

LIQUIDITÄT. Immer wieder kämpfen kleine und mittlere Unternehmen mit Liquiditätsproblemen. Dabei kann eine ungenügende Zahlungsfähigkeit sogar zum Konkurs führen. Wo liegen die Gründe? Wie kann sich der Schreiner absichern? Wo muss er besonders auf der Hut sein?

Genug Bares?

«Die ersten drei Jahre waren knallhart», schildert Bruno Giger, Geschäftsführer der Firma Gastro Line's AG in Kriens, den Start seines Unternehmens vor zehn Jahren. Die einst vor allem auf Gastronomie spezialisierte Schreinerei entstand aus der Konkursmasse eines anderen Betriebs.

Mit Hilfe eines Investors wurde die neue Schreinerei zusammen mit den früheren Kadermitarbeitenden auf die Beine gestellt. Dabei zeigte sich schnell, dass sich die bis zu 90-prozentige Ausrichtung auf Gastronomie als gravierend für die eigene Liquidität auswirkte. Denn: «Die Gastronomie gehört nicht zu jenen Branchen, in denen die Rechnungen stets pünktlich bezahlt werden. Hinzu kam, dass wir zwar genügend Aufträge hatten, doch die Wertschöpfung aus den CNS-Grossküchen war mit lediglich 10% für uns zu klein. Die Aufträge brachten uns vor allem einen grossen Materialanteil, aber keine Arbeit», berichtet Bruno Giger.

Kundenstruktur angepasst

Aus der Not heraus habe man sich deshalb entschieden, neben den Gastronomiekunden weitere Standbeine aufzubauen, die dem Betrieb mehr Wertschöpfung und eine höhere Zahlungsfähigkeit brachten. Inzwischen hat sich die Kundenstruktur der Firma Gastro Line's stark verändert: Auf die Gastronomie entfallen nur noch 25% des Auftragsvolumens; neu hinzugekommen sind der Ladenbau in Zusammenarbeit mit einem Innenarchitekten, der Innenausbau dank guter Kontakte zu Architekten sowie Aufträge von Privatkunden. «Als konventionell eingerichtete Schreinerei mit 17 Mitarbeitenden können wir sämtliche Dienstleistungen unserer Branche übernehmen. Dieses Potenzial haben wir zu Beginn leider zu wenig genutzt», bedauert der Geschäftsführer.

Wöchentliches Controlling

Als weitere Massnahme führte Bruno Giger von Anfang an ein regelmässiges Control-



Bild: Eisenhans, fotolia.com

ling durch. Dank diesem habe er damals das Liquiditätsproblem frühzeitig realisiert. Heute kontrolliert er die Kontostände und -bewegungen gar wöchentlich, um die Übersicht über die Ein- und Ausgänge zu behalten. Auch die Zahlungen werden wöchentlich ausgelöst, um von den Skonto-Abzügen zu profitieren. «Dadurch können wir einige Tausend Franken im Jahr sparen», freut er sich.

Als weiteres wichtiges Instrument bezeichnet er die Arbeit mit der Führungs- und Controllingsoftware «Master Easy» (*Vertrieb durch Verband Luzerner Schreiner*), dank welcher monatlich die laufenden Kosten mit der erzielten Betriebsleistung (Umsatz) verglichen werden und somit jeweils offensichtlich ist, ob die Firma eine Gewinnzunahme oder Gewinnminderung erzielt hat. Mindestens einmal im Jahr trifft sich Bruno Giger zudem mit seinem unabhängigen Unternehmensberater, um den Betrieb aus

einem anderen Blickwinkel heraus zu analysieren. «Auch diese Massnahme lohnt sich und möchte ich nicht missen.»

Zentrale Führungsaufgabe

Die Liquidität ist der Sauerstoff für das Unternehmen – ohne Atem erstickt es rasch. Dass bei Unternehmen die Luft dünner wird, zeigt sich beispielsweise dann, wenn die Lieferantenrechnungen nicht mehr mit Skonto bezahlt werden.

«Der Liquidität kommt in einem Unternehmen oberste Priorität zu. Ohne ausreichend flüssige Mittel droht der Firma früher oder später der Konkurs. Meistens bahnt sich eine solche Entwicklung bereits im Voraus an. Dabei sollte die Sicherstellung einer ausreichenden Zahlungsfähigkeit eine zentrale Führungsaufgabe sein», betont Urs Scherer, Unternehmensberater und Partner der Tre Innova in Hünenberg. Derzeit beurteilt der Unternehmensberater die Liquidi-



Liquiditätsengpässe können entstehen, wenn das Schreiben von Rechnungen im hektischen Tagesgeschäft untergeht.

tät in den Schweizer Schreinerbetrieben, aber auch in den meisten anderen KMU als gut. «Wir blicken auf Boomjahre zurück. Besonders im Bausektor lief es vielen Firmen sehr gut. Daher konnten sie sich ein Finanzpolster anlegen und haben somit eine ausreichende finanzielle Verfügungskraft», berichtet Urs Scherer.

Administration und Akonto

Trotzdem gibt es immer wieder Fälle, in denen Betriebe aufgrund ungenügender Liquidität in den Konkurs getrieben werden. Dies betrifft laut Urs Scherer nicht nur neue Firmen, die noch unerfahren sind, sondern auch solche, die schon länger im Markt agieren.

Im Zentrum des Liquiditätsproblems stehe vielfach das Abrechnen und Schreiben von Rechnungen, so banal es klingt. «Vor allem in Kleinfirmen ist dies ein Dilemma. Im hektischen Tagesgeschäft gehen die admi-

nistrativen Arbeiten – und damit auch das Schreiben von Rechnungen – unter. In einigen Betrieben ist das Stellen von Akonto-Rechnungen noch kein Thema. Man traut sich nicht, im Voraus vom Kunden eine Anzahlung zu verlangen, und rechnet dann lieber den Auftrag Monate oder gar Jahre später ab. «Dies hat meist gravierende Folgen für die eigene Zahlungsfähigkeit», erklärt Urs Scherer. Dabei sei alles nur eine Sache der Einstellung und der eigenen Vertragskonditionen, denn Akontozahlungen setzen sich auch im Bausektor immer mehr durch.

Ein weiterer Einflussfaktor auf die Liquidität ist der Materialaufwand. Dieser muss bekanntlich schon grossteils zu Beginn der Auftragsverarbeitung geleistet werden. «In manchen Bereichen wie etwa im Fenster- oder Küchenbau macht der Materialanteil schnell einmal bis zu 50% des Auftragsvolumens aus. Für ein kleines Unternehmen kann dies zu einem finanziellen Problem werden, wenn nicht genügend liquide Mittel vorhanden sind», warnt Urs Scherer. Neben den Kosten für das Material dürfen zudem die anfallenden Personalkosten nicht vergessen werden.

Saubere Kontrolle

Die Liquidität eines Unternehmens hängt entscheidend davon ab, wie rasch Rechnungen für Leistungen gestellt werden und wie pünktlich die Kundschaft bezahlt. Hier brauche es angesichts der sinkenden Zahlungsmoral eine saubere Kontrolle und ein striktes Mahnwesen, empfiehlt Urs Scherer. Eine existenzielle Bedeutung komme der ständigen Überwachung der Liquidität zu. Diese sollte monatlich, besser sogar wöchentlich kontrolliert werden: «Zu einem guten Finanz-Controlling gehört zum einen, den aktuellen Finanzstatus aller Konten zu erfassen, zum andern, den Debitoren- und Kreditorenstand zu kontrollieren. Es geht dabei also um den Nettozu- und -abfluss im Unternehmen. Wenn die Buchhaltung anständig geführt wird, braucht es dafür

nicht mehr als eine Viertelstunde», so der Unternehmensberater.

Dieser empfiehlt, stets so viel Liquidität zu haben, dass die kurzfristigen Verbindlichkeiten jederzeit zu 100% gedeckt werden können. Immer wieder gebe es auch Fälle, in denen Betriebe aus Liquiditätsengpässen heraus Rechnungen bewusst zu spät zahlen, um flüssig zu bleiben. Dies führe jedoch früher oder später zu Betreibungen und im schlimmsten Fall zum Konkurs. Deshalb plädiert der Unternehmensberater für eine langfristige Budgetierung mit Plan-Erfolgsrechnung, Plan-Bilanz und Liquiditätsplanung. «Dies wird im Übrigen auch von den Banken erwartet, die bei Kreditabklärungen sichergehen wollen, dass sie das geliehene Geld wieder zurückbekommen.» Wer sich zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit für die Beanspruchung eines Kontokorrentkredits entscheidet, muss mit 4 bis 6% Zins rechnen. «Dies ist eine teure Option für mehr Liquidität. Das rechtzeitige Ausstellen der Rechnungen wäre wesentlich günstiger», gibt Urs Scherer zu bedenken.

Lagerumschlag und Rendite

Auch die Lagerhaltung beeinflusst die Liquidität. Je kürzer die durchschnittliche Lagerdauer, desto tiefer das «tote Kapital». Deshalb sollte eine möglichst kurze Lagerdauer angestrebt werden.

Neben einer genügenden finanziellen Verfügungskraft entscheidet schlussendlich die Rentabilität über den mittel- und langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Darunter versteht man das Verhältnis zwischen dem erzielten Erfolg und dem dafür eingesetzten Kapital. Liegt die Gesamtkapitalrendite über den Zinsen für das Fremdkapital, dann liegt auch die Rendite insgesamt höher als die Zinsen, welche das Unternehmen auf das Fremdkapital bezahlen muss. Oder einfacher ausgedrückt: Die Firma rentiert. FM

→ www.gastrolines.ch

→ www.treinnova.ch