben den organisatorischen Optimierungen das Liquiditätsmanagement ein integrierter Bestandteil der Unternehmensplanung und -steuerung wird.

Zusammenfassung

Egal aus welchem Grund ein Unternehmen in die Liquiditätskrise gerät, die Situation erzeugt aufgrund der drohenden Insolvenz umgehenden Handlungsbedarf. Im Vergleich zu anderen Unternehmenskrisen ist zwar die Identifikation einer Liquiditätskrise relativ einfach, trotzdem wird sie in den meisten Fällen viel zu spät wahrgenommen.

Dieses verzögerte Realisieren der Situation verleiht einer Liquiditätskrise regelmäßig auch eine juristische Dimension, da der Grad zwischen Zahlungsstockung und Zahlungsunfähigkeit nicht selten relativ schmal ist.

Um die angespannte Unternehmenslage zu entschärfen, bedarf es in dieser Phase eines aktiven Liquidationsmanagements, dessen Aufgabenbereiche sich von der Ermittlung eines etwaigen zusätzlichen Kapitalbedarfs über die Deckung der Liquiditätslücke bis hin zur optimalen Planung, Steuerung und Kontrolle zu erstrecken dabei als äußerst schwierig offenbaren.

Neben einigen internen Quellen kann die Krise meist nicht ohne Mithilfe der unterstützenden Kreditinstitute gemeistert werden. Das Unternehmen hat aber kaum mehr freie Vermögensgegenstände, die als Sicherheit für frisches Geld dienen könnten.

Die einzige Möglichkeit, weitere Mittel von den Kreditinstituten zu bekommen, besteht in einer schlüssigen Fortführungsprognose, die den Geldgebern einen realistischen Weg für die Rückführung der gewährten Mittel aufzeigt.

Gelingt es dem Unternehmen, die Liquiditätssituation zu entschärfen und das Kapital dauerhaft darzustellen, so sind die Mittel konsequent zu planen und zu steuern.

Um die nachhaltige Gesundung der Unternehmung zu gewährleisten, bedarf es aber der Beseitigung einer Vielzahl organisatorischer (Schnittstellen-)Probleme.

Zielsetzung muss sein, dass neben den organisatorischen Optimierungen das Liquiditätsmanagement ein integrierter Bestandteil der Unternehmensplanung und -steuerung wird.

Verantwortlich für den Inhalt:

WÜ-CON Unternehmensberatung
Robert-Perthel-Straße 45
50739 Köln

www.wue-con.de
info@wue-con.de

Ausgabe II, Erscheinungsdatum: Juni 2015

