

STEIGENDE INSOLVENZRISIKEN

# Pflichtaufgabe Liquiditätsmanagement

VON JOCHEN RICHTER UND  
PHILIP BERGER



Jochen Richter, Partner der Curacon und Leiter des Beratungsfeldes Sozialwirtschaft, berät und begleitet seit vielen Jahren Mandanten u.a. in den Bereichen wirtschaftliche Unternehmenssteuerung und Strategieentwicklung. Mit seiner Expertise unterstützt er sozialwirtschaftliche Unternehmen dabei, sich trotz dynamischer Rahmenbedingungen und Herausforderungen zukunftsfähig auszurichten.  
jochen.richter@curacon.de



Philip Berger ist als Junior Berater im Beratungsfeld Sozialwirtschaft der Unternehmensberatung bei Curacon tätig. Mit einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund liegen seine Schwerpunkte dabei im Bereich Wirtschaftsplanung, Investitionskostenberechnungen und der Entwicklung eines Zukunftskonzeptes.  
philip.berger@curacon.de

Die Sozialwirtschaft sieht sich gegenwärtig von einer signifikanten Insolvenzwelle bedroht, die durch eine Vielzahl von Faktoren verursacht wird. Zahlungsverzögerungen seitens der Kostenträger, nicht refinanzierte Kostensteigerungen – insbesondere im Bereich der Personal- und Sachkosten – sowie Umsatzrückgänge aufgrund begrenzter Leistungsangebote als Folge des Fachkräftemangels üben enormen Druck auf viele Einrichtungen aus.

Viele stationäre Einrichtungen erreichen die für die Vergütungssatzkalkulation angesetzte Soll-Auslastung von 95 Prozent nicht. Stattdessen liegt die tatsächliche Auslastungsrate oftmals sogar unter 90 Prozent. Sofern Vermögenswerte vorhanden sein sollten, sind diese häufig langfristig in Immobilien gebunden, sodass die kurzfristige Verfügbarkeit von Liquidität eingeschränkt ist. Diese Umstände führen dazu, dass zahlreiche Betreiber an ihre finanziellen Belastungsgrenzen stoßen.

## Aktuelle finanzielle Herausforderungen in der Sozialwirtschaft

Die Auswirkungen sind gravierend: Im Zeitraum von Januar bis Oktober 2023 haben bereits 300 Pflegeheime mit insgesamt 22.000 Plätzen und 210 Pflegedienste mit 10.500 Versorgungen Insolvenz anmelden müssen. Mehr als 60 Prozent der Insolvenzen betreffen hauptsächlich kleinere Betreiber mit nur einem Standort, während Betreiber mit mehr als zehn Einrichtungen weniger als zehn Prozent der Insolvenzen ausmachen, allerdings den Großteil der betroffenen

Plätze stellen. Von alarmierenden Zahlen berichtet auch der Arbeitgeberverband Pflege (AGVP). Allein im Bereich der Altenhilfe gab es im Jahr 2023 rund 800 Einschränkungen des Angebots, Insolvenzen und Schließungen. Diese flächendeckende Krise betrifft einen erheblichen Teil der sozialen Dienstleistungen und macht dringende Handlungen erforderlich.

Sowohl private Anbieter als auch Wohlfahrtsverbände sind betroffen, da einst rentable Bereiche wie die stationäre Altenhilfe, Eingliederungshilfe oder Kinder- und Jugendhilfe heute mit steigendem Kostendruck, Fachkräftemangel und Auslastungsschwankungen konfrontiert sind. Weitere gesetzliche Anforderungen wie Nachhaltigkeitsmanagement, Digitalisierung, das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, Whistleblowing sowie Transparenz und Steuerung begünstigen Insolvenzrisiken zusätzlich. Darüber hinaus werden die Vergütungsverhandlungen zunehmend komplexer, führen zu Schiedsverfahren oder gerichtlichen Auseinandersetzungen und verschärfen die Liquiditätslage der Einrichtungen und Träger weiter. Viele Einrichtungen stehen vor der Entscheidung, ob sie die

notwendige kritische Größe zum Überleben haben oder wie sie durch Wachstum erreicht werden kann.

## Nachhaltige Lösungen sind gefragt

Diese Entwicklungen unterstreichen die Dringlichkeit, bestehende Finanzierungsmodelle zu überdenken und nachhaltige Lösungen für Insolvenzrisiken zu finden, um die langfristige Existenz der Sozialwirtschaft zu sichern. Um den besorgniserregenden Trend umzukehren, ist es von entscheidender Bedeutung, dass Politik, Wirtschaft und Gesellschaft

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sollten die Implementierung oder Optimierung des Liquiditätsmanagements ernst nehmen und unverzüglich handeln, falls bisher keine entsprechenden Instrumente eingesetzt werden.

Ein einmal gut konzipierter Liquiditätsplan, der mit Ist- und Plandaten gefüllt und im operativen Geschäft zur Steuerung umgesetzt wird, schafft Transparenz über den gegenwärtigen und zukünftigen Liquiditätsbedarf und verhindert unvorhergesehene Engpässe. Der Mehrwert einer solchen Planung und Steuerung liegt nicht nur in der Erken-

Effektives Liquiditätsmanagement ist somit eine entscheidende Grundlage für unternehmerische Entscheidungen. Die Steuerung der Liquidität ermöglicht es dem Management, fundierte Entscheidungen über die zeitliche Optimierung von Zahlungsströmen zu treffen. Durch präzise Planung, kontinuierliche Überwachung und gezielte Steuerung der Liquidität kann ein Unternehmen seine Zahlungsfähigkeit aufrechterhalten und proaktiv Maßnahmen ergreifen, um Insolvenzen zu verhindern. Somit wird eine aktive, wirtschaftliche und transparente Unternehmenssteuerung möglich.

## Die Steuerung der Liquidität ermöglicht es dem Management, fundierte Entscheidungen über die zeitliche Optimierung von Zahlungsströmen zu treffen.

gemeinsam nach Lösungen suchen. Diese könnten beispielsweise die Entwicklung neuer Leistungs- und Finanzierungsmodelle für Investitionen in energetische Sanierungen, gezielte Investitionen in die Qualifizierung und Weiterbildung von Fachkräften sowie eine verbesserte Anerkennung der im sozialen Sektor Beschäftigten beinhalten.

Auf Seiten der Leistungserbringer ist es nun unabdingbar, mit einem klaren und transparenten Weitblick durch diese Zeiten zu steuern. Jede managementverantwortliche Person eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens sollte über die (tages-)aktuelle wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und die Entwicklung der ein- und ausgehenden Zahlungsströme informiert sein. Hierfür eignet sich ein umfassendes Liquiditätsmanagement.

## Relevanz eines Liquiditätsmanagements

Die Nutzung eines solchen Liquiditätsmanagements als Managementinstrument ist auch von großer Bedeutung im Hinblick auf die persönliche Haftung von Vorständen und Geschäftsführern. Es ist daher überraschend, dass längst nicht alle sozialwirtschaftlichen Einrichtungen dezidierte Liquiditätspläne erstellen und eine laufende, kennzahlenbasierte Liquiditätssteuerung durchführen.

nung und Vermeidung von Insolvenzgefahren. Ein ausführlicher Liquiditätsplan kann auch als Verhandlungsinstrument mit Gläubigern dienen, um die aktuelle finanzielle Lage zu erläutern und gleichzeitig Vorschläge für eine geordnete Rückzahlung zu machen, wodurch das Vertrauen bei Gläubigern und Stakeholdern gestärkt wird.

## In der erlebten Praxis stehen Mandanten oft vor dem Problem, nicht zu wissen, ob sie ihre Zahlungsfähigkeit aufrechterhalten können.

Eine vollständige und korrekte Planung basiert dabei auf einer validen Datenbasis, die sowohl historische als auch aktuelle und zu erwartende Liquiditätsdaten umfasst. Szenario-basierte Simulationen von Liquiditätsbelastungen sind hilfreich, um potenzielle Liquiditätsrisiken frühzeitig zu identifizieren. Im laufenden Betrieb müssen Zahlungseingänge und -ausgänge, Investitionen und Darlehen berücksichtigt und Kreditlinien in der Planung ergänzt werden. Abschließend sind regelmäßige Anpassungen des Liquiditätsstatus und der Liquiditätsplanung auf Basis aktueller Daten und Erkenntnisse erforderlich.

## Implementierung eines effektiven Liquiditätsmanagements

Die Liquiditätsplanung und -steuerung ist in drei zeitliche Abschnitte zu unterteilen. Ein kurzfristiges Liquiditätsmanagement deckt einen Zeitraum von weniger als zwölf Wochen ab, wird täglich oder wöchentlich aktualisiert und findet vor allem in akuten Krisenphasen Anwendung, welche eine agilere Steuerung erforderlich machen. Die Modellierung der Zahlungsströme basiert auf Ist-Daten wie Kundenanzahl, fakturierten und erwarteten Rechnungen sowie deterministischen Zahlungsströmen. Eine detaillierte Darstellung der Zahlungsströme sowie der aktuel-

len Bestände und Rechnungen sind am „kurzen Ende“ erforderlich, um das Liquiditätsrisiko adäquat zu bewerten. Mittelfristige Planungen innerhalb eines Jahres oder langfristige Planungen über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren nutzen eine detaillierte Planung oder brechen die Jahresplanung auf Monatsbasis herunter. Die Grundlage bilden dabei meist Daten aus dem Controlling. Diese Planungen berücksichtigen zudem saisonale und außerordentliche Effekte und dienen als belastbare mittel- oder langfristige Liquiditätsprognose.

In der Aufstellung eines Liquiditätsmanagements unterscheidet sich die indirekte

von der direkten Liquiditätsplanung. Im besten Fall liegen valide Daten aus einer Wirtschaftsplanung oder aus Quartals- bzw. Monatsabschlüssen vor. Diese Daten werden je nach beabsichtigtem Zeithorizont in eine monats-, wochen- oder tagesbasierte Liquiditätssicht überführt, die als Grundlage für den Vergleich zwischen geplanten und tatsächlichen Ein- und Auszahlungen dient. Der Ist-Cashflow wird aus allen Betriebskonten abgeleitet, wobei eine Unterscheidung zwischen freier und zweckgebundener Liquidität wichtig ist. Auf dieser Basis werden prognostizierte Cashflows modelliert. Im Rahmen der Auswertungen erfolgt ein unterjähriger Vergleich der Plan-Ist-Abweichungen, wobei ein rollierender Jahresvergleich der Prognosen mit der Planung zu empfehlen ist.

## Liquiditätsmanagement in Zeiten steigender Unsicherheiten ist entscheidend für das Überleben eines Trägers bzw. einer Einrichtung.

Liegen keine validen Daten aus den genannten Quellen wie Wirtschaftsplanung, Quartals- oder Monatsabschlüssen vor, ist eine direkte Liquiditätsplanung möglich, die auf Grundlage der realen Zahlungsströme aufgebaut wird. Hierbei werden die tatsächlichen Kontenbewegungen ausgewertet und im besten Fall mit den Kontenbewegungen des Vorjahres in Vergleich gesetzt, um mögliche Entwicklungen der Zahlungsströme ablesen zu können. Eine solche Liquiditätsvorschau bildet eine solide Grundlage für das Risikomanagement, indem Kosten für die Liquiditätsbereitstellung minimiert werden, beispielsweise durch Anpassung der Liquiditätsreserven und Reduzierung der Kosten für ungenutzte Kreditlinien.

### Bedeutung des Liquiditätsmanagements in der Praxis

In der erlebten Praxis stehen Mandanten, insbesondere in Krisenzeiten, oft vor dem Problem, nicht zu wissen, ob sie Kosten – beispielsweise Sonderzahlungen wie Weihnachtsgeld – zahlen oder ihre Zahlungsfähigkeit aufrechterhalten können. Um akute Liquiditätsengpässe zu überbrücken, ist daher zum Beispiel

die Einrichtung einer Kontokorrentlinie unerlässlich, um drohende Liquiditätsengpässe aufgrund bevorstehender Zahlungsverpflichtungen zu vermeiden. Häufig wird ein Kontokorrentkredit jedoch nur in Aussicht gestellt, wenn mittels einer Liquiditätsplanung die Rückzahlungsfähigkeit nachgewiesen werden kann. Beratungsunternehmen können Mandanten dabei unterstützen, ein effektives Liquiditätsmanagement zu etablieren. Die Liquiditätsplanung kann sich im Einzelfall schwierig gestalten, wenn herkömmliche Methoden aufgrund mangelnder Datenbasis nicht anwendbar sind. Das im Folgenden beschriebene Praxisbeispiel soll jedoch aufzeigen und ermutigen, dass eine Liquiditätsplanung trotz fehlender valider Datengrundlagen auf Basis von Wirtschaftsplanung,

Monats- oder Quartalsabschlüssen und nicht eindeutig zuzuordnenden Kontenbewegungen möglich sein kann.

In einem solchen Fall ist der Aufbau einer Soll-Planung bzw. eines Business Cases hilfreich. Zunächst sind die Leistungsstrukturen des Trägers oder der Einrichtung differenziert und dezidiert abzubilden. Diese Struktur ist dann je Monat oder Woche mit liquiditätswirkenden Solldaten zu hinterlegen:

- auf der Einnahmenseite mit Belegungszahlen, Vergütungssätzen pro Platz oder Fachleistungsstunde und weiteren Einnahmequellen,
- auf der Ausgabenseite mit Personalkosten, Sachkosten, Investitionskosten etc.

Es wird also die Erlösplanung den zu erwartenden Aufwendungen und geplanten Investitionen sowie Instandhaltungsmaßnahmen gegenübergestellt. Dabei können auch Einmal- oder Sondereffekte berücksichtigt werden wie zu erwartende Rückzahlungen, Sonderzahlungen für Weihnachtsgelöhner etc. Ist ein solcher Liquiditätsplan aufgestellt, können verschiedene Szenarien durchgespielt werden, um Liquiditätsveränderungen etwa bei Erhalt eines Darlehens oder Umset-

zung einer Instandhaltungsmaßnahme aufzuzeigen.

In dem Praxisbeispiel konnte den Geldgebern mittels des Business Case fundiert vorgelegt werden, dass der Leistungserbringer ohne einen Kontokorrentkredit nicht in der Lage gewesen wäre, die Weihnachtsgelder zu zahlen bzw. innerhalb kürzester Zeit zahlungsunfähig geworden wäre, sodass eine Insolvenzanmeldung unausweichlich gewesen wäre. Mit dem Aufzeigen verschiedener Szenarien in der Soll-Liquiditätsplanung konnte verdeutlicht werden, dass durch einen Kontokorrentkredit der Mandant seine Zahlungsfähigkeit aufrechterhalten und die Zeit bis zu den anstehenden Rückerstattungen überbrücken könne. Allerdings zeigte sich zudem, dass der Mandant aufgrund weiterer bevorstehender Investitionen und des laufenden Geschäftsbetriebs erneut ein Defizit riskiert hätte und lediglich mit einer höher bemessenen Kontokorrentlinie in der Lage gewesen wäre, auch im Laufe des Jahres auf unvorhergesehene Vorkommnisse reagieren zu können, die in der realistisch-konservativen Soll-Planung nicht berücksichtigt wurden. Letztendlich konnte dem Leistungserbringer durch diese Argumentation der Kontokorrentkredit in gewünschter Höhe gewährt werden.

### Fazit

Liquiditätsmanagement in Zeiten steigender Unsicherheiten ist entscheidend für das Überleben eines Trägers bzw. einer Einrichtung. Ein Mangel an Liquidität bedeutet, die kurzfristigen Verpflichtungen nicht mehr erfüllen zu können, was zu einer Insolvenz führen kann.

Eine proaktive Liquiditätsplanung ermöglicht es, sich auf unvorhergesehene Ereignisse und wirtschaftliche Schwankungen vorzubereiten. Ziel ist es, die finanzielle Stabilität langfristig zu sichern, indem Cashflow-Prognosen verbessert, bei Bedarf kurzfristige Kreditlinien gesichert und eine angemessene Reserve an liquiden Mitteln aufrechterhalten wird. Für ein valides Liquiditätsmanagement sollte auf bestehende Datengrundlagen aufgebaut werden. Sind belastbare Datengrundlagen aus Quartals- oder Monatsabschlüssen nicht verfügbar, bietet eine auf den Business Case abgestimmte Liquiditätsplanung und -steuerung eine alternative Lösung.