

Liquiditätsprobleme in KMU



Klaus Preindl, Coach

Auswirkungen, Ursachen, Lösungen

Ungenügende oder sogar fehlende Liquidität ist zunehmend in immer mehr KMU anzutreffen. Dies vor allem in kleineren Unternehmen von bis zu 25 Mitarbeitern. (aus Vereinfachungsgründen wird nachstehend die männliche Form verwandt – gemeint sind gleichermassen auch Unternehmerinnen).

Die Auswirkungen

Ein Liquiditätsproblem bedeutet zweifellos eine Notlage für das Unternehmen. Die Schwierigkeiten, Materialeinkäufe zu tätigen ((ggfs. nur gegen Vorkasse), Löhne pünktlich zu zahlen, die Kreditoren in den Griff zu bekommen, drohende Betreibungen abzuwenden, das von der Hausbank gewährte Kontokorrent-Limit nicht zu überschreiten usw., sind eine tägliche Herausforderung für den Unternehmer. Und dann sind da noch oftmals die Debitorenstände, deren zeitgerechte Einbringlichkeit ein Fragezeichen aufwirft.

Der Unternehmer ist hierbei von seiner dringend notwendigen produktiven Arbeit absorbiert, weil er sich pausenlos mit den Fragen

- Wie löse ich mich vom Druck der Gläubiger?
 - Wie löse ich mein Liquiditätsproblem?
 - Wie überzeuge ich meine Bank?
 - Wie schaffe ich den Turnaround?
 - Wie komme ich an meine Aussenstände?
- beschäftigt. Und dann «nerven» auch noch die Gläubiger am Telefon.

In dieser Situation ist das Unternehmen in hohem Masse handlungsunfähig geworden, operativ gelähmt und in seiner Wettbewerbsfähigkeit behindert. Das Ansehen bei den Gläubigern schwindet zunehmend, weil «Versprechungen» zu Zahlungen nicht eingehal-

ten werden können. Der Unternehmer «reagiert» anstatt zu «agieren». Und die Spirale beginnt sich zu drehen. Wenn das Unternehmen auch bislang strategisch gut orientiert gewesen sein mag, wird diese Ausrichtung zunehmend zur Makulatur, weil jetzt die Priorität ausschliesslich auf das Überleben ausgerichtet wird.

Die Ursachen

Hinsichtlich einer nachhaltigen Lösung der Probleme ist es zuerst einmal wichtig, die Ursachen dieser Entwicklung zu analysieren. Die Gründe, die zur mangelnden Liquidität führten, lassen sich zwar in Kategorien gliedern, sind aber für jedes Unternehmen spezifisch. Übergreifend sind nach unserer langjährigen Erfahrung die wichtigsten Gründe (um nur einige zu nennen):

- Verlust von Erfolgspotentialen, d.h. die Auftragslage entwickelte sich rückläufig
- zu hoher Personalbestand in Zeiten sinkender Auslastungsgrade
- erhebliche Debitorenverluste
- Verlust eines langjährigen Grossabnehmers
- eine unerwartete Nachsteuer
- ein geplatzter Liefervertrag usw.

Auch wenn vielfach diese Ursachen bereits nicht mehr existent sind, sind es die Folgen, die das Unternehmen daran hindern, sich zu erholen und wieder Fuss zu fassen. Sie wirken sich erdrückend und erfolgshemmend in der Gegenwart aus.

Die Lösungen

Wenn Auswirkungen und Ursachen als unternehmensspezifisch zu betrachten sind, ist auch der Lösungsweg individuell anzugehen. So ist das Nachfolgende auch kein «General-konzept», sondern eine stichpunktartige Auf-führung als Muster einer Vorgehensweise. Wir unterscheiden beim Lösungsansatz zwei Arten:

1. Operative Sanierung (Turnaround)
2. Bilanzsanierung

Nachfolgend befassen wir uns ausschliesslich mit der operativen Sanierung (Wiederherstellung der Rentabilität / Turnaround), weil eine Bilanzsanierung zuerst einmal Kapital benötigt und es zumindest zweifelhaft ist, ob allein dadurch das Unternehmen gerettet werden kann.

Die Operative Sanierung

Die erste Frage, die sich einem objektiven Betrachter stellt, lautet:

Ist das Unternehmen überlebensfähig?

Bei der Beurteilung hierzu spielen zumindest die beiden Ebenen

- a) Der operative Geschäftsgang
- b) Stand der konkreten Bedrohung durch die Gläubiger eine Rolle.

a) Der operative Geschäftsgang

Die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens wird nicht aufgrund der Vergangenheit, sondern der Fähigkeit, in der Gegenwart Cash Flow zu generieren, beurteilt (Kreditfähigkeit). Weiterhin spielt die Kreditwürdigkeit des Unternehmers eine bedeutende Rolle.

Kann man der Hausbank, unterstützt und federführend durch einen erfahrenen Coach, dokumentieren,

- wodurch die Liquiditätslage entstanden ist,
 - dass mögliche vorhandenen Defizite ausgeräumt sind oder werden,
 - dass das Unternehmen wieder Cash Flow erwirtschaftet,
- bestehen in der Regel gute Aussichten, dass die Bank den Erholungsprozess finanziell begleitet.

Die notwendigerweise hierfür zu erarbeitenden Unterlagen sind:

- Ein Budget für 12 Monate nach Deckungsbeitrags-Gesichtspunkten, ab sofort beginnend
- Ein Finanz- und Liquiditätsplan nach banküblichen Kriterien
- Detaillierung des Auftragsbestandes mit Rentabilitätsdarlegungen
- Eine aussagefähige und künftig verlässliche Unternehmensstrategie.
- Ein einfaches Controlling, welches auch der Bank als Information über den operativen Geschäftsverlauf zur Verfügung gestellt werden kann.

Die Hinzuziehung eines erfahrenen Coaches erhöht das Vertrauen der Bank in das Unternehmen!

b) Bedrohung durch die Gläubiger

Wie schon erwähnt, hat das Ansehen des Unternehmers bei den Gläubigern mehr oder weniger erheblich gelitten und er selbst wird in der Regel Schwierigkeiten haben, neues Vertrauen zu gewinnen. Hier sollte ein externer Coach eingeschaltet werden, um Verhandlungen mit den Gläubigern zu führen. Ein verlässlicher Tilgungsplan (erstellt in Einklang mit dem Finanz- und Liquiditätsplan) wird hier nach unserer Erfahrung grösstmöglichen Erfolg ergeben.

Es gibt fast immer Lösungen – man muss sie nur finden und konsequent bearbeiten!

Klaus Preindl, Coach
Partner der bdc management ag