

Liquiditätssicherung in Krisenzeiten: Praxisfall

Von David Küng und Johannes Hüskens



David Küng, Dipl.-Kfm.,
Berater bei der avantum
consult AG (E-Mail:
david.kueng@avantum.de)

Die Finanzwelt hat die Wirtschaft in heftige Turbulenzen gebracht. Inzwischen spüren Unternehmen aller Branchen die massiven Auswirkungen in ihren Umsatz- und Ertragszahlen, und entsprechend ist denn auch die Insolvenzgefährdung seit Beginn des Jahres 2009 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum in Deutschland deutlich gestiegen. Fehlende Liquidität kann dabei rasch zum bestandsgefährdenden Problem werden – auch wenn das Unternehmen produkt- und kundenseitig sehr gut am Markt positioniert ist.

Gegensteuernde bzw. liquiditätsfördernde Maßnahmen (z. B. Absatzsteigerungen, Kosteneinsparungen) sollen daher schon früh geprüft und in Angriff genommen werden.

Die Autoren zeigen anhand eines Praxisbeispiels auf, wie mithilfe von Liquiditätsszenarien bessere und schnellere Entscheidungen zu solchen Verbesserungsmaßnahmen getroffen werden können.



Johannes Hüskens,
Dipl.-Betw., Berater bei der
avantum consult AG

Der Praxisfall:

Die Menko GmbH mit rund 60 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von gut 52 Mio. € stellt Pflegeprodukte für hochwertige, atmungsaktive Sport- und Funktionsbekleidung her und verkauft diese an Großabnehmer.

Anfang April 2009 informiert der Vertriebsleiter die Geschäftsleitung, der drittgrößte Kunde habe Insolvenz angemeldet. Gemeinsam mit der Geschäftsleitung wird entschieden, diesen Kunden bis auf Weiteres nicht mehr zu beliefern. Damit fallen im nächsten Quartal 12% des Absatzes aus. Der Umsatzerlöseffekt ist aufgrund der Artikelstruktur des Kundenumsatzes dabei noch größer (–13%).

Welche Herausforderungen sind zu bewältigen?

Die Geschäftsleitung benötigt nun nicht nur verlässliche Auskünfte von der Controlling-Abteilung über die Ist-Situation, sondern sie ist darüber hinaus gefordert, konkrete **Maßnahmen** mit kurzfristigen und positiven Auswirkungen auf die **Liquidität** und nachrangig auf das Ergebnis auszuarbeiten. Zur Verbesserung der Liquiditätssituation lassen sich „Stellschrauben“ insbesondere in folgenden fünf Bereichen bewegen:

- Umsatz,
- variable Kosten,
- fixe Kosten,
- Umlaufvermögen und
- Anlagevermögen.



Die Kernfragen:

- Wie viel Umsatzrückgang kann das Unternehmen verkraften, ohne in Liquiditätsschwierigkeiten zu geraten?
- Welche Effekte hat der Insolvenzausfall eines Kunden auf die Liquidität?
- Ab welchem Zeitpunkt sind die Kreditlinien in Gefahr?
- Was für einen positiven Effekt auf die Liquidität hat eine Verringerung der Strukturkosten (auch Fixkosten, Periodenkosten oder Bereitschaftskosten genannt), welchen die vertriebliche Preisgegensteuerung? Wie hoch ist der Zeitverzug, bis sich die Maßnahme in der Liquidität niederschlägt?
- Welchen Effekt haben personalpolitische Maßnahmen auf die Zahlungsmittel?
- Erzielen die initiierten Maßnahmen die geplanten Effekte?

Ein nützliches Instrument zur Bewertung von Maßnahmen (z. B. Preissenkungen zur Absatzsteigerung) und deren Auswirkungen (auf Liquidität und Ergebnis) ist die Szenariorechnung. Aufgrund festgelegter Parameter werden verschiedene Szenarien simuliert und analysiert. Daher sollen exemplarisch drei der fünf oben genannten Bereiche näher betrachtet werden.

Umsatzsimulation (Mengen, Preise und Strukturen)

Als Erstes wird der Bereich Absatz (Menge) bzw. Umsatz – exakter die Umsatzerlöse – (Menge mal Preis) unter die Lupe genommen. Um genauere Aussagen über die variable Menge auf der einen und den Preis auf der anderen Seite treffen zu können, werden dabei **Mengen-, Preis-, Mix- und Strukturveränderungen** einzeln analysiert.

Die ersten beiden Effekte (Mengen- und Preisveränderungen) sind in der nachfolgenden Grafik (siehe Abb. 1 auf Seite 349) kurz aufgeführt.

- Der **Planumsatz** ergibt sich aus Planmenge multipliziert mit dem Planpreis.
- Der **Ist-Umsatz** auf der rechten Seite ist in etwa gleich groß wie der Planumsatz links.

Bei einer ganz einfachen Plan-Ist-Abweichungsrechnung auf Umsatzebene würde daher nicht auffallen, dass es hinsichtlich Preis und Menge zu erheblichen Veränderungen gekommen ist. Auf der rechten Seite kann man nun klar erkennen, dass sich am Markt nur ein niedrigerer Preis als der Marktpreis durchsetzen ließ, dafür aber der Ab-

Abweichungsanalyse – Fallbeispiel zur Umsetzung in der Controllingpraxis:

Rieg:
BC 3/2005, S. 60 ff.

satz gesteigert werden konnte. Des Weiteren ist noch ein **Mix- oder sog. Interaktionseffekt** festzustellen: Dieser erklärt den Umsatzgewinn oder -verlust, der direkt auf die hinzugewonnenen oder verlorenen Kunden zurückzuführen ist.

Wird diese Szenariorechnung gleichzeitig für mehrere Produkte durchgeführt, gilt es zusätzlich noch den **Umsatzstruktureffekt** zu berücksichtigen, welcher die Verschiebung des Absatzes von einem Produkt hin zu einem anderen zu erklären versucht.

Die Menko GmbH will sich nun in einem ersten Schritt Informationen darüber verschaffen, welche konkreten Auswirkungen die Insolvenz des Kunden auf die eigene GuV und die Liquidität hat. Basis für diese Analyse kann das Jahresbudget oder aber eine bereits aktuellere Hochrechnung (Forecast) sein.

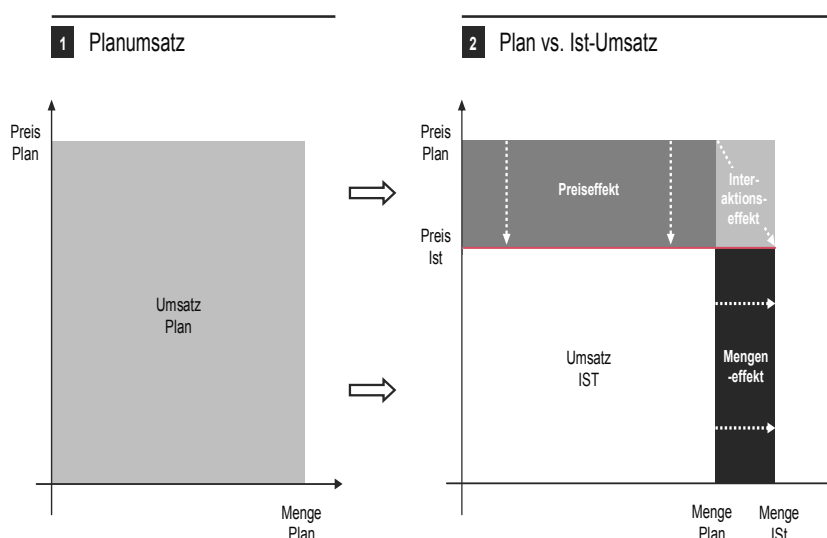


Abb. 1: Auswirkungen von Mengen- und Preisänderungen (Planumsatz versus Ist-Umsatz)

a) Szenario 1 – Insolvenz des Kunden

☞ Mengeneffekt

Wie in der Ausgangslage erwähnt, ist wegen der Insolvenz des Kunden mit einem Absatzmengen-ausfall (gegenüber Plan) von rund 12% zu rechnen. Als erster Schritt wird dieser Mengeneffekt auf den Umsatz betrachtet [1].

Produkte	Absatzmenge		Erhöhung (+) Senkung (-)	Produktpreis ausfallender Kunde	Einfluss der Absatzmenge auf den Umsatz
	Plan	neu			
Outdoor dry compact	39.630	34.210	-5.420	22,5	-121.950
Winter isoflex	77.000	68.021	-8.979	19	-170.598
Rain isoflex	41.720	41.130	-590	18,5	-10.915
Dirt Eraser combi	35.720	27.420	-8.300	24	-199.200
	194.070	170.781	-23.289	Mengeneffekt	-502.663

Durch den 12%igen Absatzrückgang (23.289/194.070 * 100), welcher sich über alle Produkte verteilt, kommt es zu einem reinen Mengeneffekt und somit zu einem Umsatzrückgang von minus € 502.663.

☞ Auswirkung auf die Liquiditätssituation

Was bedeutet dieser Umsatzrückgang nun hinsichtlich der Liquidität? Der Cash Flow und damit die Liquidität lassen sich direkt oder indirekt berechnen (siehe Gegenüberstellung S. 350).

Während bei der **direkten** Methode Erträge zu Einzahlungen und Aufwand zu Auszahlungen transformiert werden (z. B. durch Zahlungszielkalkulationen bei Debitoren und Kreditoren), bildet bei der **indirekten** Methode das Periodenergebnis aus der GuV die Ausgangslage. Alle nicht zahlungsrelevanten Positionen in der GuV werden dann (bei der indirekten Methode) schrittweise rückgerechnet sowie zahlungswirksame Transak-

tionen aus Investitions- und Finanzierungstätigkeiten berücksichtigt. Für kurzfristige Forecasts (Hochrechnungen) und Liquiditätsszenarien (wie im vorliegenden Fall) ist die direkte Methode empfehlenswert, da sie ohne eine Bestandsrechnung (z. B. im Bereich der Vorräte oder Buchgewinne) auskommt.

Um die **Liquiditätseffekte** nun **simulieren** zu können, bedient man sich eines integrierten Planungsmodells, welches die Gewinn- und Verlustrechnung und den Finanzplan miteinander in Beziehung setzt und integriert. Das bedeutet konkret: Für jede Position der Plan-GuV, welche zahlungs-

Cash-Flow-Planung in T€ Menke GmbH	April 2009 vor Umsatzausfall	April 2009 nach Umsatzausfall	Abweichung April 2009
Einzahlungen aus Umsätzen	3.983.772	3.897.457	-86.315
Sonstige Einzahlungen	0	0	0
Summe Einzahlungen	3.983.772	3.897.457	-86.315
Auszahlungen für Material und Waren	2.936.040	2.910.594	-25.446
Auszahlungen für Personal	445.000	445.000	0
Sonstige Auszahlungen	600.250	600.250	0
Summe Auszahlungen operativ	3.981.290	3.955.844	-25.446
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	2.482	-58.387	-60.869
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	0	0	0
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	0	0	0
Direkt ermittelter Cash Flow	2.482	-58.367	-60.869

wirksam ist, besteht eine Verknüpfung mit dem Finanzplan. Positionen der GuV, welche zwar **zahlungswirksam** sind, obgleich die Zahlungen erst mit einem Zeitverzug getätigt werden (z. B. Zahlungsziele bei Debitoren- und Kreditorenkonten), laufen mit diesem Zeitverzug in den Finanzplan ein. Neben den zahlungswirksamen Erträgen und Aufwendungen der GuV werden zudem auch noch die **Investitions- und Finanzierungstätigkeiten** berücksichtigt. Diese Art von Finanzströmen kann man separat, d. h. losgelöst von der Bilanz oder unter Zuhilfe-

nahme einer selektiven Bestandsveränderungsrechnung (Planung von Veränderungen im Working Capital und Investitionen), berechnen.

In vorliegendem Praxisfall wird sich nach Anpassung des Umsatzes die Liquidität im Monat April 2009, wie in der Tabelle auf S. 349 dargestellt, entwickeln.

Zu Irritationen kann in der Tabelle auf S. 349 folgende Beobachtung führen: Die Einzahlungen aus Umsätzen entsprechen nicht direkt den erzielten Umsätzen bzw. dem Umsatzwegfall, wie auch die Auszahlungen für Material und Waren nicht direkt mit den variablen Kosten gleichzusetzen sind. Das Simulationsmodell geht nämlich von einem durchschnittlichen Zahlungsziel für Forderungen von 25 Tagen und bei Verbindlichkeiten von 28 Tagen aus. Die Simulationen dieser Variablen wird weiter unten detaillierter erläutert.

b) Szenario 2 – Insolvenz des Kunden und vertriebliche Preisgegensteuerung

☞ Mengeneffekt

April 2009

Produkte	Absatzmenge		Erhöhung (+) Senkung (-)	Ø Produktpreis (Plan)	Einfluss der Absatzmenge auf den Umsatz
	Plan	neu			
Outdoor dry compact	39.630	36.630	- 3.000	22,5	- 67.500
Winter isoflex	77.000	69.700	- 7.300	19	- 138.700
Rain isoflex	41.720	41.220	- 500	18,5	- 9.250
Dirt Eraser combi	35.720	31.220	- 4.500	24	- 108.000
	194.070	178.770	- 15.300	Mengeneffekt	- 323.450

Berechnungsmethoden des künftigen Cash Flow	
Direkte Methode	Indirekte Methode
+ Einzahlungen aus Umsätzen/Forderungen	Periodenergebnis
+ Sonstige Einzahlungen	+/- Ertrag/Aufwand Rückstellungen
A Summe Einzahlungen	+/- Abschreibungen
- Auszahlungen für Material und Waren/VB	+/- Sonstige nicht zahlungswirksame Erträge/Aufwendungen
- Auszahlungen für Personal/Verbindlichkeiten	A Praktiker Cash Flow [2]
- Sonstige Auszahlungen	+/- Δ Forderungen aus L+L
B Summe Auszahlungen operativ	+/- Δ Verbindlichkeiten aus L+L
C Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	+/- Δ Vorräte
+/- Investitionen/Desinvestitionen	+/- Δ Sonstiges Umlaufvermögen
D Cash Flow aus Investitionstätigkeit	B Veränderung des Working Capitals
+/- Δ Eigenkapital	C Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit
+/- Δ Kredite	+/- Investitionen/Desinvestitionen
E Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	D Cash Flow aus Investitionstätigkeit
F Direkt ermittelter Cash Flow nach DRS 2	+/- Δ Eigenkapital
Barmittelbestand zu Beginn der Periode	+/- Δ Kredite
Barmittelbestand zum Ende der Periode	E Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit
	F Indirekt ermittelter Cash Flow nach DRS 2
	Barmittelbestand zu Beginn der Periode
	Barmittelbestand zum Ende der Periode

Nach der Analyse der Liquiditätssituation und der Erkenntnis, dass der Cash Flow negativ wird, schlägt der Vertriebsleiter zunächst als gegensteuernde Maßnahme eine **Senkung der Absatzpreise** vor; dadurch erhofft er sich, den Absatzrückgang bei rund 10,5% zu stabilisieren. Dies hat den folgenden Mengeneffekt zur Folge:

Die Menge sinkt in diesem Fall um **-7,88%** ($15.300/194.070 * 100$).

☞ Preiseffekt

Hier wird der Teil der Umsatzveränderung simuliert, welcher aufgrund einer **Preisänderung** zustande kommt. Ausgehend von der durchschnittlichen Verkaufspreissenkung pro Produkt, innerhalb der Produktzusammensetzung, multipliziert mit der Absatzmenge, lässt sich der Preiseffekt quantifizieren, der in der Tabelle auf S. 351 (oben) errechnet wird.

☞ Interaktionseffekt

Im Rahmen der Erlösabweichungsanalyse ist der Interaktionseffekt derjenige Teil des Umsatzes, welcher auf die **Wechselwirkung von Preis und Menge** zurückzuführen ist. Er berechnet sich durch die Multiplikation der relativen Mengenänderung mit dem Preiseffekt. Im vorliegenden Fall sinken die Menge (-7,88% laut Szenario 2) und der Preis gleichzeitig, wodurch sich ein Interaktionseffekt von gerundet € 6.352 ergibt ($-7,88% * -80.567 = 6.352$)