

## Ohne Moos wirklich nix los?

Die Redewendung „ohne Moos nix los“ kennt wohl jeder aus seinem privaten Umfeld. Vielfach lassen sich im privaten wie im unternehmerischen Bereich Liquiditätsprobleme mit einfachen Maßnahmen lösen und manchmal bedarf es der Hilfe Dritter. Spätestens jedoch mit dem Beginn einer wirtschaftlich negativen Entwicklung wird die Liquidität zu einem überlebenswichtigen Faktor.

Text: Christoph Hillebrand

Es ist schon seit Jahrhunderten so: Wer von erfolgreichen Unternehmen spricht, lobt fast immer deren hohe Rentabilität. Gilt es, Prozesse oder Betriebe zu beurteilen, stehen Eigenkapitalrentabilität, Gesamtkapitalrentabilität, Umsatzrendite, Cash-Flow, Return on Investment und viele andere ähnliche Kennziffern im Fokus. Die Folge: Wer eine gute Rentabilität ausweist, hat in der Regel auch keine Probleme mit der Liquidität. Denn die Finanzierungsseite stellt die notwendige Liquidität zur Verfügung.

Liquidität und mit ihr die klassischen drei Liquiditätsgrade (vgl. dazu return 02/14, S. 65) beantworten eine oft alles entscheidende Frage: „Können mit der vorhandenen Geldmenge oder geldnahen Ansprüchen jetzt oder künftig entstehende Verpflichtungen tatsächlich bezahlt werden?“

Viele Unternehmen schenken dem Thema Liquidität aber immer noch viel zu wenig Beachtung. Sie orientieren sich stattdessen an dem Leitsatz: „Wir müssen Gewinne machen und ausweisen. Die Liquidität wird sich schon einstellen.“

### Die unterschiedlichen Krisenanzeichen

Jede Unternehmenskrise lässt sich einem bestimmten Krisenstadium zuweisen. Die Krisenstadien folgen aber nicht in gleichmäßigen Abständen über Jahre. Sie überlappen oder bedingen einander.

Diese Phasen lassen sich jedoch in den meisten Fällen frühzeitig erkennen. Besonders gefährlich wird es allerdings bei einer Liquiditätskrise. Da die Insolvenzantragspflichten von einer zumindest recht klar definierten Zahlungsunfähigkeit (Fähigkeit mindestens 90 Prozent der fälligen Verbindlichkeiten bedienen zu können) ausgehen, führen Liquiditätskrisen häufig zu einer Insolvenz.

### Erfolgsfaktor intensive Liquiditätsplanung

„Hätte ich es gewusst, hätte ich etwas getan ...“

Diesen Ausspruch hört man immer wieder, wenn Unternehmen bewusst wird, dass sie einen großen Fehler gemacht und auf eine aussagefähige, integrierte Unternehmensplanung verzichtet haben. So wären viele negative Entwicklungen absehbar gewesen. Leider sind jedoch Planungen häufig nicht das Papier wert, auf dem sie geschrieben sind. Nur eine integrierte Unternehmensplanung, also die Berücksichtigung von Rentabilität, Liquidität und Finanzierung, gewährleistet, dass die Unternehmensprozesse richtig dargestellt werden. Zusätzlich gilt es, die Planung permanent rollierend fortzuschreiben – nicht nur in guten Zeiten, sondern vor allem in der Krise. Dabei geht es zum Beispiel darum festzustellen, ob im Rahmen der permanenten Selbstprüfungspflicht der Geschäftsführung Zahlungsunfähigkeit besteht oder nicht. Ergibt sich aus der Liquiditätsplanung eine Unterdeckung, muss das Unternehmen umgehend geeignete Maßnahmen ergreifen, um die Liquiditätskrise zu überwinden.

### Faktoren der Bankenfinanzierung

Grundlage jeder Bankenfinanzierung ist heute das Rating auf Basis der Kriterien von Basel II. Fällt diese Bewertung

zu schlecht aus, ist eine Finanzierung nahezu unmöglich oder muss mit anderen Mitteln sichergestellt werden. Das Rating wird aus verschiedenen Unternehmensdaten abgeleitet. Sowohl die berücksichtigten Hardfacts, also Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung, als auch die Softfacts – wie Zahlungsverhalten, Überziehungen und Nachfolgeregelungen – lassen sich positiv beeinflussen. Der Unternehmer muss nur wissen wie. Neben der Kapitaldienstfähigkeit sprechen Kreditinstitute von der Kreditfähigkeit. Das sind beides Begriffe, die sich aus den MAKs (Mindestanforderungen für das Kreditwesen) ableiten. Kapitaldienstfähigkeit ist ein Merkmal der Kreditfähigkeit und besagt: Der Schuldner kann den beanspruchten Kredit zuzüglich Zinsen zurückzahlen, ein erster Beleg dafür ist die Liquiditätsplanung. Legt diese nicht überzeugend dar, dass aus dem Cash-Flow der zusätzliche Kredit getilgt und verzinst werden kann, besteht keine Kapitaldienstfähigkeit. Kreditfähigkeit bedeutet noch mehr. Sie sagt zum Beispiel aus, dass das Unternehmen zum Zeitpunkt der Kreditantragstellung in geordneten wirtschaftlichen Verhältnissen agiert.

Ein entscheidender Punkt wird immer wieder vergessen: das Vertrauen. Niemand kann eine Bank oder einen anderen Kreditgeber zwingen, ihm einen Kredit einzuräumen. Der Kreditgeber muss überzeugt sein, dass der Antragsteller in der Lage ist, den Kredit zurückzuführen. Dabei gilt:

**Je schwächer die vorgelegten Zahlen, desto größer muss das Vertrauen und die Bereitschaft sein, gleichwohl auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu setzen.**

Gerade in Krisenzeiten ist das Vertrauen jedoch oft beschädigt oder zerstört. Das gute Verhältnis wieder aufzubauen ist oft um ein Vielfaches schwieriger, als eine in sich schlüssige Unternehmensplanung vorzulegen. Bei einem zerstörten Verhältnis gelingt es häufig nicht mehr, eine positive Kreditentscheidung trotz überzeugender Kapitaldienstfähigkeit herbeizuführen. Viele Kreditinstitute lehnen Kreditverträge bereits ab, wenn sie erfahren, dass das Vertrauensverhältnis zwischen dem Unternehmer und einer anderen Bank gestört ist.

### Möglichkeiten der Finanzierung

In jedem Krisenstadium wird der Ruf nach der Hilfe durch das Kreditinstitut laut, denn Banken greifen am wenigsten in die Unternehmensprozesse ein. Das notwendige Kapital kann zeitnah zur Verfügung gestellt werden. Der Kreditgeber beansprucht keine Mitspracherechte, sondern lediglich eine Verzinsung seines Kapitals. Trotzdem klagt der Mittelstand über eine erhebliche Unterversorgung mit Kapital durch die Banken. Ein Grund hierfür ist wohl, dass die Kreditinstitute große Angst haben, noch einmal die gleichen Fehler wie im Jahr 2007 zu machen. Zusätzlich wird diese Furcht durch das mangelnde Vertrauen in bestimmte Kreditnehmer und Branchen geschürt.

Oft tragen Betriebe ihre Liquiditätskrisen auf dem Rücken der Lieferanten aus, weil bei vielen von ihnen häufig die

Controllingsysteme nicht richtig funktionieren. Die Folge: Kunden erhalten Zahlungskonditionen, die für die Lieferanten betriebswirtschaftlich schädlich sind. Außerdem werden Forderungseingänge viel zu wenig überwacht. Allerdings stehen heute den Lieferanten insbesondere Kreditversicherer und Factoringunternehmen zur Seite, die das Zahlungsverhalten der Kunden ständig überprüfen und frühzeitig auf krisenhafte Indikationen hinweisen.

Bei einem schlechten Ergebnis verlangen diese Lieferanten deshalb künftig Vorkasse. Für den Auftraggeber vergrößert sich die Liquiditätskrise damit um ein Vielfaches. Allerdings wollen Lieferanten nicht nur ihre Ansprüche realisieren, sie möchten natürlich auch verkaufen. Deshalb gelingt es häufig, gerade in Krisenzeiten bis hin in die Insolvenz sinnvolle Absprachen zu treffen, um auch in einer wirtschaftlichen Schieflage – bis hin zur Insolvenz – Lieferantenkredite zu bekommen.

Das Factoring gehört ebenfalls zu den verbreiteten Finanzierungsmethoden für mittelständische Unternehmen. Immer mehr Firmenchefs arbeiten mit diesem Verfahren. In vielen Bereichen hat das Factoring sogar die Finanzierung von Forderungen über Kontokorrentkredit verdrängt. Das begründet sich unter anderem mit den zunehmend unattraktiven Konditionen für Kontokorrentkredite. Darüber hinaus lässt sich Factoring über spezielle Anbieter selbst noch in der Insolvenz einsetzen und eignet sich deshalb gerade für finanziell angeschlagene Unternehmen als Finanzierungsinstrument. Aus dem Unternehmen zur Verfügung gestelltes Eigenkapital gilt als besonders positives Finanzierungsinstrument, das Kreditinstitute in der Regel deshalb in der Krise auch besonders einfordern. Aber das sagt sich leichter, als es getan werden kann, denn oft haben Unternehmer bereits im Vorfeld sämtliche Sicherheiten in ihren Betrieb gesteckt oder das Eigenkapital steht nicht in Liquidität zur Verfügung, weil es in anderen Werten gebunden ist.

### Eine wichtige Erkenntnis für Unternehmer

Kein Unternehmen gelangt aus heiterem Himmel in eine Liquiditätskrise. Wer ehrlich ist, wird feststellen, dass vieles vorhersehbar und vermeidbar gewesen wäre. Dabei geht Liquidität vor Rentabilität, die in einer integrierten Unternehmensplanung abgebildet ist. Wenn dann trotzdem eine Liquiditätskrise droht, sind geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um mit Banken, Lieferanten oder sonstigen Geldgebern eine Lösung zu finden. Neben den klassischen Finanzierungsfaktoren spielt dabei das gegenseitige Vertrauen eine besondere Rolle. ~



Christoph Hillebrand

