

Der Insolvenz vorbeugen

Unternehmen müssen flüssig sein und bleiben. Die Planung der Liquidität ist daher überlebenswichtig, ebenso wie die Verringerung von Abhängigkeiten. Sorgfältig agierende Manager bereiten die Firma auf den Ausfall von großen Zahlungen, das Abspringen von Kunden oder das Scheitern von Projekten vor.

TEXT: MICHAEL GNEUSS

Mit dem Management der Liquidität beschäftigen sich Unternehmen leider oft erst, wenn es schon fast zu spät ist – Berater können ein Lied davon singen. «Das Thema wird grundsätzlich vernachlässigt», sagt Thorsten Braun, Geschäftsführer der intevo

liquiditätsmanagement fällt ein ganzes Bündel von Maßnahmen, die nicht nur dafür sorgen, dass Unternehmen zahlungsfähig bleiben, gleichzeitig steigern sie die Rendite. Und schließlich ist Liquiditätsmanagement ein wichtiger Baustein eines umfassenden Kontinuitätsmanagements.

Unternehmen müssen zu jedem

Unternehmen müssen zu jedem Zeitpunkt in der Lage sein, allen fälligen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen

Gesellschaft für integrierte Unternehmenssteuerung. Rund 90 Prozent seiner Kunden kommen erst, wenn es bereits Probleme mit der Liquidität gibt, meist auf Druck der Banken.

Dabei ist Liquiditätsmanagement eine Disziplin, die Unternehmen auch unabhängig von finanziellen Engpässen angehen sollten. Unter das Li-

iquiditätsmanagement fällt ein ganzes Bündel von Maßnahmen, die nicht nur dafür sorgen, dass Unternehmen zahlungsfähig bleiben, gleichzeitig steigern sie die Rendite. Und schließlich ist Liquiditätsmanagement ein wichtiger Baustein eines umfassenden Kontinuitätsmanagements.

wicklungsmanagement fällt ein ganzes Bündel von Maßnahmen, die nicht nur dafür sorgen, dass Unternehmen zahlungsfähig bleiben, gleichzeitig steigern sie die Rendite. Und schließlich ist Liquiditätsmanagement ein wichtiger Baustein eines umfassenden Kontinuitätsmanagements.

Unternehmen müssen zu jedem Zeitpunkt in der Lage sein, allen fälligen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Schwierigkeiten können sich schnell zu einer Krise auswachsen und fatale Folgen haben. Auch Firmen, die gut im Markt positioniert sind, können in Extremfällen in die Insolvenz schlittern, wenn die Unternehmensführung die Liquiditätsentwicklung nicht im Auge behält.

Auslöser von Liquiditätskrisen ist oft die schlechte Zahlungsmoral von Kunden. Unternehmen verschleppen mit Rücksicht auf die guten Beziehungen ein striktes Forderungsmanagement und tolerieren späte Zahlungseingänge. Lässt dann noch ein großer Rechnungsbetrag auf sich warten, kann es eng werden, und fällige Zahlungen sind nicht mehr zu begleichen.

Dann droht im nächsten Schritt Gefahr von den Banken. Wenn die Bonität nun geringer eingeschätzt und die Kreditlinie infolge dessen gesenkt wird, verschärft sich die Lage zusehends. Probleme mit Lieferanten und Mitarbeitern können weitere Folgen sein – ein Teufelskreis, der am Ende auch Unternehmen mit prall gefüllten Auftragsbüchern in die Insolvenz treiben kann.

Ein vorausschauendes Management kann solchen Szenarien allerdings vorbeugen. Im Sinne der Business Continuity ist ein strenges Liquiditätsmanagement sogar ein absolutes Muss. Im Mittelstand wird es aber oft nur stiefmütterlich behandelt.

Die Stellschrauben sind zahlreich. Voraussetzung ist zunächst eine Liquiditätsplanung, die mittelfristig alle Zahlungsein- und -ausgänge berücksichtigt. Zahlungen von Kunden sind mit Wahrscheinlichkeiten zu belegen, um vor unliebsamen Überraschungen gefeit zu sein.

Um Zahlungseingänge zu beschleunigen, raten Consultants ihren Kunden, ein effektives Forderungsmanagement einzuführen. Zahlungsziele sollten – wenn möglich – verkürzt und das Mahnwesen intensiviert werden. Bei wichtigen Kunden mit schlechter Zahlungsmoral helfen oft persönliche Gespräche. Bei längeren Projekten ist die Vereinbarung von Anzahlungen und Abschlagzahlungen ratsam.

Zudem bietet die Finanzdienstleistungsbranche Möglichkeiten, sich abzusichern. Unternehmen, die es nicht schaffen, ein effektives Mahnwesen aufzubauen, können Inkassounternehmen beauftragen. Factoring ist eine Möglichkeit, mit der Unternehmen sich gegen Zahlungsausfälle absichern können. Die Forderungen werden dabei verkauft, also sofort zu Bargeld gemacht. Allerdings ist Factoring nicht ganz billig. Bis zu 2,5 Prozent des Bruttoumsatzes werden von den Factoring-

Gesellschaften abgezogen, hinzu kommt eine Beteiligung an den Kosten für die Bonitätsprüfung des Kunden.

Zu einem Liquiditätsmanagement im Sinne der Business Continuity gehört aber auch, ein Risikobewusstsein für die Abhängigkeit von einzelnen Kunden und Aufträgen zu entwickeln und Notfallpläne zu erarbeiten, die umgesetzt werden können, wenn Kunden abspringen oder Projekte scheitern. Mittel- und langfristig sollte das Management versuchen, die Abhängigkeiten zu verringern.

Des Weiteren dienen alle unternehmerischen Hausaufgaben dem Liquiditäts- und auch dem Kontinuitätsmanagement. Die Kapazitäten sind, so gut es geht auszulasten, die Preise – wenn möglich – anzupassen und Kostensenkungspotenziale aususchöpfen. Zudem verringert ein konsequentes Qualitätsmanagement die Risiken von Zahlungsausfällen oder -verspätungen.

Schließlich dient ein professionelles Liquiditätsmanagement nicht nur der Absicherung. Das Beratungsunternehmen The Hackett Group hat darauf hingewiesen, dass der Nettogewinn allein durch Optimierungen des Working Capitals um bis zu elf Prozent steigen kann. Nach Berechnungen der Experten sind bei den 2000 größten Unternehmen in den USA und in Europa Barmittel in Höhe von mindestens einer Billion US-Dollar unnötig gebunden.

Case Study: Auslagerung des Rechenzentrums

Der Betrieb eines Rechenzentrums gehört in den seltensten Fällen zur Kernkompetenz eines Unternehmens – eine sichere IT-Infrastruktur ist vielmehr die Basis für den reibungslosen Ablauf des eigentlichen Geschäfts. Ein klassischer Fall für Outsourcing also mit klaren Vorteilen: Das Unternehmen kann sich auf sein Kerngeschäft konzentrieren und gewinnt Flexibilität, die Sicherheit wird erhöht und die Kosten für IT sinken. Aber was kommt auf ein Unternehmen zu, das seine

wie: Lassen sich die vorhandenen Technologien in die Systeme des Auslagerungs-Partners integrieren? Lassen sich Synergien mit anderen Systemen herstellen, die der Dienstleister bereits betreibt? Eine Aufgabe für echte Spezialisten, die Geschäftsprozesse des Kunden verstehen und mit den Applikationen und der technischen Ausstattung vertraut sind,

