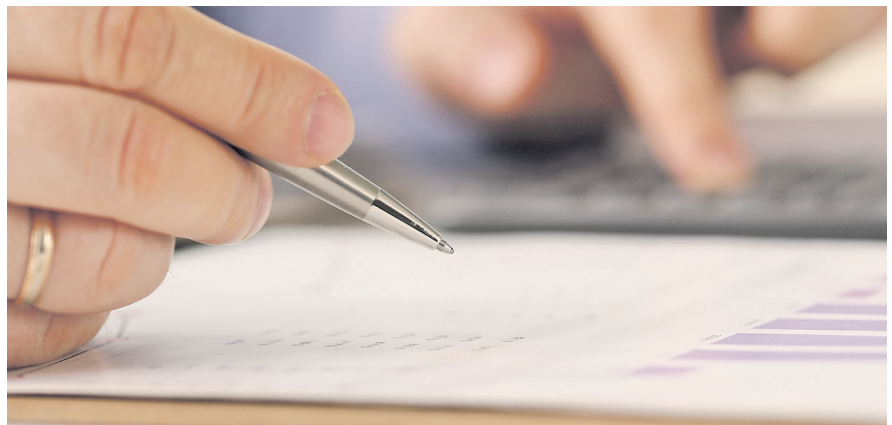


Liquiditätsmanagement: Strategische Kernaufgabe in der Corona-Krise

Unternehmenssteuerung Warum und wie Stadtwerke aus der aktuellen Situation gestärkt hervorgehen können

Olaf Geyer und **Peter von Metzler**, Berlin

Die Corona-Krise führt zu schweren Verwerfungen in Gesellschaft und Wirtschaft und ist auch bei Stadtwerken deutlich zu spüren. Eine wesentliche Folge ist die Verschlechterung der Wirtschaftlichkeit, insbesondere der Liquidität, sodass bei einigen Unternehmen schon von Engpässen zu hören ist. Bei einer länger anhaltenden Krise wird sich die Liquiditätssituation noch weiter verschärfen. Das Thema Liquiditätsmanagement wird somit immer mehr zur strategischen Kernaufgabe für das Management von kommunalen Unternehmen.



Transparenz schaffen und entschlossen handeln: Das sind die zentralen Bausteine bei einem systematischen Liquiditätsmanagement.

Bild: H_Ko/adobe.stock

Forderungs- und Einnahmeausfälle |

Die Auswirkungen auf die Liquidität betreffen alle Unternehmensbereiche:

- Der Vertrieb sieht sich Forderungsausfällen respektive (gesetzlich erlaubten) Zahlungsstundungen ausgesetzt. Gleichzeitig geht der Absatz, insbesondere bei bestimmten Industrie- und Gewerbetunden, deutlich zurück. Dadurch entsteht ein Überhang bei der Strom- und Gasbeschaffung, der bei derzeit niedrigen Preisen (mit Verlust) am Großhandelsmarkt vermarktet werden muss.

- Bei den Strom- und Gasnetzen gehen die Netzentgelte zurück. Es kommt zu einer Unterdeckung, da die für die Entgeltberechnung prognostizierten Mengen unterschritten werden. Dies wird erst mit beträchtlichem Zeitverzug über die Regulierungskonten ausgeglichen.

- Bäder und andere Freizeiteinrichtungen sind schon seit längerem geschlossen,

sodass die Besuchereinnahmen komplett wegfallen. Gleichzeitig entstehen weiterhin Kosten, etwa für Personal, Energie, Instandhaltung und Finanzierung.

- Beim ÖPNV führt das stark verringerte Fahrgastaufkommen ebenfalls zu Einnahmeausfällen ohne entsprechende Entlastung bei den Fixkosten.

Die Auswirkungen auf die Liquidität hängen in hohem Maße von der individuellen Situation des jeweiligen Stadtwerks ab. Je nachdem, welche Geschäftsfelder abgedeckt werden, wie hoch der Anteil der Geschäfts- und Industriekunden im Portfolio ist, ob Industrien mit Kurzarbeit oder Hotels zu den Großkunden zählen und ob Privatkunden in der Region in finanzielle Schwierigkeiten geraten. Die Bandbreite ist hoch und geht von »Wir sehen das ganz entspannt« bis zu »Wenn das länger so weitergeht, dann gehen wir in die Knie«.

Damit die Situation bei anhaltender Krise nicht zur Existenzgefährdung führt, ist ein systematisches Liquiditätsmanagement von zentraler Bedeutung. Damit wird das Thema auch immer mehr zur strategischen Kernaufgabe für das Topmanagement von Stadtwerken. Denn welcher Geschäftsführer hat sich vor der Corona-Krise schon mit einer wöchentlichen Liquiditätsplanung befasst?

Vorausschauende Planung | Liquiditätsmanagement hat zwei wesentliche Bestandteile: Schaffung von Transparenz und entschlossenes Handeln. Beim Thema Transparenz geht es um das Wissen, wann welche Einzahlungen und Auszahlungen zu erwarten sind und welche Liquiditätsengpässe entstehen können. Dabei müssen alle Debitoren und Kreditoren mit Zahlungsverpflichtungen und Zahlungszielen, sowie einer Risikoeinschätzung systema-

tisch erfasst und bewertet werden. Wichtig ist eine vorausschauende Planung mit ständiger Aktualisierung, um frühzeitig auf Probleme aufmerksam zu werden und



Bei einigen Unternehmen ist schon von Engpässen zu hören.

gegensteuern zu können.

Szenarien haben sich bewährt | Aufgrund der hohen Unsicherheit der weiteren Entwicklungen ist das Bilden von Szenarien für das Liquiditätsmanagement ein bewährtes Vorgehen. Bei unseren Projekten gehen wir aktuell von drei realistischen Szenarien aus, die jeweils sehr unterschiedliche Auswirkungen auf die Liquidität haben:

- »Langsames V« (Best Case): Schrittweise Rückkehr zum normalen Wirtschaftsleben, keine größeren Auswirkungen auf Konjunktur
- »Stop&Go« (Central Case): Wie das langsame V, allerdings immer wieder Rückkehr zur Verschärfung der Maßnahmen mit ansteigenden Infektionszahlen, milde Rezession bis Anfang 2021

- »Langes U« (Worst Case): Wiederanstieg der Infektionszahlen, anhaltende Einschränkungen durch staatliche Maßnahmen, gravierende Rezession bis mindestens deutlich in das Jahr 2021 hinein

Den Szenarien liegen unterschiedliche Annahmen, etwa zu Absatz- und Umsatzentwicklung sowie Zahlungseingang und -ausfall zugrunde. Daraus ergeben sich, je nach Szenario, unterschiedliche Amplituden im Liquiditätsbedarf und Zeiträume der Krisensituation.

Die größten Hebel | Neben der Schaffung von Transparenz ist entschlossenes Handeln zur Verbesserung der Liquiditätssituation erforderlich. Dabei gilt die Leitlinie, dass frühzeitige Planung die Effektivität der Maßnahmen deutlich erhöht. Zu den Maßnahmen mit dem größten Hebel gehören die Reduktion der Personalkosten über Kurzarbeit, die Senkung des Leistungsniveaus in Bezug auf Instandhaltung, Einsatz an Betriebsmitteln, Fahrplantaktung etc., die Verschiebung von Investitionen durch Repriorisierung, die Optimierung der Beschaffungsstrategie im Hinblick auf Mehr-/Mindermengen, die Verhandlung mit Lieferanten zur Anpassung der Zahlungsziele sowie die Nutzung von Möglichkeiten zur Stundung von Steuern, Abgaben und Tilgungen.

Daneben ist ein professionelles Forderungsmanagement, beispielsweise über die Einführung von Tilgungsmodellen, wichtig, damit kurzfristige Zahlungsausfälle zumindest langfristig wieder ausge-

glichen werden.

Kreditlinienfrühzeiteinrichten | Jenach Ergebnissen der Liquiditätsanalyse und Wirkung der sonstigen Maßnahmen müssen darüber hinaus zusätzliche Finanzmittel beschafft werden. Durch staatliche Unterstützung stehen attraktive Darlehen von KfW und Landesförderbanken zur Verfügung. Bei guter Bonität – die Stadtwerke häufig haben – sind Überbrückungs- oder Betriebsmittelkredite der Hausbanken jedoch häufig günstiger und zudem weniger aufwendig bei der Beantragung. Hier sollte vorausschauend gehandelt werden, etwa durch frühzeitige Einrichtung einer Kreditlinie, die dann kurzfristig abgerufen werden kann. Wichtig ist jedoch hierbei, dass entlang der formulierten Szenarien der voraussichtlich maximale Finanzierungsbedarf ermittelt und bei der Finanzierungsplanung berücksichtigt wird. Es ist nicht vertrauensförderlich, wenn Kreditlinien im Wochentakt erhöht werden müssen.

Die Corona-Krise wird für einen unabhärbaren Zeitraum erhebliche Auswirkungen auf die Liquidität von Stadtwerken haben. Unternehmen, die in der Lage sind, ihre spezifischen Herausforderungen genau zu analysieren und die richtigen Instrumente anzuwenden, werden die Krise nicht nur meistern, sondern auch gestärkt aus ihr hervorgehen.

Olaf Geyer ist Senior Partner & Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Advyce und arbeitet am Standort Berlin. **Peter von Metzler** ist Principal bei Advyce am Standort München.