

## GEGENMAßNAHMEN ZUR VERMEIDUNG EINER (DROHENDEN) UNTERDECKUNG

- Den Überblick behalten
- Ideen zur Einleitung von Maßnahmen im Krisenfall
- Strategieprozess einleiten, die Krise nachhaltig zu überwinden

### ORIENTIERUNG ÜBER DIE LIQUIDITÄTSSITUATION

Ziel eines guten Liquiditätsmanagements ist es, immer den Überblick zu bewahren, wohin sich das Unternehmen in der nahen und mittelfristigen Zukunft liquiditätsmäßig bewegen wird. Sollte sich abzeichnen, dass im Prognosezeitraum eine Liquiditätslücke (Unterdeckung) droht, sind Maßnahmen zu definieren, um diese drohende Unterdeckung zu verhindern. Unternehmen sind aufgrund der Verschärfung des Insolvenzrechts angehalten, aus Haftungsgründen sogar 24 Monate nach vorne zu schauen.

### TYPISCHE MAßNAHMEN

Dabei können wir drei dauerhaft Aspekte unterscheiden:

- einmalige Maßnahmen

- kurzfristige Maßnahmen
- mittelfristige Maßnahmen

### Einmalige Maßnahmen

Unter einmaligen Maßnahmen (Maßnahmen, die nur bedingt wiederholbar sind) verstehen wir Aktionen, die schnelle Abhilfe schaffen.

Beispielsweise können Beiträge von **Gesellschaftern in Form von Darlehen** in den meisten Rechtsformen schnell und unkompliziert erfolgen. Meistens verlangen die anderen Gläubiger (in der Regel die Banken), dass die Gesellschafterdarlehen mit Nachrang gegeben werden, weil das Geld auf alle Fälle im Unternehmen verbleiben und nicht über „Hintertürchen“ wieder an die Gesellschafter zurückfließen soll, schon gar nicht, bevor die Banken befriedigt werden.

Auch **Sale & Lease Back** von Maschinen oder Gebäuden, sofern keine Rechte Dritter auf ihnen

lasten, kann eine einmalige Maßnahme sein, wenn das Unternehmen über entsprechende Assets verfügt. Diese Maßnahme Veräußerung oder Sale & Lease Back haben aber in der Regel eine langfristige Wirkung.

## Kurzfristige Maßnahmen

### ▪ Ausgabenstopp

Eine beliebte Maßnahme ist die Verhängung eines sofortigen Ausgabenstopps, insbesondere was die Investitionen betrifft. Hier müssen aber rechtliche Bedingungen berücksichtigt werden (Stornierung oder Verschiebung). Je nachdem, wann dieser Ausgabenstopp zahlungswirksam wird, kann diese Maßnahme kurz- und mittelfristig sein. In der Regel wird ein Ausgabenstopp immer im Zusammenhang mit umfangreichen Cost Cutting-Maßnahmen durchgeführt.

### ▪ Mahnwesen überprüfen/intensivieren

In vielen Unternehmen werden die offenen Forderungen gegenüber Kunden eher großzügig behandelt, was im Falle der eigenen drohenden Liquiditätskrise schrittweise zurückgenommen werden muss., Entsprechend empfehlenswert sind Mahnläufe alle zehn Tage. Bei entsprechenden Geschäftsmodell kann auch geprüft werden, ob der Übergang zur täglichen Faktur weg von Wochenfaktur sinnvoll sein kann.

### ▪ Stundungs- Zahlungszielvereinbarungen mit großen Lieferanten

Entsprechende Vereinbarungen sind auch immer eine Möglichkeit, kurzfristig Liquidität zu schöpfen. Diese Maßnahmen können einmalig sein (zeitlich limitiert) oder aber auch in Verhandlungen über neue Zahlung Konditionen führen.

#### Wichtig:

Aus der Liquiditätsplanung muss ersichtlich sein, dass die Liquiditätskrise entsprechend der gesetzlichen Vorgaben geheilt werden kann. Ansonsten können die aufgeführten Maßnahmen zu rechtlichen Problemen führen.

## Mittel- bis Langfristige

### ▪ Leasen statt kaufen

Wie wir im Absatz Ausgabenstopp gelesen haben, sind Kürzungen von Investitionen, sofern auch ohne Konventionalstrafe möglich, ein beliebtes Mittel, Ausgaben in die Zukunft zu verschieben. Zu beachten hierbei sind Bedingungen der Investitionsförderungen. Oftmals sind im Rahmen von geförderten Investitionen Wartungsarbeiten der Anlagen verpflichtend. Es sollte immer geprüft werden, wenn größere Investitionen durch Leasing ersetzt werden sollen, ob in Hinblick auf erhaltene Subventionen es rechtliche Regelungen zu beachten gibt.

- **Gesamtkonzept Working Capital:**

Das Working Capital oder die Kapitalbindung ist von Branche zu Branche unterschiedlich hoch oder relevant, kann aber erhebliche Größenordnungen annehmen

die übliche Definition von Working Capital ist:

- + Lagerbestände
- + Forderungen aus L+L
- ./. Verbindlichkeiten aus L+L

diese wichtige Kennzahl besagt, dass wenn die Aktiva (Vorräte und Forderungen) größer sind als die Verbindlichkeiten, kein erheblicher Liquiditätszufluss aus dem working capital zu erwarten ist. Entsprechend ist es das Ziel der Vorratshaltung die Kapitalbindung zu verringern und den Lagerumschlag zu erhöhen. Auch die bereits oben erwähnte Intensivierung des Mahnwesens führt zu einer Verringerung der offenen Forderungen. Die konsequente Reduktion des kurzfristigen Umlaufvermögens ist ein wichtiger Bestandteil des Working Capital Management und kann deutlich Liquidität freisetzen.

Ein ähnlicher Effekt erzielt das Factoring der Forderungen, weil diese durch den Factoring-Dienstleister zügig / sofort bezahlt werden und so Geld in die Kassen spült.

Der nächste Praktiker-Tipp erscheint als Nr. 7 am 30. März mit folgenden Schwerpunkt:

**Was sind die häufigsten Fehler bei der Liquiditätsplanung.**

Schreiben Sie uns gerne, welche weiteren Themen Sie besonders interessieren: [kontakt@consanto.de](mailto:kontakt@consanto.de)

- **Factoring**

Factoring ist eine beliebte Finanzierungsmethode: das Unternehmen verkauft seine Forderung gegenüber seinen Kunden an eine Factoring-Bank und erhält unter Abzug eines Abschlags seine Zahlungseingänge binnen weniger Tage. Allerdings müssen die Forderungen noch frei sein; d. h. nicht mit Rechten Dritter belegt sein. Banken lassen sich zur Absicherung von Kontokorrentkrediten gerne Sicherheiten in Form von Globalzessionen einräumen. Damit könnten Forderungen – wenn überhaupt - nur teilweise frei als Sicherheit zu dienen.

- **Fremdfinanzierungen**

Der Vollständigkeit halber sei hier noch die Fremdfinanzierung (Aufnahme neuer Kredite oder Darlehen) erwähnt. Die Fremdfinanzierung ist ein komplexes und auch sehr weites Feld, über das wir in nächster Zukunft einen eigenen Schwerpunkt Praktiker Tipp Schreiben werden

## FAZIT

Hier sind nur einige wenige, typische und beliebte Maßnahmen genannt. Das wichtigste Fazit aber ist: vergessen Sie nie an einer Strategie zu arbeiten, die aus der Krise nachhaltig wieder herausführt.

**Maßnahmen ersetzen gute Strategien nicht!**

Informieren Sie sich gerne auf unserer Website [www.consanto.de](http://www.consanto.de) über die Möglichkeiten einer professionellen Unterstützung durch uns. Kontaktieren Sie uns bei Interesse jederzeit: [kontakt@consanto.de](mailto:kontakt@consanto.de)