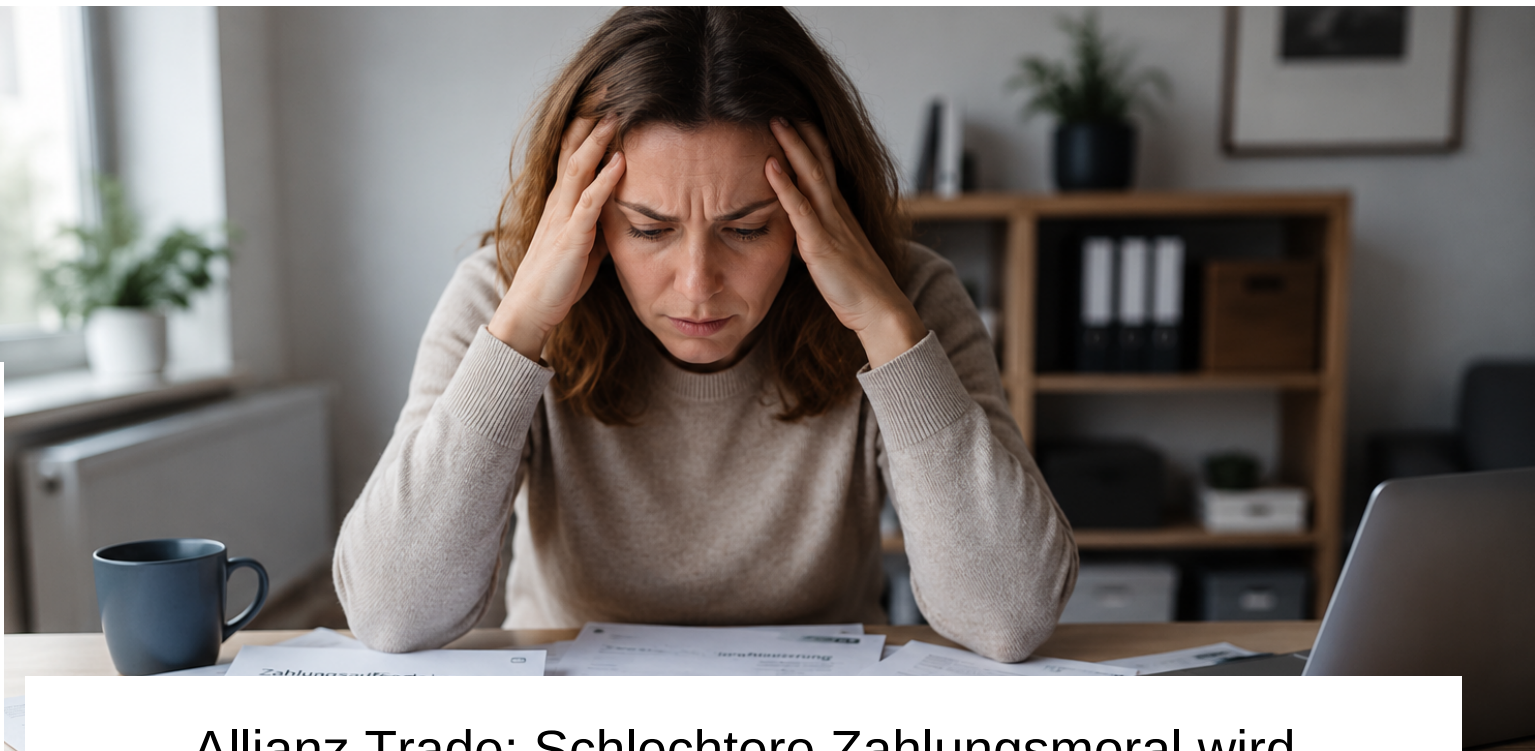




Allianz Trade: Schlechtere Zahlungsmoral wird zum Risiko für Deutschlands Unternehmen

Ute Pappelbaum

Liquidität wird zum strategischen Wettbewerbsfaktor

Die Zahlen beschreiben zunächst ein klassisches Liquiditätsthema: Unternehmen müssen ihre Ausgaben immer länger finanzieren, bevor Verkaufserlöse tatsächlich als Zahlungsmittel eingehen. Entscheidend ist jedoch die strukturelle Veränderung hinter diesen Kennzahlen. Der verlängerte Cash Collection Cycle ist längst nicht mehr ausschließlich Ausdruck nachlassender Zahlungsmoral. Er spiegelt einen grundlegenden Wandel der Unternehmenssteuerung wider. Seit den Lieferkettenstörungen der vergangenen Jahre optimieren Unternehmen ihre Wertschöpfung nicht mehr primär auf maximale Kapitaleffizienz, sondern auf Versorgungssicherheit. Das frühere Leitbild der "Just-in-Time"-Produktion wird zunehmend durch eine "Just-in-Case"-Logik ersetzt. Diese höhere Resilienz hat jedoch einen Preis: Kapital bleibt länger in Lagerbeständen gebunden, während Forderungen später beglichen werden. Liquidität wird dadurch selbst zum Produktionsfaktor.

Deutsche Unternehmen geraten zwischen Kunden und Lieferanten unter Druck

Besonders auffällig ist die deutsche Sonderrolle. Mit einem CCC von 79 Tagen liegt Deutschland rund 16 Tage über dem Durchschnitt Westeuropas. Gleichzeitig bezahlen deutsche Unternehmen ihre Lieferanten bereits nach durchschnittlich 35 Tagen – rund zwei Wochen früher als Unternehmen im regionalen Durchschnitt. Diese Kombination verschärft den Finanzierungsdruck erheblich. Während Kunden ihre Rechnungen später begleichen, besteht auf der Ausgabenseite kaum noch Spielraum, Zahlungsziele gegenüber Lieferanten weiter auszudehnen. Der klassische Liquiditätspuffer vieler Unternehmen schrumpft. Ordnungspolitisch entsteht damit eine asymmetrische Risikoverteilung: Unternehmen finanzieren ihre Kunden zunehmend vor, ohne selbst vergleichbare Finanzierungsmöglichkeiten entlang der Lieferkette nutzen zu können. Gerade mittelständische Betriebe werden dadurch anfälliger für Liquiditätsengpässe, obwohl ihre operative Geschäftslage stabil erscheinen kann.

Höhere Lagerbestände sind Ausdruck geopolitischer Unsicherheit

Die Allianz-Trade-Studie zeigt zugleich, dass inzwischen rund 80 Prozent des weltweiten Cash Collection Cycle auf die Lagerhaltung zurückzuführen sind. Unternehmen halten bewusst größere Bestände vor, um Lieferkettenunterbrechungen, Handelskonflikte und geopolitische Risiken abzufedern. Damit verändert sich die ökonomische Funktion des Lagers grundlegend. Es dient nicht mehr ausschließlich der Produktionsplanung, sondern wird zum Instrument des Risikomanagements. Vorräte ersetzen ein Stück weit das frühere Vertrauen in global reibungslos funktionierende Lieferketten. Diese Entwicklung verändert auch die Kapitalallokation. Mittel, die früher für Investitionen, Digitalisierung oder Innovation zur Verfügung standen, werden dauerhaft im Umlaufvermögen gebunden. Die Bilanz wird widerstandsfähiger, zugleich sinkt ihre Kapitalproduktivität.

Kreditversicherer gewinnen an Bedeutung

Mit steigenden Zahlungsfristen wächst zugleich die Bedeutung professionellen Forderungsmanagements. Kreditversicherer beobachten diese Entwicklung seit Jahren, weil längere Zahlungsziele häufig ein Frühindikator für steigende Insolvenzrisiken sind. Je länger Forderungen offen bleiben, desto größer wird die Unsicherheit über den tatsächlichen Zahlungseingang. Für Banken verändert sich damit ebenfalls die Risikobewertung. Unternehmen mit identischem Umsatz können künftig deutlich unterschiedliche Finanzierungsbedarfe aufweisen – abhängig davon, wie effizient sie Forderungen einziehen und Lagerbestände steuern. Liquiditätskennzahlen entwickeln sich damit zunehmend zu einem Wettbewerbsparameter, nicht nur zu einer Bilanzkennziffer.

Ein Paradigmenwechsel der Unternehmensfinanzierung

Die Allianz-Trade-Studie macht deutlich, dass sich hinter den längeren Zahlungsfristen mehr verbirgt als eine vorübergehende Eintrübung der Zahlungsmoral. Unternehmen bauen systematisch finanzielle Puffer gegen geopolitische und wirtschaftliche Unsicherheiten auf. Die Folge ist ein dauerhaft höherer Kapitalbedarf entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Der längere Cash Collection

Cycle ist deshalb weniger ein konjunkturelles Phänomen als Ausdruck eines neuen ökonomischen Gleichgewichts. Resilienz ersetzt Effizienz als Leitprinzip – mit der Konsequenz, dass Liquidität dauerhaft knapper, Finanzierung wichtiger und professionelles Working-Capital-Management zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird.

Versicherungs- und Finanznachrichten

expertenReport



<https://www.experten.de/id/4950893/Allianz-Trade-Schlechtere-Zahlungsmoral-wird-zum-Risiko-fuer-Deutschlands-Unternehmen/>