

Liquidität als Unternehmensziel

Beispiel: Mangelnde Liquidität



Der Geschäftsführer der Schmitt GmbH kommt samstags ins Büro, um persönlich die Lieferantenrechnungen zu bezahlen. Er stellt eine große Menge Schecks aus und vertraut dabei seinem Buchhalter, dass dieser für die notwendige Kontodeckung gesorgt hat. Leider wurde dem Chef nicht mitgeteilt, dass im Moment ein finanzieller Engpass besteht. Als Folge davon verweigert die Bank die Einlösung eines der ausgestellten Schecks. Das Kreditlimit wäre hierdurch überschritten worden. Ein „Rückscheck“ entsteht. Schneller als gedacht rutscht nun die Schmitt GmbH in spezielle Dateien von Kreditüberwachungsgesellschaften. Diese warnen ihre Mitglieder in einer Eilmeldung vor dem neuen „dubiosen“ Kunden, dem man zukünftig nichts mehr liefern sollte. Eine entsetzliche Lage ergibt sich: kein Geld mehr von der Bank und keine Waren mehr von den Lieferanten. Die Schmitt GmbH steht vor dem Ende.

Musste das sein? Zum einen war hier die Kommunikation im Unternehmen mangelhaft. Aber ganz offensichtlich fehlte auch eine Finanz- und Liquiditätsplanung, die diesen Namen verdient.

Liquidität – was ist das?

Das Beispielunternehmen verfügte nicht über ausreichend flüssige (liquide) Mittel, um anstehende finanzielle Verpflichtungen fristgerecht erfüllen zu können. Sehen wir uns diesen wichtigen Teil der Finanz- und Liquiditätsplanung genauer an: den Zahlungsmittelbestand und seine Entwicklung.

Die flüssigen Mittel eines Unternehmens

Der Kassenbestand eines Unternehmens wird nicht ausreichen, um allen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Zu den flüssigen Mitteln gehört auch das Bankkonto. Innerhalb eines bestimmten Kreditrahmens kann das Unternehmen dort frei über Geld verfügen. Der Bestand an liquiden Mitteln im Unternehmen bleibt nicht konstant, sondern er verändert sich ständig: Einzahlungen erhöhen und Auszahlungen verringern ihn.

Einzahlungen

Geldzuflüsse durch die Bezahlung von Kundenrechnungen bilden den größten Posten der Einzahlungen im Unternehmen. Weitere Einzahlungen sind z. B. die Überweisung von Dividenden aus einer Beteiligung, die Bezahlung für den Verkauf von gebrauchten Maschinen, der Zahlungseingang von Provisionsabrechnungen usw. Etwas weiter vom Betriebszweck entfernt sind etwa Rückzahlungen vom Finanzamt. Zu den Einzahlungen gehören auch Geldzuflüsse aus Kapitalerhöhungen, Kreditaufnahmen, Darlehen und Privateinlagen.

Auszahlungen

Die Auszahlungen betreffen den Abfluss von Zahlungsmitteln. Sie sind wesentlich vielfältiger und damit schwieriger zu erfassen als die Einzahlungen. Zu ihnen gehört vor allem die Bezahlung der Lieferantenrechnungen. Darüber hinaus sind hier die gesamten Zahlungen aus dem Personalbereich zu nennen. Ergänzt werden die Auszahlungen durch die vielen

Positionen des sonstigen Betriebsaufwandes eines Unternehmens. Diese umfassen z. B. Gebühren für die Telekommunikation, Rechnungen für Strom, Instandhaltung, Reparaturen, Logistik, Beiträge, Flugtickets, Bewirtung usw. Dazu kommen Auszahlungen, die nicht direkt mit der Herstellung von Produkten oder dem Angebot von Dienstleistungen verbunden sind, wie etwa Steuerzahlungen, Tilgung von Darlehen, Dividendenauszahlungen, Privatentnahmen.

Finanzielles Gleichgewicht

In jedem Unternehmen ergeben sich täglich viele einzelne Geldbewegungen. Alle beeinflussen die Höhe des Zahlungsmittelbestandes.

Die Finanzabteilung eines Unternehmens hat ein sehr wichtiges Ziel: die Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichtes. Ein Unternehmen befindet sich in diesem finanziellen Gleichgewicht, wenn es so viel flüssige Mittel besitzt, dass es alle Zahlungsverpflichtungen, die erfüllt werden müssen, auch tatsächlich termingerecht und betragsgenau ausgleichen kann.

Ein Unternehmen, das sich im finanziellen Gleichgewicht befindet, ist „liquide“.

Auf dem Weg in die Illiquidität

Wenn dieses finanzielle Gleichgewicht verlassen wird, befindet man sich theoretisch sofort im Zustand der Illiquidität. Dies wäre automatisch mit dem Ende des Unternehmens

verbunden, denn Illiquidität ist Grund zur Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. Bevor es jedoch in einem Unternehmen so weit kommt, bestehen eine Reihe von Möglichkeiten, das finanzielle Gleichgewicht etwas auszudehnen. Beliebt ist besonders, das Wörtchen „termingerecht“ nicht so genau zu nehmen. Die so entstehenden Zahlungsverzögerungen erleichtern zwar die Situation des Zahlungspflichtigen, stellen jedoch ein großes Problem für den Zahlungsempfänger dar. Ebenso wird häufig auch die Betragsgenauigkeit missachtet. Viele Unternehmen entziehen sich der Zahlung des vollen Rechnungsbetrages, indem sie, berechtigt oder unberechtigt, diesen Betrag kürzen, beispielsweise wegen angeblich falscher oder beschädigter Lieferung. Zwischen dem Zustand der absoluten Liquidität und der tatsächlichen Illiquidität eines Unternehmens besteht demnach ein großer grauer Bereich, der durch Entscheidungen und Handlungen im Unternehmen bestimmt wird.

Liquidität und Rentabilität sichern

Unternehmen verfolgen verschiedene Ziele. Zwei davon sind dominant und werden hier näher betrachtet: einerseits das bereits erwähnte Liquiditätsziel, andererseits das Rentabilitätsziel. Die Einhaltung des Liquiditätsziels fordert vom Unternehmen Handlungen, die das finanzielle Gleichgewicht stabilisieren. Rentabel ist ein Unternehmen dann, wenn es Geld verdient, also Gewinn erzielt. Das bedeutet, dass alle Prozesse wirtschaftlich ablaufen müssen. Wenn die Herstellung der Produkte weniger kostet, als der Kunde mit dem Verkaufspreis bezahlt, entsteht als Differenz der gewünschte

Gewinn. Ein Unternehmen ist nur dann überlebensfähig, wenn es Gewinne erwirtschaftet.

Welches Ziel ist wichtiger?

Es ergibt sich die Frage, welches Ziel bedeutender ist: Liquidität oder Rentabilität? Fehlt das Geld, geht ein Unternehmen zu Grunde. Fehlt der Gewinn, ist ein Unternehmen am Ende. Die beiden Ziele sind voneinander nicht zu trennen. Um Gewinn zu erzielen, benötigt das Unternehmen Geld. Andererseits sind Gewinne notwendig, um einen stabilen Geldvorrat entstehen zu lassen.

Die Beantwortung der Frage gestaltet sich durchaus schwierig. Man muss den Zeitablauf berücksichtigen. Aus langfristiger Sicht ist die Erwirtschaftung von Gewinnen absolut notwendig und besitzt höchste Priorität. Denn nur Gewinne können ein Unternehmen am Leben erhalten. Kurzfristig ist jedoch die Liquidität wichtiger. Geld muss immer und stets in ausreichender Menge vorhanden sein. Es ist denkbar, kurzfristig einen moderaten Verlustauftrag zu akzeptieren, der sofort – z. B. durch eine hohe Anzahlung – einen großen Geldeingang, mit sich bringt.

Aus kurzfristiger Sicht wird die Entscheidungsregel im Management immer lauten: Liquidität vor Rentabilität.