

Konsequent und digital: Liquide durch die Krise

Steigende Einkaufspreise, explodierende Kosten, Zahlungsprobleme auf Kundenseite. Viele Unternehmen stehen vor nie da gewesenen Herausforderungen. Professionelles **Liquiditätsmanagement** ist eine Art Lebensversicherung.

Von Manfred Godek

Im **Konjunkturspiegel des Ifo-Instituts** werden Branchentrends mit farbigen Diagrammen dargestellt. Die Indikatoren im Großhandel erscheinen seit März 2022 immer mehr in Rot. Vor allem die Bereiche Papier/Bürobedarf, Informations- und Kommunikationstechnik sowie Möbel/Einrichtungsgegenstände verzeichnen rückläufige Bestellungen, sinkende Umsätze und steigende Lagerbestände. Dass die Verkaufspreise grün erscheinen, ist ebenfalls ein Alarmzeichen. Denn das bedeutet, dass sie steigen, was wiederum die Nachfrage drückt. „Wir blicken mit Sorge auf Herbst und Winter“, so Dr. Dirk Jandura, Präsident des Bundesverbandes Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen (BGA). Am Ende trifft es die gesamte Wertschöpfungskette. Hersteller, Groß- und Einzelhandel haben ihre Umsatzprognosen drastisch gesenkt.

Cash-Management geht alle an

Auch auf andere Weise machen sich die Verwerfungen bemerkbar. „Seit dem Frühjahr nehmen die Forderungsausfälle wieder zu“, berichtet Jens Hinzmann, Geschäftsführer der unter anderem auf den Handel spezialisierten Interwega international Gesellschaft für Debitorenmanagement. Zudem beginnt für viele Unternehmen die Rückzahlung der Corona-Überbrückungskredite der KfW, was für einen weiteren Abfluss von Eigenmitteln sorgt. Die Banken verfolgen aufmerksam, wie ihre Kunden mit der kritischen Situation fertig werden. „Ein konsequentes Cash-Management ist unverzichtbar. Es sollte in der

Unternehmensorganisation so verankert sein, dass das Topmanagement sowie die Fachabteilungen involviert sind und die Aufgabe nicht als isoliertes Projekt der Finanzabteilung wahrgenommen wird“, so Thibault Pucken, Geschäftsführer von Inverto, der auf Einkauf und Supply Chain Management spezialisierten Tochter der Boston Consulting Group. Die Liquiditätslage tangiere den Einkauf, den Vertrieb und die Produktion und deren Handlungs-

spielräume unmittelbar. Ein kontinuierliches Monitoring ermögliche es, jederzeit Maßnahmen zur kurzfristigen Liquiditätssicherung zu ergreifen. Im eigenen Einkauf könnten, statt Skonti auszunutzen, bessere Zahlungsziele nachverhandelt und Lagerbestände auf ein Minimum reduziert werden. Und wenn Kunden mit Zahlungen in Verzug gerieten, gelte es, schnell zu reagieren.

Verlässlich zahlende Kunden sind in Krisenzeiten das Faustpfand des Unternehmers. Verliert man es aus der Hand, wird es kritisch. Ein Rechenbeispiel verdeutlicht dies: bisherige Rendite 5 Prozent, Forderungsausfall auf den Gesamtumsatz 1 Prozent. Die Rendite schmilzt um 25 Prozent.

„Die wichtigsten Hebel einer effektiven Forderungsrealisierung sind digitalisierte Prozesse und eine individuelle Ansprache von Debitoren“, so Jens Hinzmann von Interwega. Eine Studie des Deutschen Mittelstands-Bundes offenbart die bestehen-



Bild: Nateel27/istock/Getty Images

Digitalisierte Prozesse als wichtigste Hebel einer effektiven Forderungsrealisierung

den Defizite. Viele Unternehmen nutzen in ihrem Finanzmanagement noch immer Excel-Tabellen. Die händische Tabellenkalkulation ist fehleranfällig, zudem bietet sie keine Echtzeit-Daten, sodass kritische Entwicklungen nicht rechtzeitig bemerkt werden. Hinzmann: „Eine effektive Forderungsverfolgung erfordert tagesaktuelle Zahlungsdaten, Bonitätsinformationen und Branchenkenntnisse. Mit diesem Wissen können Debitoren individuell angesprochen und zielführende Vereinbarungen, etwa über Ratenzahlungen, Zahlungsziele oder Skonti herbeigeführt werden“. Diese Strategie folge der Tatsache, dass knapp zwei Drittel aller Unternehmen schon einmal von einem Liquiditätsengpass betroffen gewesen seien. Durch gute Kommunikation und pragmatische Lösungen stabilisierte Kunden versprächen langfristig gute und loyale Geschäftsbeziehungen.