



Quelle: Rei Imagine/shutterstock.com

Liquidität ist Thema Nummer eins

Die gegenwärtige Krise ist ein Stresstest für das Finanzmanagement von Energieversorgern. Experten raten dazu, **die eigenen Strategien, Systeme und Prozesse auf den Prüfstand zu stellen** und den raueren Marktbedingungen anzupassen. Der vorliegende Fachbeitrag beschreibt in diesem Zusammenhang, wie sich Energieversorgungsunternehmen proaktiv auf **die veränderten Rahmenbedingungen einstellen können** und welche Faktoren dabei besonders berücksichtigt werden sollten.

von: Manfred Godek (Monheim)

Wenn eine kritische Masse von Stadtwerken kippen würde, könnte das eine Kettenreaktion auslösen – so wird der Hauptgeschäftsführer des Verbands kommunaler Unternehmen (Vku), Ingbert Liebling, in der Finanzpresse zitiert. Chaotische Zustände am Energiemarkt wären die Folge, gewissermaßen eine Gefährdung der Versorgungssicherheit von Grund auf. Tatsächlich waren die Finanzabteilungen zahlreicher Energieversorgungsunternehmen (EVU) im vergangenen Jahr bis aufs Äußerste gefordert. Priorität hatte die schnelle Umsetzung der Preisbremsen zur Ent-

lastung der Verbraucherinnen und Verbraucher. Gleichzeitig standen und stehen wichtige strategische Entscheidungen an: Vor dem Hintergrund der veränderten geopolitischen Lage gilt es, den Einkauf gegen volatile Marktpreise so weit wie möglich abzusichern und auf der Einnahmeseite steigende Ausfallrisiken zu minimieren.

Im Beschaffungsbereich zeigt sich bei genauer Betrachtung ein differenziertes Bild. „Unternehmen, die eher auf fallende Preise gesetzt oder gewettet haben, müssen sehr teuer am Spotmarkt einkaufen, um Beschaffungslücken zu

füllen. Oft ist zu spät reagiert worden in der Hoffnung, dass sich die Entwicklung umkehrt – mit zum Teil dramatischen Auswirkungen“, sagt beispielsweise Oliver Golly, Partner der Energie und Utilities Practice bei der Unternehmensberatung Arthur D. Little (ADL) in Frankfurt.

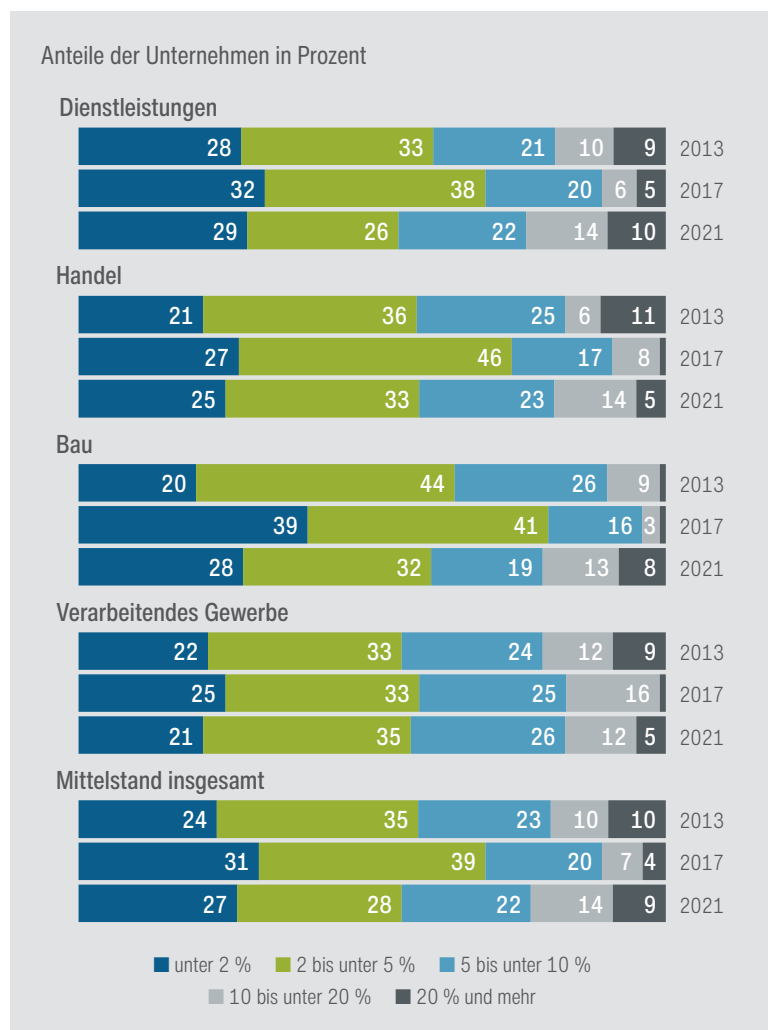
Dagegen sähen sich EVU, die eine konservative und Risiko-abgesicherte Beschaffungsstrategie verfolgt hätten, mit weniger Problemen konfrontiert. Hinzu kommen steigende „Margin Malls“. Diese beim Handel an den Energiebörsen zu hinterlegenden Sicherheitsleistungen können ebenfalls nicht unmittelbar an die Kundinnen und Kunden weitergegeben werden. Inzwischen wird berichtet, dass auch bei OTC-Geschäften zunehmend Sicherheiten verlangt werden. Ganz gleich, ob diese cash oder als Bankbürgschaft zu hinterlegen sind: Die finanziellen Spielräume werden noch weiter eingeengt. Hierzu Oliver Golly: „Die Krise zeigt, wie volatil und unsicher das Energie-Umfeld sein kann. Das Thema Absicherung wird in Zukunft einen noch höheren Stellenwert haben.“ Zur Früherkennung und Minimierung von Handelsrisiken empfehlen die Experten von ADL ein mehrstufiges Risikokontrollsystem. Dedierte Szenario-Analysen versetzten Unternehmen in die Lage, auf unterschiedliche Entwicklungen der Märkte richtig zu reagieren. In stark schwankenden Märkten sei, wie viele Beispiele zeigten, eine konservative Beschaffungsstrategie von Vorteil.

Drohende Forderungsausfälle

Die Beschaffungskosten sind aber nur eine Seite der Medaille. Bekommt man sie in den Griff, gibt es – pointiert ausgedrückt – noch eine Kehrseite: die Einnahmen. Denn auch auf sie ist immer weniger Verlass. Das ist zwar keine ganz neue Erkenntnis und in den letzten 20 Jahren hat die Volatilität der Wirtschaft durch immer kürzere Konjunkturzyklen, Naturereignisse oder geopolitische Verwerfungen erheblich zugenommen. Viele Branchen erleben ein permanentes Auf und Ab. Zuletzt, auf dem Höhepunkt der Corona-Pandemie, waren auch einzelne Versorger durch Zahlungsausfälle in Liquiditätsengpässe geraten. Dass Forderungsverluste von 20 Prozent und mehr eine reale Gefahr sein könnten, war allerdings schwer vorstellbar; schon die Hälfte davon wäre kaum zu verkraften. Zwei Jahre später sind Zahlungsstörungen regelrecht vorprogrammiert, denn immer mehr gewerbliche Kunden können ihre Gas- und Stromrechnungen nicht mehr bezahlen. Preisdeckel und -bremsen werden die Probleme nur zum Teil abfedern können.

Die deutsche Wirtschaft war durch die Pandemie und unterbrochene Lieferketten schon zuvor angezählt. Im Schlussquartal 2022 ist die „KfW-ifo-Kredithürde“ für kleine und mittlere Unternehmen dann zum dritten Mal in Folge angestiegen. 31,3 Prozent der von KfW und Info-Institut zu Jahresbeginn befragten Mittelständler stuften das Verhalten der Banken als restriktiv ein. Die Kredithürde für den Mittelstand habe damit zugleich einen neuen Höchststand seit Einführung dieser Erhebung im Jahr 2017 erreicht. Zu den von gestiegenen Energiekosten besonders betroffenen Branchen gehören die Keramik-, Chemie- und Glasindustrie, Metallbearbeiter und Teile des Handwerks. „Für viele Unternehmen beginnt zudem die Rückzahlung der Corona-Überbrückungskredite der KfW, was für einen weiteren Abfluss von Eigenmitteln sorgt“, sagt Jens Hinzmann, Geschäftsführer der u. a. auf Energieversorger spezialisierten Interwega international Gesellschaft für Debitorenmanagement mbH. Bereits seit dem Frühjahr 2022 nähmen die Forderungsausfälle wieder zu. So sei die Zahl der beantragten Regelinsolvenzen im Dezember 2022 erneut, gegenüber dem Vormo- ▶

Abb. 1: Anteil der Energiekosten an den Gesamtkosten im Mittelstand nach Branchen



nat um 3,1 Prozent, gestiegen. Der Wirtschaftsinformationsdienst CRIF erwartet im Jahr 2023 einen Anstieg der Insolvenzen um 17,2 Prozent.

Systeme und Prozesse auf dem Prüfstand

In einer derart angespannten Lage ist ein professionelles Liquiditätsmanagement unverzichtbar. Was wie selbstverständlich klingt, bedarf nach Einschätzung der Experten in einer Reihe von Unternehmen einiger Optimierungen. So muss beispielsweise ein jederzeitiger Überblick über die verfügbare Liquidität und über mögliche Engpässe in verschiedenen Zeiträumen sichergestellt sein. Ebenso ist eine kurzfristige Liquiditäts-

vorschau erforderlich; tagesgenau auf Basis fällig werdender Geldbewegungen.

„Eine Liquiditätsvorschau wird täglich erarbeitet“, so Jürgen Winterwerp, Kommunikationschef der Stadtwerke Bonn. Energieeinkauf und Energieabrechnung sind, was die Prognosen der Geldflüsse angeht, in dem Unternehmen enger verzahnt worden. Rechnungseingang und -verarbeitung sind komplett digitalisiert, weitere Prozesse folgen sukzessive. Die Stadtwerke Gießen wiederum haben, als sich die Versorgungskrise verschärfte, zusätzlich eine Gruppe zur regelmäßigen Überwachung der Außenstände eingerichtet, berichtet Unternehmenssprecher Ulli Boos. Viele Stadtwerke arbeiteten be-

reits auf einem sehr hohen Standard, andere hätten Optimierungsprozesse eingeleitet oder würden damit beginnen, so Experte Jens Hinzmann. In jedem Fall sei die Krise der geeignetste Zeitpunkt, um sich um die „Basics“ zu kümmern.

Unternehmen, die sich über Kredite und Anleihen finanzieren wollen, werden von den Banken einem Check unterzogen. Es wird nicht mehr und nicht weniger ermittelt, ob sie ihre Finanzen im Griff haben, und das Ergebnis ist nicht selten ernüchternd. Auch wenn „viel“ Geld auf den Konten liegt, ist dies nicht unbedingt von Vorteil, denn die Vorhaltung zu hoher Liquiditätsreserven beeinträchtigt die Rentabilität.

INTERVIEW

» Noch kürzere Monitoringzyklen «

7 Fragen an Kai Breiter, Leiter kaufmännische Dienste und Prokurist bei den Stadtwerken Gütersloh

Wie ist das Finanz- und Liquiditätsmanagement in der Unternehmensorganisation angesiedelt?

Kai Breiter: Das Finanzwesen ist bei uns im kaufmännischen Bereich und in direkter Zuordnung zum Leiter kaufmännische Dienste/Prokurist angesiedelt.

Haben Sie im Zuge der Verschärfung der Versorgungskrise besondere organisatorische Maßnahmen eingeleitet bzw. einleiten müssen?

Breiter: Bezüglich der Liquiditätsplanung sowie des Risikomanagements haben wir noch kürzere Monitoringzyklen eingeleitet. Eine engere, proaktive und sehr offene Gesprächsführung mit allen Stakeholdern wird nun noch intensiver gelebt.

Wie stellen Sie die jederzeitige Verfügbarkeit einer kurz-, mittel- und langfristigen Liquiditätsvorschau sicher?

Breiter: Wir greifen die Ist-Daten automatisch aus den Vorsystemen ab und reichern diese um Planwerte, auch unter Berücksichtigung der sich ständig ändernden Gesetzeslagen, an. Hierzu haben wir Szenarioanalysen aufgebaut, um jederzeit in der Lage zu sein, die

aktuelle Situation bewerten sowie die Liquidität für die Zukunft steuern zu können.

Sind dafür standardisierte Prozesse etabliert, etwa ein kontinuierliches IT-gestütztes Monitoring?

Breiter: Unsere Prozesse wurden hierzu standardisiert. Wichtig ist dabei die enge Abstimmung der Fachbereiche untereinander, um auch weiche Faktoren berücksichtigen zu können.

Welche kaufmännischen Prozesse sind digitalisiert und wie schätzen Sie den Digitalisierungsgrad Ihrer kaufmännischen Prozesse insgesamt ein?

Breiter: Seit über zwei Jahren verstärken wir die Prozessoptimierung durch Digitalisierung. Dies führt zum Abbau komplexer „händischer“ Prozessketten. Die Optimierungen machen uns schneller, verbessern die Abläufe und reduzieren die Fehlerquote. Zudem entwickeln wir unsere Systeme ständig weiter, um die Automatisierung auch datengestützt voranzutreiben. Momentan befinden wir uns in der Einführung eines neuen Planungs- und Reportingtools, welches die Ist- und die Planungswelt automatisiert zusammenbringt.



Quelle: Stadtwerke Gütersloh

Welche Finanzierungsinstrumente nutzen Sie?

Breiter: Wir nutzen die traditionellen Finanzierungsinstrumente, die zu unserer kaufmännischen Zurückhaltung und Weitsicht passen. Hierzu stehen wir in intensivem Austausch mit unseren Finanzierungspartnern.

Wo hakt es aus Ihrer Kenntnis und Sicht der Versorgungsbranche am meisten?

Breiter: Bei der Prozessautomation und Transparenz gibt es sicherlich noch Optimierungsmöglichkeiten. Daneben aktuell natürlich hinsichtlich der sich ständig ändernden Gesetzeslage, die uns vor große Herausforderungen stellt.

„Es gilt, den Einkauf gegen volatile Marktpreise so weit wie möglich abzusichern.“

„Viele Unternehmen nutzen in ihrem Finanzmanagement noch immer Excel-Tabellen“, so Jens Hinzmann. Das koste Zeit und letztlich auch Geld, weil eine händische Tabellenkalkulation fehleranfällig sei und darüber hinaus keine Echtzeit-Daten biete. Auf diese komme es aber besonders an, wenn man liquiditätskritische Entwicklungen bei den Debitoren rechtzeitig bemerken will. Automatische Tools hingegen werfen die erforderlichen Daten per Mausklick auf den Bildschirm – in Sekunden-schnelle, wann immer man sie benötigt.

Nackte Zahlen allein sind aber noch keine ausreichende Arbeitsgrundlage. Um Zahlungs- und Ausfallrisiken zu erkennen, muss das Kundenportfolio durchleuchtet werden. Jeder Versorger verfügt sicherlich über die Zahlungshistorien seiner einzelnen Kunden und könnte daraus Anhaltspunkte für künftiges Verhalten gewinnen. Wichtiger als diese Retrospektive ist jedoch eine Differenzierung vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftlichen Situation, vor allem nach Branchen und Unternehmensgrößen. Mithilfe von Bonitätsindizes und Ratingklassen, die bei Wirtschaftsinformationsdiensten abgerufen werden können, lässt sich so das Risiko-profil des eigenen Bestands abbilden. Mit anderen Worten: Man weiß, wo man in nächster Zeit genauer hinschauen muss, um im Fall eines Falles frühzeitig reagieren zu können.

Proaktives Management

„Auf Grundlage tagesaktueller Zahlungsdaten, Bonitätsinformationen und Branchenkenntnisse können Debitoren individuell angesprochen und zielführende Vereinbarungen, etwa über Ratenzahlungen, Zahlungsziele oder Skonti, herbeigeführt werden“, so Jens Hinzmann. Diese Strategie folge der Tatsa-

che, dass knapp zwei Drittel aller Unternehmen schon einmal von einem Liquiditätsengpass betroffen gewesen seien und ein Drittel sogar regelmäßig. Durch gute Kommunikation und pragmatische Lösungen stabilisierte Kunden versprächen langfristig gute und loyale Geschäftsbeziehungen.

Das Debitorenmanagement sollte in der Unternehmensorganisation so verankert sein, dass sowohl das Topmanagement als auch die Fachabteilungen involviert sind und die Aufgabe nicht als isoliertes Projekt der Finanzabteilung wahrgenommen werde, betont Jens Hinzmann von Interwega. Schließlich handele es sich um eine strategische Aufgabe. Der operative Teil sei dem Rechnungswesen zuzuordnen. In den nächsten Monaten sollten die Stadtwerke im Zuge der Liquiditätsplanung verschiedene Szenarien simulieren und sich zeitnah finanziell absichern, so Christoph Beer, Certified Valuation Analyst (CVA) und Partner der u. a. auf Energieversorger spezialisierten Beratungsgesellschaft Rödl & Partner. Dies gelte selbst dann, wenn diese Entwicklungen nach augenblicklichem Stand als unwahrscheinlich erscheinen sollten. Hierzu müsse eine aktive Kommunikation mit Banken und Gesellschaftern gepflegt werden.

Für die Zukunft rüsten

Infolge des zunehmenden Wettbewerbs im Energievertrieb, des steigenden Regulierungsdrucks bei den Versorgungsnetzen und des schwierigen Marktumfelds im konventionellen Erzeugungsbereich habe sich die wirtschaftliche Situation vieler Unternehmen in den letzten Jahren eingetrübt, so Christoph Beer. Sinkende Kapitalrenditen und steigende Verschuldung seien Zeugnisse dieser wirtschaftlichen Negativentwicklung, die auch die Liquidität der

Unternehmen belaste. Die tiefgreifende strukturelle Transformation der Energieversorgung im Zuge der Energiewende erfordere signifikante Investitionen und somit einen hohen Kapitaleinsatz. Umso mehr komme es auf ein gutes Finanzmanagement an.

Bezüglich ihrer strategischen Ausrichtung unterschätzten viele EVU das Ausmaß und die Geschwindigkeit der Transformation des Energiesystems, so Oliver Golly von ADL. Eine langfristige, vorausschauende Strategie mache sich grundsätzlich bezahlt. Unternehmen, die frühzeitig auf eine eigene Strom- und Wärmeerzeugung gesetzt haben, hätten die Chance, mit einem deutlich besseren Ergebnis durch die Krise zu kommen. Sie könnten die zu gleichen Kosten produzierte Energie zu viel höheren Kosten verkaufen. Das setzt allerdings voraus, dass der Kunde die Lieferungen auch bezahlen kann. ■

Literatur

[1] KfW: KfW-ifo-Mittelstandsbarometer: Oktober 2022, online unter www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-ifo-Mittelstandsbarometer/2022/KfW-ifo-Mittelstandsbarometer_2022-10.pdf, abgerufen am 26. Januar 2023.

Der Autor

Manfred Godek ist freier Journalist für Wirtschafts- und Management-Themen.

Kontakt:

Manfred Godek
Presse- und Redaktionsbüro
Turmstr. 12
40789 Monheim
Tel.: 02173 690-611
E-Mail: godek@godek.onmicrosoft.com