



**Marshallplan für
2023:**
Tipps zur Cashflow-
Optimierung im
neuen Jahr

**Aus Krisen lernen für
eine bessere Zukunft**

MM New Mittelstand

HELLA GUTMANN
SOLUTIONS

 scaleon

Aus Krisen lernen – Was uns das Jahr 2022 lehrt

Die letzten zwei Jahre waren **von Krisen geprägt**. Corona führte zum weltweiten Stillstand in Unternehmen und der Konsum nahm ab. Kaum wurde die Wirtschaft im Jahr 2021 wieder hochgefahren, gab es Lieferengpässe für Rohstoffe aufgrund von immer wieder verordneten Lockdowns und unterbrochenen Lieferketten. Die Preise für Rohstoffe, Materialien und Energie gingen durch die Decke – die Inflation nahm weltweit ihren Lauf.

Als man Anfang 2022 schon die ersten Zeichen von Entspannung sah und die Unternehmen langsam wieder optimistisch wurden, dass das schlimmste überstanden war, überfiel Russland die Ukraine. Die Folgen aus diesem Krieg lassen sich derzeit noch gar nicht vollständig abschätzen. Fakt jedoch ist, dass **die Inflation weiterhin auf hohem Niveau voranschreitet, die Energiepreise extrem hoch sind und es immer noch Lieferengpässe gibt**.

All das hat Unternehmen in den letzten Jahren auf eine harte Probe gestellt, und es ist ungewiss, wie sich die Situation in den kommenden Monaten und Jahren weiterentwickeln wird. Viele Unternehmen haben deshalb die Wichtigkeit der Planung erkannt – **allen voran der Liquiditätsplanung, deren Aufgabe es ist, die Zahlungsfähigkeit jederzeit sicherzustellen**.

In diesem Whitepaper wollen wir Ihnen anhand von zwei Praxisbeispielen aufzeigen, mit welchen Herausforderungen konkret die Unternehmen konfrontiert waren, und was man tun kann, **um sich für die Zukunft und weitere Krisen besser aufzustellen**.

Herausforderungen für Startups und KMU während der Krise

Agicap hat bei Innofact eine [Studie](#) in Auftrag gegeben, bei der CFOs von mittelständischen Unternehmen bezüglich der Liquiditätssituation in ihren Unternehmen während der letzten beiden Jahre befragt wurden.

60% der Befragten gaben an, dass sie während dieser Zeit mit Liquiditätsengpässen zu kämpfen hatten – 30% sogar regelmäßig. Ebenfalls gaben 60% an, von Zahlungsausfällen seitens ihrer Kunden betroffen zu sein und verzeichnen hierbei eine steigende Tendenz. Für das kommende Jahr rechnen die Stadtwerke München beispielsweise mit 50% an Zahlungsausfällen.

Aus diesem Grund hat die **Liquiditätsplanung in Unternehmen stark an Bedeutung gewonnen**. Darin sind sich die Befragten einig. 70% von ihnen gaben jedoch an, dass sie mit ihrer derzeitigen Liquiditätsplanung unzufrieden seien. Die Gründe dafür sind die mangelhafte Digitalisierung in diesem Bereich und das Nutzen von ungeeigneten Tools, die die Arbeit erschweren.

Deshalb sind CFOs momentan bestrebt, in diesem Bereich **die Digitalisierung voranzutreiben**, damit sie in Zukunft auf geeignete Hilfsmittel zugreifen können, mit denen sie eine verlässliche und genaue Liquiditätsplanung erstellen können.

Veränderungen in der Krise: Beispiele aus der Praxis

HELLA GUTMANN GROUP

Die Hella Gutmann Group ist ein Zulieferer und Dienstleister im Automotive Aftermarket und entwickelt und produziert insb. Fahrzeugdiagnosegeräte (Industriecomputer). Dazu ist sie angewiesen auf den Bezug von Platinen und anderen elektronischen Bauteilen, die weltweit gesourced werden. Während der letzten beiden Jahre hatte das Unternehmen **aufgrund der Lieferengpässe und der sog. „Chip-Krise“ immense Herausforderungen zu bewältigen.**

Während zuvor das Betriebsergebnis – das EBIT – die wichtigste Kennzahl in der Finanzplanung war, übernahm in der Krise der Cashflow diese Position: Die Wichtigkeit der Liquidität – nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern insb. auch bei Lieferanten und Kunden – wurde allen handelnden Personen und Parteien deutlich bewusster. Um die Produktion am Laufen zu halten, musste man Bauteile selbst beschaffen und den Lieferanten zum Zusammenbau liefern. Dies bedeutete eine zusätzliche Belastung durch die nun erforderliche Vorfinanzierung, noch dazu zu sehr hohen Preisen. **Eine genaue Cashflow-Planung war und ist deshalb unverzichtbar.**

Nicht nur auf der Lieferantenseite haben sich Dinge geändert, sondern auch auf der Kundenseite. Den Kunden musste die hohe Preissteigerung vermittelt werden. Es stand nicht nur die Frage im Raum, ob die Kunden die Steigerung mittragen würden, sondern auch, ob sie diese langfristig würden tragen können.

In dieser Phase erfuhr das bereits etablierte Leasing-Modell eine Aufwertung, da hierüber die Geräte an Kunden vermietet bzw. vorfinanziert werden können. Dies natürlich wiederum unter Beachtung wichtiger liquiditätsbezogener Kennzahlen wie Bonität, Kreditwürdigkeit, Zahlungsverhalten, etc.

Durch die Leasing-Zahlungen kam ein stetiger Cashflow zurück ins Unternehmen, der wiederum dazu beitrug, **die Liquidität und somit den langfristigen Erfolg des Unternehmens und seiner Kunden zu sichern.**

Es war also sehr viel Kreativität bei den Verantwortlichen gefragt. Sie mussten ihr Unternehmen aus neuen Blickwinkeln betrachten, damit die Produktion am Laufen und die Liquidität gesichert werden konnte.



Simon Schädler

CFO bei der Hella
Gutmann Group



scaleon

scaleon ist eine Boutique-Beratung mit Fokus auf Wachstumsstrategien. Zu den Kunden gehören zum einen traditionelle Mittelstandsunternehmen und Konzerne, die ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit in einem zunehmend dynamischen und unübersichtlichen Markt sichern wollen, zum anderen schnell wachsende Growth Startups, die ihre Organisationsstruktur ihrem rasanten Unternehmenswachstum anpassen müssen.

Die Berater:innen bei scaleon hatten die Herausforderung, während der Krisenzeit eine Vielzahl komplexer strategischer Probleme für die Unternehmen zu lösen und gleichzeitig die Aufgabe, Unternehmen mit starren Entscheidungsstrukturen zu einem schnellen agilen Handeln zu befähigen. Die Kernfrage dabei war: **Wie kann Wachstum bei steigenden Zinsen noch finanziert werden?**

Traditionelle Unternehmen hatten hier einen Vorteil: Sie haben einen soliden Kundenstamm und können ihr Wachstum peu à peu vorantreiben. Eine geringere Marge kann dann eine Zeitlang in Kauf genommen werden, ohne, dass hohe Umsatzverluste oder sogar Liquiditätsengpässe drohen.

Im Gegensatz dazu war es für die schnell wachsenden jungen Unternehmen schwieriger: Aufgrund der steigenden Zinsen waren (und sind!) nicht nur die Hürden höher, einen Bankkredit oder Investorengeld zu erhalten, sondern auch die hohen Zinsen im Anschluss zurückzuzahlen.

Bei beiden Unternehmenstypen ging es also darum, **die richtige Finanzierungs- und Liquiditätsplanung aufzustellen, um die Wachstumsvorhaben bestmöglich umzusetzen**. Unternehmen waren dazu angehalten, mehr Zeit in ihre Planung zu investieren. Durch die Anpassung- oder Neudefinition einer Strategie, werden häufig Schwachstellen im Unternehmen aufgedeckt, die in diesem Zusammenhang zu Kosteneinsparungen und Liquiditätsoptimierungen führten und die Unternehmen nachhaltig profitabler, stabiler und krisenresistenter zurückließen. **Die Krise war also für viele Unternehmen auch eine Chance.**



Philipp Engelhardt

Founding Partner
von scaleon

Was man jetzt für später tun kann: Tipps aus der Praxis

PLANUNG ALS SPRUNGBRETT ZU MEHR ERFOLG BETRACHTEN

Unternehmen, die bisher nur wenig Zeit in die Cashflow-Planung gesteckt haben, weil das Geschäft immer gut gelaufen ist, mögen sich fragen, wozu die Planung notwendig ist. Die Antwort: **Sie macht Unternehmen erfolgreicher.**

In stabilen wirtschaftlichen Zeiten ist vieles vorhersehbar und die Planung wird nur rudimentär gemacht. Dabei können jedoch einem Unternehmen Chancen entgehen, weil man sich den Markt nicht so genau anschaut und Potenziale analysiert. Ist man aufgrund von Krisenzeiten jedoch dazu gezwungen, eine Planung zu erstellen, muss man genauer hinschauen.

Ein geschärfter Blick auf den Markt, auf den Kundenstamm, und auf die Unternehmensprozesse identifiziert Potenziale und entblößt Schwachstellen. Möglicherweise findet man einen Konkurrenten, der sich in einer finanziell weniger guten Lage befindet und den man kostengünstig übernehmen kann. Vielleicht sieht man die Chance für ein neues Produkt, oder eine Ineffizienz in einem Prozess.

Betrachten Sie die Planung deswegen als Chance und nehmen Sie sie als Anlass, Ihr Unternehmen dabei genau zu durchleuchten. **Sie werden staunen, wie viele Dinge Sie optimieren können, um noch erfolgreicher zu werden.**

PLANUNG REGELMÄSSIG HINTERFRAGEN

Die Liquiditätsplanung lebt von regelmäßigen Anpassungen, denn der Cashflow ist etwas, was sich nicht zu 100% korrekt für mehrere Monate oder sogar Jahre voraussagen lässt. Dazu wird er von viel zu vielen äußeren Faktoren beeinflusst. Wer eine Liquiditätsplanung für ein Jahr oder länger im Voraus erstellt, sollte diese deshalb regelmäßig einem **Realitäts-Check unterziehen.**

Stimmen die Erwartungen mit der Realität überein? Falls nicht, was wird basierend auf dem Status Quo für die kommenden Monate erwartet? Wie verschieben sich meine Meilensteine, wenn es zu Lieferengpässen kommt und **welche Auswirkungen hat das auf meine Liquidität?** Müssen Maßnahmen ergriffen werden, damit ich zahlungsfähig bleibe?





CASHFLOW-FORECAST UND WORST-CASE-SZENARIEN ERSTELLEN

Eine Liquiditätsplanung wird meistens nur für ein Hauptszenario erstellt, was man als realistischstes betrachtet. Das ist das Minimum, was Finanzverantwortliche erstellen sollten.

Daneben lohnt es sich aber auch einen Cashflow-Forecast für andere Szenarien zu erstellen. Was passiert, wenn die Kundennachfrage entgegen der Erwartungen rapide sinkt? Was passiert, wenn es zu einem Lieferengpass kommt und meine Produktion stillsteht? **Wie lange reicht in diesen Fällen meine Liquidität aus, um die Kosten zu decken?**

Solche Szenarien können wichtige Einblicke in die Liquiditätssituation eines Unternehmens liefern. Sie zeigen auf, wie gut gewappnet man für zukünftige Krisen ist. Sieht man hier schon bei der Planung, dass man weniger gut aufgestellt ist, kann man schon früh mit der Vorsorge anfangen, gegebenenfalls Rücklagen bilden oder sich einen Plan B zurechtlegen, was man im Fall der Fälle tun kann. Dann wird man von schwierigen Situationen nicht kalt erwischt, sondern hat einen Plan parat.

KUNDENSTAMM UND LIEFERANTEN GENAU ANALYSIEREN

Viele Unternehmen haben während der letzten beiden Krisenjahre ihren Kundenstamm und ihre Lieferanten besser kennengelernt. Auch das war für viele eine Chance. Auf der Lieferantenseite hat man gesehen, wer verlässlich oder weniger verlässlich ist. Auf der Kundenseite ließen sich jene, die Zahlungsschwierigkeiten hatten, besser identifizieren.

Nicht nur in Krisenzeiten lohnt sich der Blick auf den Kundenstamm und auf die Lieferanten. Durch die Wahl der richtigen und verlässlichen Partner lassen sich Zahlungsausfälle und Lieferprobleme reduzieren. **Diese Analyse stellt also indirekt eine weitere Stellschraube dar, mit der man die Liquidität optimieren kann.**



LIQUIDITÄTS- UND BUDGETPLANUNG IN KÜRZEREN ABSTÄNDEN MACHEN

Wer mit der Budgetplanung mehrere Monate verbringt, damit diese so genau wie möglich wird, tut sich keinen Gefallen. Wenn die Planung nämlich fertig ist, ist sie schon veraltet, weil sich während dieser Zeit möglicherweise schon Dinge ereignet haben, die Einfluss auf die Planung haben. Dasselbe gilt auch für die Liquiditätsplanung. **Eine langfristige Planung soll zwar gemacht werden, aber nur grob**, denn es gibt zu viele Unbekannte, die die Planung schnell wieder zunichtemachen können.

Deshalb ist es sinnvoll, mehr Zeit in die kurzfristige Planung zu investieren. Das heißt Budgets und die Liquidität werden detailliert nur für ein Quartal im Voraus geplant. Die weiteren drei Quartale werden nur grob geplant. Man kann sich hierbei ein rollierendes System zunutze machen, und am Ende des aktuellen Quartals das kommende im Detail planen.

Der erhöhte Planungsaufwand wird mit einer höheren Genauigkeit honoriert, wodurch Verantwortliche eine viel bessere Grundlage für ihre Entscheidungen haben, was letzten Endes zu mehr Erfolg führt.

OFFENER BLICKWINKEL BEI LANGFRISTIGER PLANUNG

Bei der langfristigen Unternehmensplanung ist es sinnvoll, **den Blick in mehrere Richtungen schweifen zu lassen, anstatt sich nur auf eine zu versteifen**. Konkret heißt das, dass der Markt im Auge behalten wird und die Dynamiken dort analysiert werden.

Kann man mit einem neuen Produkt dort punkten? Welche Produkte aus unserem Sortiment laufen nicht mehr gut? Wie würde sich die Digitalisierung unserer Prozesse auf die Effizienz und Produktivität auswirken?

Stellt man sich solche Fragen, sieht man Potenziale und günstige Gelegenheiten, mit denen man sich fester im Markt verankern und den Unternehmenserfolg langfristig sichern kann.

Dieses E-Book basiert auf einem Webinar aus dem **New Mittelstand Impulsraum**. New Mittelstand steht für das Beste aus zwei Welten – Mittelstand und Startups – für eine zukunftsbewusste Wirtschaft. Ein New Mittelstand Unternehmen zeichnet sich durch eine positive, nachhaltige und authentische Vision aus. Es hat eine ganzheitliche, flexible Innovationsstrategie und setzt diese mit einer transformativen Führungskultur um. Schlüssel hierfür ist eine Kultur der Offenheit zur Kollaboration im Unternehmen und darüber hinaus, sowie ein Bewusster Umgang mit Ressourcen.



QR-Code scannen und
Agicap kostenlos testen



Lobeckstrasse 36-40, 10969 Berlin



+49 30 308 080 22