

PRAXIS UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Wenn die Liquidität verloren geht

So können Betriebe den Druck abbauen, der durch sinkenden Handlungsspielraum kontinuierlich zunimmt.

Von Ralf Valerius

Durch die aktuelle Krisen wird es für Bäckereien immer schwieriger, die Liquidität zu halten. Doch ein Liquiditätsfrühwarnsystem ist selten zu finden; die Grundlage sollte ein integriertes Controlling System darstellen, das Engpässe frühzeitig meldet.

Gesellschafter-Krise

Ausgangspunkt geschäftlicher Krisen sind in der Regel Konflikte auf Gesellschafter- oder Führungsebene. Bei Familienunternehmen können etwa Eheprobleme oder Generationskonflikte Auslöser sein.

Bei generationsübergreifender Kommunikation sollte daher nicht Feilschen um jeden Preis und gegenseitiges Überbieten im Vordergrund stehen, sondern eine sachbezogene Auseinandersetzung mit Mitarbeitenden und Kundschaft.

Strategische Krise

Die Ursachen hierfür liegen meist darin begründet, dass strategische Entscheidungen in den Unternehmen oft eine Form von Aktionismus darstellen oder gar emotional getroffen werden. Es ist wichtig, dass sich

die strategische Ausrichtung eines Unternehmens mit der Ausrichtung des Unternehmens als Ganzes und mit dem Kundennutzen beschäftigt.

Der Kundennutzen sollte bei allen strategischen Fragestellungen im Zentrum stehen und abgestimmt sein auf die realisierbare Produktqualität, auf vorhandene Produktionskapazitäten, das betriebliche Know-how, auf die zur Verfügung stehende Liquidität, auf die benötigte Rentabilität und auf die Möglichkeiten des Marktes.

Produkt- und Absatzkrise

Indikatoren einer solchen Krise sind Fluktuation, steigende Retouren, fallende Kundenzahlen, stagnierende Umsätze pro Kunde, unzureichende Produktqualitäten, mangelnde Kommunikation zwischen Führungsebene, Mitarbeitenden und Kundschaft.

Führungskräfte fühlen sich durch den betrieblichen Alltag ausgelaugt, oder die Betriebsatmosphäre ist zunehmend angespannt. Die Folge: Die Liquidität verfällt zunehmend.

Es ist hilfreich, sich mit den strategischen Fragen zu beschäftigen, und den möglichen Ursachen der Rentabilitätskrise nachzuspüren. Als kurzfristige Maßnahmen bieten sich an: Beschäftigung mit den Strategie-



Darum geht's: frei verfügbares Kapital beibehalten, um handlungsfähig zu bleiben.

fragen, Trennung von Verlustfilialen, Senkung der Kosten, Optimierung und Aufbau des Kalkulationswesens, Schaffung von zusätzlicher Liquidität.

Erfolgskrise

Im Bäckerhandwerk ist häufig oft festzustellen, dass die Finanzbuchhaltung sich in unzureichendem Zustand befindet. Nicht selten wird mehr Wert auf

eine steuerliche Ausrichtung als auf eine Qualitätsbuchhaltung gelegt – einschließlich einer genauen Kostenstellenrechnung.

Der Unterschied bei der steuerlichen Ausrichtung bewirkt, dass alle debitorischen und kreditorischen Rechnungen nicht verbucht werden, sondern nur die bezahlten Vorgänge.

In diesem Zustand kann nur eine umfangreiche Kostenanalyse durch einen Fachmann hel-

fen, Schwachstellen zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Liquiditätskrise

Mit Eintritt einer Liquiditätskrise ist die Existenz eines Unternehmens akut gefährdet. Dann müssen auch rechtliche Regeln eingehalten werden, besonders bei juristischen Personen wie einem GmbH-Geschäftsführer.

Hier besteht die Gefahr der Insolvenzverschleppung gemäß § 15 a InsO, die erhebliche rechtliche Konsequenzen nach sich zieht. Daher sollte ein Fachanwalt für Wirtschafts- und insolvenzrecht und Unternehmensberater zu Rate gezogen werden.

abz@dfv.de

ZUR PERSON

Ralf Valerius



ist Bäcker und Betriebswirt mit langjähriger Berufserfahrung als Unternehmensberater.

Er betrachtet Bäckereunternehmen ganzheitlich und will mit seinem Team helfen, den ökonomischen Erfolg zu sichern, die Unternehmensziele zu formulieren und dabei zu unterstützen, sie auch zu erreichen.

www.ub-valerius.de

