

LIQUIDITÄT

Wege aus der Krise



Bei vielen Unternehmen manifestiert sich eine Krise erst, wenn die Konjunktur bereits wieder anzieht. Unternehmen, die nicht mehr in der Lage sind, Forderungen innerhalb der Skontofristen zu begleichen, sollten zügig handeln.

In guten Zeiten fällt es noch relativ leicht, Unternehmer oder Geschäftsführer zu sein. Doch steht die Existenz des Unternehmens auf dem Spiel, herrscht häufig Hilflosigkeit darüber, was zu tun ist, um das Ruder herum zu reißen. Während Konzerne versuchen, Krisen durch umfangreiche Risikomanagement und Krisenfrüherkennungssysteme zu vermeiden, fehlen typischen Mittelständlern mit 5 bis 25 Mitarbeitern oft schlichtweg die Zeit und das Geld entsprechende Systeme einzurichten. Je früher eine Krise aber erkannt wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, den wirtschaftlichen Totalverlust abzuwenden. Woran erkennt ein Unternehmer, dass sein Unternehmen in einer Krise steckt? Bei einer Ertragskrise werden die Symptome in den monatlichen Betriebswirtschaftlichen Auswertungen der laufenden Buchhaltung augenscheinlich. Weitere Symptome sind sinkende Umsätze, Verluste im operativen Geschäft, steigende Verschuldung, Kreditlinien werden zunehmend ausgeschöpft, Kredite für notwendige Zukunftsinvestitionen werden abgelehnt. Kann ein Unternehmen seine Forderungen nicht mehr durchgängig innerhalb der Skontofristen zahlen, droht eine Liquiditätskrise: Kreditlinien werden gekürzt bzw. nicht verlängert; Dienstleister und Lieferanten verlangen Vorkasse; Kunden halten Zahlungen zurück oder verlangen zusätzliche Absicherung; Rechnungen werden erst nach Mahnung bezahlt, das Handeln wird stark durch Banken- und Kapitalgeber bestimmt. Diese akute Krise ist typischerweise von einem enormen Zeitdruck und vielfach von einem schlagartigen Vertrauensverlust gekennzeichnet, sobald Krisenzeichen nach außen dringen. Wichtig ist jetzt: Handeln Sie schnell, aber besonnen!

Geschäftsführer einer Kapitalgesellschaft (zum Beispiel GmbH) müssen sich in dieser Phase bereits mit dem Insolvenzrecht vertraut machen: Gem. § 17 InsO muss eine Liquiditätskrise innerhalb von drei Wochen überwunden werden. Ist dies nicht möglich, muss der Unternehmer Insolvenz anmelden. Eine akute Liquiditätskrise zu meistern, bedeutet in erster Linie, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten. Dazu gilt es zunächst festzustellen, wie hoch die Liquiditätslücke ist. Anschließend ist ein Maßnahmenkonzept zu erarbeiten. Dieses wird in der Regel nur umzusetzen sein, wenn ein offener und vertrauensbildender Austausch mit denjenigen stattfindet, die auf Zahlungen warten: allen voran Lieferanten, Bank oder Sparkasse, Finanzamt und Krankenkasse. Ergreifen Sie daher folgende Maßnahmen: Treffen Sie mit Lieferanten, dem Finanzamt, Banken und ggf. weiteren Gläubigern schriftliche Stundungsvereinbarungen für den Zeitraum bis zur Erstellung eines Sanierungskonzepts. Sprechen Sie dabei mit den wichtigsten Gläubigern persönlich!

- Zahlen Sie immer zuerst Gelder aus, die Sie nur treuhänderisch einbehalten (zum Beispiel Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung) und kennzeichnen Sie dieses auf dem Verwendungszweck.
- Vereinbaren Sie mit vertrauten Kunden eine vorfristige Zahlung und weisen Sie diese auf Ihre schwierige Situation hin oder räumen Sie ihnen (höhere) Skonti bei gleichzeitiger Abbuchung ein.
- Stellen Sie die Zahlungsbedingungen für Kunden grundsätzlich auf Vorkasse um, verlangen Sie ggf. Abschlagszahlungen und vereinbaren Sie kürzere Zahlungsziele.

- Optimieren Sie Ihr Debitorenmanagement: Mahnläufe verkürzen, Anzahl der Mahnstufen reduzieren, Mahntexte verschärfen, persönlich beim Schuldner erscheinen; ggf. kurzfristig auf Factoring umstellen.
- Verkaufen Sie Firmenfahrzeuge und stellen Sie auf Leasing ("sale and lease back") um.
- Bauen Sie Lager durch kurzfristige, zeitlich befristete und begründete Preisaktionen ab.
- Nutzen Sie Waren- und Materialbezugsquellen mit längeren Zahlungszielen; handeln Sie ggf. zeitlich befristet längere Zahlungsziele aus.

Realismus ist gefragt

Ein Tipp hierzu: Sprechen Sie erst mit Banken, Lieferanten und Mitarbeitern, wenn Ihr Konzept steht. Müssen Sie Lieferanten und Mitarbeitern um schmerzhaftes Einschnitte bitten, bemessen Sie diese so, dass sie auch wirklich ausreichen. Nichts ist schlimmer, der Vertrauensverlust in keinem Fall größer, als wenn Mitarbeiter und Lieferanten verzichten, Sie als Inhaber Ihre letzten Ersparnisse und Energie in das Unternehmen stecken und Sie bereits nach wenigen Monaten feststellen müssen, dass alles nicht ausreicht. Eine zweite oder gar dritte Chance gibt es nur selten. Sind Sie auf erhebliche Sanierungsbeiträge von Banken und anderen Gläubigern oder zusätzliche Kreditmittel angewiesen, kommen Sie nur selten um die aufwändige Erstellung eines Sanierungskonzepts herum. Wesentlich einfacher realisierbar als die Beschaffung von zusätzlichem Eigen und Fremdkapital sind zum Beispiel Ratenzahlungsvereinbarungen mit Lieferanten/ Gläubigern oder befristete Tilgungsaussetzungen bei Banken. In jedem Fall muss jedoch

erkennbar werden, wie und wann das Unternehmen voraussichtlich wieder Gewinne erwirtschaftet und ins "normale Fahrwasser" kommt. Seien Sie bei alledem ehrlich zu selbst. Benötigen Sie für die Bewältigung Ihrer Unternehmenskrise Hilfe? Nutzen Sie Fördermöglichkeiten und das kosten lose Hilfsangebot "KfW-Runde Tische" der IHK Hannover. Dabei kann ein Unternehmer auf einen Berater der KfW-Beraterbörse zurückgreifen, der bis zu zehn Tage lang fast kostenlos ins Unternehmen kommt.

Volker Lindemann
Beratungsgesellschaft t MCC. Hannover

IHK Niedersächsische Wirtschaft

August 2010