

Bernd Heesen

Cash- und Liquiditäts- management

3. Auflage



Springer Gabler



Cash- und Liquiditätsmanagement

Bernd Heesen

Cash- und Liquiditätsmanagement

3., aktualisierte Auflage

Bernd Heesen
Berchtesgadener Land GmbH & Co KG
Internationale Führungsakademie
Marktschellenberg
Deutschland

ISBN 978-3-658-11065-9 ISBN 978-3-658-11066-6 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-11066-6

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2011, 2014, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort

Cash- und Liquiditätsmanagement ist heute in und nach der Krise von besonderer Bedeutung, denn ein Mangel an Cash und Liquidität ist nach wie vor einer der Hauptinsolvenzgründe. Neu ist allerdings, dass dieser Tatbestand inzwischen häufiger auch auf Staaten übertragen werden muss.

Leider wird dieses Thema aber immer nur halbherzig, d. h. aus meiner Sicht einseitig behandelt.

Entweder findet man Hilfestellung in Form von Listen, die eingehende und ausgehende Liquiditäten gegeneinander aufrechnen, sei es eine Analyse der Cash- und Liquiditätsposition aus dem Blickfeld des Managements oder der Banken, etc. Dabei ist Cash- und Liquiditätsmanagement ein viel weiteres Gebiet, das aktives Handeln verlangt – der Ist- oder Zielstatus muss in der Tat ‚gemanaged‘, im Sinn von aktiv gestaltet, werden!

Tabellen, wie sie im Internet und in vielen Lehrbüchern gezeigt werden, sind sicherlich (auch) hilfreich, allerdings zeichnen sie nur das Ergebnis von Handlungen aus der Vergangenheit oder von Planungsrechnungen auf. ‚Cash- und Liquiditätsmanagement ist aber eine operative Aufgabe, die erst einen späteren positiven Status ermöglicht.

Dies ist Inhalt dieses Buches: Aktives Gestalten der Zahlenwelt, um in idealer Weise Cash und Liquidität zu sichern und/oder frühzeitig mittels Aufstellungen in Tabellenform **und** entsprechender Analysen mit Kennzahlen sich abzeichnende Gefahren erkennen zu lassen.

Es ist aber kein trockenes Lehrbuch, das akademisch geprägt möglichst viele Facetten abbilden möchte. Vollständigkeit im wissenschaftlichen Sinn ist nicht Ziel dieses Buches. Ebenso ist es nicht das Ziel, Cash- und Liquiditätsstrukturen im Konzern (mit ‚Pooling‘) zu beleuchten bzw. zu würdigen. Es geht um die Gestaltung in der Einzelgesellschaft ohne Rückgriffmöglichkeiten auf konzerninterne Reserven.

Es ist erneut ein Buch für ‚Praktiker‘, das aus der Praxis für die Praxis einen möglichen Weg aufzeigt, eines der wichtigsten ‚Überlebenselixiere‘ der Unternehmungen ‚Cash und Liquidität‘ zu sichern und zu planen.

‚Für Praktiker‘ heißt auch wieder, dass das Wesentliche und die wichtigsten Planungs- und Gestaltungsansätze im Detail anhand eines *durchgehenden konkreten* Excel basierten Berechnungsbeispiels durchgesprochen bzw. durchgearbeitet werden.

Das genannte Excel ‚Tool‘ können Sie sich aus dem Internet entweder von der Produktseite zum Buch unter www.springer.com oder auf der Homepage meiner Akademie (www.ifak-bgl.com) kostenfrei herunterladen. Es ist dort in zwei Versionen erhältlich:

- eine Übungsversion, mit der Sie selbst alle Rechen- und Analyseschritte parallel zur Lektüre des Buches aufbauen und nachrechnen können
- eine fertige Version, in der Sie nur „Ihre“ Werte eingeben müssen und Sie dann sofort alle besprochenen Auswertungen ohne weitere Eigenarbeiten berechnet bekommen.

Sollten Sie Probleme beim ‚Download‘ haben, kontaktieren Sie mich bitte einfach per Email unter Bernd.Heesen@ifak-bgl.com oder Bernd.Heesen@abh-partner.de.

Zum besseren Verständnis sollten Sie aber parallel zum Lesen selbst mit dem Rechen-tool in der Übungsvariante arbeiten. Es hilft ungemein und macht Spaß. Teilweise sind die Abbildungen der Berechnungen aufgrund des zur Verfügung stehenden Platzes in einem solchen Buch auch ‚klein‘, sodass ein paralleles Lesen und/oder Arbeiten in Excel sicherlich hilfreich ist.

Haben Sie keine Lust auf oder keinen Zugang zu Excel? Das macht auch nichts. Alle Analysen und Berechnungen sowie die Ergebnisse werden sukzessiv besprochen und mit den entsprechenden Originaltabellen und Grafiken (aus dem Excel ‚Tool‘) im Buch, manchmal halt ein wenig klein, dargestellt.

Es handelt sich auch wieder um ein ‚*durchgehendes Beispiel*‘. Anstatt mit vielen verschiedenen kurzen Übungen zu arbeiten, werden wir nach den einleitenden Beschreibungen erneut permanent anhand des genannten sehr umfangreichen Beispiels arbeiten.

Und ‚*konkret*‘ ist es auch wieder. Das bedeutet, dass das Cash- und Liquiditätsmanagement am Beispiel einer ‚richtigen‘ Firma in der Tat analysiert und aufgebaut wird.

Was heißt hier in diesem Zusammenhang immer ‚wieder‘ und ‚erneut‘?

Dieses Buch reiht sich in einen bisher 3 bändigen Zyklus¹ zu betriebswirtschaftlichen Themenstellungen, die alle anhand durchgehender und konkreter Excel basierter Beispiele ganz spezifisch Analyse- und Planungs- bzw. Gestaltungsansätze aufzeigen und immer den Bezug zu einem Unternehmen haben.

Die hier in diesem Buch gewählte Gesellschaft ist wieder die HTC – Heesen Top Cars GmbH. Diese Gesellschaft kennen manche von Ihnen eventuell schon und zwar von meinem Buch ‚*Bilanzgestaltung – Fallorientierte Bilanzerstellung und Beratung*‘. Dort zeige ich, ebenfalls an diesem durchgehenden Excel basierten Fall (HTC), wie man Bilanzen

¹ Bernd Heesen/Wolfgang Gruber: Bilanzanalyse und Kennzahlen – Fallorientierte Bilanzoptimierung, Springer Gabler, Wiesbaden, 5. Auflage 2016; Bernd Heesen: Bilanzplanung und Bilanzgestaltung – Fallorientierte Bilanzoptimierung und Beratung, Springer Gabler, Wiesbaden, 3. Auflage 2012

Bernd Heesen: Investitionsrechnung für Praktiker – Fallorientierte Darstellung der Verfahren und Berechnungen, Springer Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage 2012

und GuVs sukzessiv analysieren und mittels geeigneter und mathematisch logischer Planungsparameter auch leicht planen und wirklich intelligent und legal gestalten kann².

Das Buch *Investitionsrechnung für Praktiker – Fallorientierte Darstellung der Verfahren und Berechnungen*³ ist quasi der 2. Band in dieser Reihe analytischer Werke mit dem erneut identischen Unternehmen HTC – Heesen Top Cars GmbH und den immer identischen Zahlen. In diesem Werk beschäftigen wir uns mit der Fragestellung einer notwendigen Investition, der betriebswirtschaftlichen Berechnung und Darstellung sowie den Auswirkungen auf die GuV und Bilanz.⁴

Sie werden am Ende dieses Buches sehen, dass die dann vier Werke durchaus miteinander verwandt sind, falls Sie auch die drei erstgenannten Werke kennen.

Die HTC möchte die Cash- und Liquiditätsposition optimieren und daher müssen wir wieder analytisch einsteigen. Dabei können wir aber nicht nur aus einer Perspektive vorgehen. Das Management hat durchaus einen anderen Blickwinkel auf Zahlen und Relationen als die klassischen Geschäftsbanken. Selbst Banken haben aufgrund ihres Geschäftsschwerpunktes dann auch wieder andere Sichtweisen. Diese gilt es zu verstehen und mit analytischem und gestalterischem Wissen in idealer Weise aufzubauen. Dabei helfen uns dann tabellarische Aufstellungen und Berechnungen.

Daher werden wir im Folgenden

- zunächst mit Hilfe von Listen und Übersichten zur Planung der Cash- und Liquiditätsposition
- dann die Situation anhand des Ist- und/oder Sollzahlenwerkes (GuV und Bilanz) aus Managementsicht, aus klassischer Geschäftsbankensicht und abschließend aus Sicht einer konzerninternen Bank im Detail anschauen.

Da die HTC GmbH ein Automobilhändler ist, werden wir uns die Perspektive einer Automobilbank anschauen. Inzwischen hat ja fast jeder Automobilkonzern eine eigene Bank bzw. einen Finanzdienstleister gegründet.

Cash- und Liquiditätsmanagement beginnt mit dem Wissen um das betrachtete Zahlenwerk, d. h. die GuV und Bilanz müssen im Detail hinsichtlich cash- und liquiditätsrelevanter Posten untersucht werden. Dazu gehören Größenbetrachtungen einzelner Posten in Relation zu anderen GuV und/oder Bilanzgrößen. Dabei hilft uns immer dann logisches Denken und ein wenig Basismathematik. Wichtig ist zu erkennen, welche Wechselwirkungen es im Zahlenwerk gibt und wie man diese Wechselwirkungen deutet bzw. nutzen kann.

² Auch diese Excel Tools können Sie sich unter www.ifak-bgl.com kostenfrei in ebenfalls 2 Versionen (fertig und als Übungsdatei) auf Ihre Rechner laden

³ Bernd Heesen: *Investitionsrechnung für Praktiker – Fallorientierte Darstellung der Verfahren und Berechnungen*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage 2012

⁴ Die entsprechenden Excel Tools finden Sie unter o.g. Internet Adressen ebenfalls zum kostenlosen Download

Dass ist der Schwerpunkt dieses Buches: Das Wissen um die richtigen tabellarischen Aufstellungen und Analysen im Rahmen von Cash- und Liquiditätsmanagement.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen zum Buch, den Excel Tools oder deren Download, dann kontaktieren Sie mich: Bernd.Heesen@ifak-bgl.com oder alternativ Bernd.Heesen@abh-partner.de!

Viel Spaß.

Marktschellenberg, November 2015

Bernd Heesen

Inhaltsverzeichnis

1	„Cash“ und Liquidität	1
1.1	Der Einstieg	1
1.1.1	Bedeutung und Einordnung von Cash und Liquiditätsmanagement	1
1.1.2	Risiko- als Basis von Liquiditätsmanagement	2
1.2	„Working Capital“ (Management)	5
1.2.1	Abgrenzung Working Capital (Management)	6
1.2.2	Gross Working Capital	6
1.2.3	Net Working Capital	6
1.2.4	Working Capital und Unternehmenswertsteigerung	9
1.3	Cash und Liquidität bzw. deren Management?	14
1.3.1	Gegenstand und Ziele des Cash- und Liquiditätsmanagement	14
1.3.2	Ausgestaltung und Aufgabengebiete des Cash Managements	15
1.3.3	Liquiditätsplanung und Gestaltungsvorlagen	16
	Literatur	91
2	Ausgangssituation anhand der Zahlenlage	93
2.1	Der Einstieg – die HTC GmbH als Fallstudie	93
2.2	Die anstehende Investition	95
2.3	Die Planzahlen der HTC GmbH nach der Investition	97
2.3.1	Die HTC GuV	97
2.3.2	Die HTC Bilanz	99
2.3.3	Generelle Informationen zur HTC	104
2.3.4	Die GuV der HTC – eine erste Einschau	115
2.3.5	Die Bilanz der HTC – die Passiva	131
2.3.6	VI. – Die Bilanz der HTC – die Aktiva	134
	Literatur	145
3	Die detaillierte Cash- und Liquiditätsanalyse	147
3.1	Die Sicht des Managements	148
3.1.1	Die Trichteranalyse	149

3.1.2	Der 1. Trichterblock: Vermögen und Kapitalstruktur	160
3.1.3	Der 2. Trichterblock: Liquidität und Finanzierung	175
3.1.4	Der 3. und 4. Block der Trichteranalyse – Erfolgskennzahlen und operative Stärke	222
3.2	Die Sicht der klassischen Geschäftsbanken	254
3.2.1	Vorarbeiten für Leasingkapitalisierung	255
3.2.2	Langfristiges Vermögen und langfristige(s) Kapital(struktur)	261
3.2.3	Kurzfristiges Vermögen bzw. Kapital(struktur) und Cash Flow	271
3.2.4	Erfolg und Renditen	284
3.3	Die Sicht der Konzernbanken – Fokus ‚Kurzfristfinanzierer‘	305
3.3.1	Warum konzerninterne Banken?	305
3.3.2	Die Analysen der Kurzfristfinanzierer	306
3.3.3	Finale Anmerkungen und Zusammenfassung	341
	Weiterführende Literatur	345
	Sachverzeichnis	347

1.1 Der Einstieg

1.1.1 Bedeutung und Einordnung von Cash und Liquiditätsmanagement

Aus dem Jahr 2008 stammt eine Umfrage unter mehr als 100 deutschen „Treasurern“¹ in leitender Funktion („Treasurer“ Panel des deutschen Magazins „Der Treasurer“), die neben dem Risikomanagement die *Liquiditätssteuerung* (40%) als die größte Herausforderung einstufen.² Ein Jahr später in Zeiten der Kreditklemme, ist das Top-Thema die Finanzierung (67%), wobei Liquiditätssteuerung und Cash Management mit 60% die Bedeutsamkeit unter den teilnehmenden Unternehmen unterstreicht.³ Aus risikopolitischer Sicht bestätigt dies, dass das Liquiditätsrisiko, das unter den finanziellen Risiken in einem Unternehmen subsumiert wird, sehr hoch und die Cash Flow Sicherung mehr denn je von überlebensnotwendiger Bedeutung ist.

Cash- und Liquiditätsmanagement bzw. -steuerung ist damit auch immer Teil des Risikomanagements der Unternehmungen, das mit der Umsetzung der Änderungen zur 8. EU-Richtlinie auch für die Unternehmen verpflichtend ist. Die Adaptierungen der Richtlinie erhöhen einerseits die Überwachungsfunktionen der Aufsichtsorgane wie Wirtschaftsprüfer, Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss, andererseits ist der Vorstand bzw. die Geschäftsführung dazu angehalten, das Risikomanagement und Interne Kontrollsystem (IKS) zu intensivieren.⁴ Die Unternehmensführung ist demnach von Gesetzeswegen in fast allen

¹ Vgl. Der Treasurer (2008), online.

² Vgl. Der Treasurer (2008), online.

³ Vgl. Der Treasurer (2009), online.

⁴ Vgl. Goworek (2009), S. 11 ff.

Ländern zunehmend gefordert, für die Installation, Dokumentation und Kontrolle des IKS und Risikomanagements in allen Unternehmensbereichen zu sorgen.⁵

Jedoch ist ein Risikomanagementsystem sicherlich mehr als nur gesetzliche Notwendigkeit.

Die Integration des risikopolitischen Managements in die strategische Unternehmensführung und somit in die wertorientierte Unternehmenssteuerung wird in der Literatur ausführlich begründet.⁶ Aus diesem Betrachtungswinkel dient Risikomanagement neben dem gesetzlichen Erfordernis auch als aktives Steuerungsinstrument von zukünftigen Chancen und Risiken, um neben anderen Zielen (z. B. Steigerung des Unternehmenswertes)

die Krisenanfälligkeit und somit die Wahrscheinlichkeit der Zahlungsunfähigkeit zu senken.⁷

Eben diese Gefahr der Zahlungsunfähigkeit ist zu minimieren, um die jederzeitige Versorgung mit Liquidität zu gewährleisten und eine Existenzbedrohung des Unternehmens zu verhindern.

Ein Unternehmen ohne Gewinn und ohne die angestrebte Rentabilität kann für einen bestimmten Zeitraum bestehen. Ein Unternehmen ohne notwendige Liquidität, um den täglichen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen, kann nicht überleben. Dies setzt eine entsprechende kurz- und mittelfristige Planung anhand von Tabellen und/oder geeigneter Kennzahlen zwingend voraus.

Aus aktuellem Anlass – die ‚Krise‘⁸ ist nach wie vor in aller Munde und Finanzierungsengpässe stehen auf der Tagesordnung – ist der Ruf nach höherem Bewusstsein und schnellerem Erkennen möglicher Risiken im Liquiditätsbereich sowie die Kontrolle und Überwachung durch die betreffenden Organe wieder lauter geworden. Die Absicherung der erforderlichen Zahlungsströme (Cash Flows) ist sicherlich wesentlich für die ‚Going Concern‘ – Prämisse (positive Fortführungsannahme) eines jeden Unternehmens.

1.1.2 Risiko- als Basis von Liquiditätsmanagement

Der heute in der Betriebswirtschaftslehre verwendete Begriff „Risiko“ leitet sich vom italienischen *risico, risico, rischio* ab (die Klippe) und wurde als „der unkalkulierbare Widerstand im Kampf“ bezeichnet. Die Verallgemeinerung des Begriffs führte zu den Assoziationen mit einem ungewissen Vorhaben, einem Wagnis oder einer Gefahr.⁹ In Folge des aufblühenden Seehandels im 14. Jahrhundert und der ersten Versicherungsverträge entwickelte sich in den norditalienischen Stadtstaaten der moderne Risikobegriff wie er

⁵ Vgl. Nayer (2006), S. 48.

⁶ Vgl. Gleißner/Meier (2001), S. 53.

⁷ Vgl. Gleißner/Meier (2001), S. 61.

⁸ Gemeint ist die Bankenkrise, beginnend 2008 und die Folgeerscheinungen der nächsten Jahre.

⁹ Vgl. Denk/Exner-Merkelt (2005), S. 28; Romeike/Hager (2009), S. 31.

heute in der kaufmännischen Lehre angewandt wird.¹⁰ Trotzdem werden heutzutage in der Literatur und im Sprachgebrauch die Termini Risiko/Wagnis/Gefahr oftmals synonym verwendet.

In der Historie haben sich verschiedene Autoren an der Abgrenzung der verschiedenen Begriffe versucht. Zunächst wurden Differenzierungen zwischen Risiko und Wagnis erarbeitet, anschließend Unterschiede zwischen Risiko und Unsicherheit¹¹.

In Summe kann festgestellt werden, dass die Tradition des Begriffs sehr umfangreich und komplex ist. Ob Chance, Wagnis, Gefahr, Gefährdung, Gefahrenpotenzial, Schaden, Unsicherheit oder Wahrscheinlichkeit, die erste Gemeinsamkeit all dieser Begriffe ist, dass sie in Kombination mit unternehmerischem Handeln immer Risiko assoziieren.

Die zweite identifizierbare Gemeinsamkeit ist, dass bei jeglichen Risikobegriffen die Unvorhersehbarkeit der Zukunft eine entscheidende Rolle spielt, da alle unternehmerischen Entscheidungen und die Konsequenzen zukunftsbezogen sind.¹² Hier geht es aber dann darum, die Unvorhersehbarkeit der Zukunft durch intelligentes Handeln zu „begleiten“ und anhand geeigneter Analysen und Techniken jeweils Adaptionen je nach Entwicklung vorzunehmen. Das heißt auch, dass je nach Geschäfts- und Marktentwicklung die Zahlenlage (GuV und Bilanz) aktiv legal beeinflusst werden müssen, um rechtzeitig auf nicht vorhersehbare Gegebenheiten reagieren zu können und Zahlungsunfähigkeit so weit wie möglich zu vermeiden.

Sicherlich, dies ist nicht immer möglich. Dann geht es aber darum, rechtzeitig und konform mit den jeweiligen nationalen Bestimmungen entsprechende Prozedere in Gang zu setzen, um eine weitere Zuspitzung zu vermeiden. Dies kann auch der rechtzeitige Gang zum Insolvenzrichter sein.

Damit hat Risikomanagement auch immer mit Weitblick zu tun und wird auch zum strategischen Thema, denn das Wort ‚Strategie‘ leitet sich von vom altgriechischen *stratēgós*, Feldherr, Kommandant ab.

Zusammengefasst betrachtet sind die Ziele des Risikomanagements, Entwicklungen, die Risiken bergen und/oder Chancen mit sich bringen, frühzeitig zu erkennen, zu evaluieren, in Folge zu steuern und entsprechend zu überwachen. Risikomanagement hat dafür Sorge zu tragen, dass sich das Unternehmen kontinuierlich an das sich ständig ändernde Unternehmensumfeld anpasst und dass es Erfolgspotenziale aufdeckt, damit der Fortbestand des Unternehmens sichergestellt ist. Neben der Existenzsicherung beinhaltet die Zielsetzung des Risikomanagements die Sicherung des zukünftigen Erfolgs und die Vermeidung bzw. Verminderung von Risikokosten. Erhöhte Zinsen aufgrund schlechter Bonität und damit schlechter Cash- und Liquiditätsposition sind Ausdruck solcher Risikokosten.

¹⁰ Vgl. Romeike/Hager (2009), S. 32 f.

¹¹ Es wird bewusst nicht näher auf die Abgrenzungen eingegangen, daher erfolgt auch keine Angabe von Autoren.

¹² Vgl. Hölscher (2000), S. 299.

Innerhalb des Risikomanagements sind wir dann auch ganz schnell bei unserem (Unter) Thema, der Steuerung von finanzwirtschaftlichen Risiken und damit bei der Sicherung der notwendigen Cash und Liquiditätsposition.

Das Bestreben des finanzwirtschaftlichen Risikomanagements ist es,

- das Unternehmen jederzeit und nachhaltig mit ausreichend Liquidität auszustatten
- und finanzwirtschaftliche Risiken (wie beispielsweise das Liquiditätsrisiko) zu begrenzen.

Das Ziel muss daher sein, dass die in Zukunft zu generierenden Finanzmittel (Cash Flows) mit Hilfe der Optimierung der finanzwirtschaftlichen Risiken sicherer werden.¹³

An dieser Stelle wird jetzt allerdings darauf verzichtet, die deutsche Rechtslage im Detail auf Risikomanagement in den Unternehmen darzustellen, da dies dann in einer eher juristischen Aufarbeitung enden würde. Hier geht es darum, aus kaufmännischer Sicht finanzwirtschaftliches Risikomanagement und damit Möglichkeiten der Cash- und Liquiditätserzeugung und -steuerung, mitunter als Cash- und Liquiditätsmanagement, aufzuzeigen.

Unter dem Liquiditätsrisiko wird einerseits laut der klassischen Risikomanagementliteratur das Risiko verstanden, dass wegen fehlender Markttiefe oder Marktstörungen bei Veräußerung von Positionen zu geringe Marktpreise erzielt werden, so dass Verluste für das Unternehmen entstehen (unzureichende Marktliquidität). Andererseits wird mit Liquiditätsrisiko das allgemeine Finanzierungsrisiko bezeichnet. Das heißt, ein Unternehmen ist nicht mehr in der Lage, anstehende Zahlungsverpflichtungen termingerecht zu tätigen bzw. es befindet sich in der Situation der Zahlungsunfähigkeit aufgrund unzulänglicher Bonität.¹⁴

Bei letzterer Definition wird die Ursache häufig mit mangelnder Liquiditätsplanung begründet.¹⁵

Für die Steuerung und Optimierung des Liquiditätsrisikos ist wie oben erwähnt in einem Konzern meist das Treasury (auch Cash Management genannt) verantwortlich, wobei Strategien zur Liquiditätssicherung, Umsetzungs- sowie Kontrollmaßnahmen definiert werden. In Summe wird dies unter Liquiditätsmanagement zusammengefasst, das bei effektiver Anwendung das Risiko der Zahlungsunfähigkeit vermindert.

Damit sind wir direkt auch bei einem anderen Begriff bzw. Feld, unter dem das Cash- und Liquiditätsmanagement auch immer wieder zusammengefasst wird, dem ‚Working Capital‘ Management.

¹³ Vgl. Ganz (2007), S. 328 f.

¹⁴ Vgl. Scharpf (2000), S. 256; Löffler/Buschinger (2004), S. 214; Happ/Stark (2006), S. 103; Greiner/Mitter (2009), S. 49.

¹⁵ Vgl. Biermann (2002), S. 107.

1.2 ‚Working Capital‘ (Management)

Das ‚Working Capital‘ Management verfolgt die Ziele der Effizienzsteigerung, der Verbesserung der Finanzstruktur und der Optimierung des gebundenen Kapitals.¹⁶

Nach Losbichler wird mit dem Begriff *die Freisetzung von der im Umlaufvermögen gebundenen Liquidität* beschrieben.¹⁷ Diese Möglichkeit der Innenfinanzierung¹⁸ ist in den letzten Jahren zunehmend in Vergessenheit geraten. In Zeiten von Umsatzeinbrüchen aufgrund wirtschaftlicher Krisen ist ein Unternehmen jedoch verstärkt mit dem Problem konfrontiert, die laufende Geschäftstätigkeit bei rückläufigen Umsätzen sicher zu stellen.¹⁹

Die Beschränkung auf *von im Umlaufvermögen gebundener Liquidität* ist mir allerdings ein wenig zu eng. Es geht meiner Meinung nach nicht nur um die Freisetzung gebundener Liquidität, sondern um den optimalen Einsatz und das Aufdecken entsprechender Schwachstellen, die auch im Anlagevermögen liegen können. Damit ist gemeint, dass es auch Ziel des Cash- und Liquiditätsmanagements sein muss, ‚*Kapitalverpuffungen*‘ im Anlagevermögen aufzudecken.

Die neuen Regeln nach Basel II haben allerdings bereits dazu beigetragen, diese Innenfinanzierungsquellen ‚neu‘ zu entdecken und somit hat indirekt Basel II auch dem Cash- und Liquiditätsmanagement neues Leben ‚eingehaucht‘.²⁰

Die Richtlinien zu Basel II dienen zur Berechnung der Ausfallswahrscheinlichkeit von Krediten. Durch eine schwache Eigenkapitalstruktur erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Kreditnehmer die Rückzahlungen nicht mehr tätigen können. Damit Banken diese Risiken kompensieren können, werden Kredite mit erhöhter Ausfallswahrscheinlichkeit mit einem höheren Zins belegt. Aufgrund dieser möglichen Verteuerung der Kredite besinnen sich Unternehmen wieder zurück auf die Freisetzung von Cash und Liquidität aus den internen Strukturen, wir sehen also seit geraumer Zeit wieder diese Rückbesinnung auf die Quellen der Innenfinanzierung.²¹ Zur Liquiditätssicherung bzw. um zu gewährleisten, dass genügend Mittel zur Begleichung aller Zahlungen zur Verfügung stehen, gilt das ‚Working Capital‘ Management zunehmend als Erfolgsrezept.²²

Aber nochmals, für mich ist die Einengung auf das ‚Working Capital‘ zu kurz gefasst. In der Unternehmenspraxis wird das ‚Working Capital‘ als gebundenes Kapital speziell bei den Vorräten, den Forderungen und auf der Passivseite der Bilanz bei den Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung gesehen. Mit der Reduktion des ‚Working Capital‘ wird also die im (Netto)Umlaufvermögen gebundene Liquidität freigesetzt.²³

¹⁶ Vgl. Ertl (2004), S. 129.

¹⁷ Vgl. Losbichler (2010), S. 365.

¹⁸ Vgl. Pernsteiner/Andeßner (2007), S. 37.

¹⁹ Vgl. Losbichler (2010), S. 363.

²⁰ Vgl. Klepzig (2010), S. 27.

²¹ Vgl. Losbicher/Rothböck (2008), S. 48 f.

²² Vgl. Losbicher/Engelbrechtsmüller (2009), S. 254 f.

²³ Vgl. Losbichler (2010), S. 363.