

## **Wege aus der Krise** Liquidität erhalten und sichern

In Zeiten teilweise dramatischer Umsatz- und Ertragseinbrüche in der deutschen Wirtschaft gewinnt eine Finanz-Regel wichtige Bedeutung: Liquidität geht vor Rentabilität.

Die nun seit fast einem Jahr andauernde Finanzkrise hat die deutsche Wirtschaft erfasst. Ständige Hiobsbotschaften, wie Kurzarbeit, Entlassungen und Insolvenzen deutscher Unternehmen füllen die Medien. Bisher waren die Bäckereibetriebe von dieser Entwicklung noch verschont geblieben. Dennoch wird davon ausgegangen, dass auch die Bäckerbranche von der Wirtschaftskrise durch sinkenden Konsum nicht unberührt bleibt.

Viele Betriebe anderer Branchen sehen sich aufgrund der Auftragseinbrüche mehr und mehr mit dem stetigen Schwinden der kurzfristigen Liquidität konfrontiert. Dabei ist auch erstmals flächendeckend eine Verschärfung durch die Banken eingetreten, die zum Teil drastisch die Spielräume für die Kreditgewährung verringert haben. Dazu kommt, dass das Konsum- und Zahlungsverhalten der Kunden voraussichtlich deutlich schlechter und damit unplanbarer wird. Dies gestaltet die Liquiditätsplanung noch schwieriger.

Sicher wird es auch wieder aufwärts gehen. Doch es wird nur überleben, wer neben herausragenden Produkten seine Liquidität durch geeignete Maßnahmen erhält und sichert.

### **Banken-Kommunikation**

Die wenigsten Bäckereibetriebe arbeiten derzeit auf Guthabenbasis. Ein Rückgang der Kaufkraft der Kunden wird schnell den Bedarf an finanziellen Spielräumen erhöhen. Allerdings sind die meisten Banken dazu übergegangen, nur noch direkt verwertbare Sicherheiten anzuerkennen. So manches Unternehmen sieht sich plötzlich mit der Einschränkung bisher tolerierter Rahmen konfrontiert, obwohl genau das Gegenteil nötig wäre. Umso wichtiger ist eine praktisch tagesaktuelle, hochinformativ Kommunikation mit Ihren Ansprechpartnern bei Ihren Banken. Regelmäßige Informationen über Umsatz- und Kostenentwicklungen, möglichst auf Filial- bzw. Profitcenterebene, sowie eine integrierte Finanz- bzw. Liquiditätsplanung sind bei vielen Unternehmen zu einem MUSS geworden, um die Bank auf dem Laufenden zu halten. In kritischen Situationen ist unter Umständen sogar wöchentlich zu planen bzw. zu informieren.

Diese Maßnahme erhöht einerseits das Vertrauen Ihrer Banken in Ihre Management-Fähigkeiten (Faktor beim Rating), andererseits lässt sich eine drohende Liquiditäts-Enge besser voraussehen, sollte einmal die Situation eintreten, dass auch kurzfristige Limit-Überschreitungen nicht genehmigt werden. Um ständig auf dem aktuellsten Stand zu sein, sollten Sie auch Online-Banking einsetzen, wenigstens um die Umsätze tagesaktuell abrufen zu können.

### **Zusätzliche Bankverbindung**

Wenn möglich, sollten Sie Ihre bestehenden Bankverbindungen ergänzen. Großbanken sind heutzutage deutlich weniger bereit, Kredite zu gewähren oder bestehende Kredite auszuweiten, als beispielsweise Raiffeisenbanken und

Sparkassen. Diese sind mittlerweile in ihren Handlungsspielräumen teilweise flexibler als zentral gesteuerte Firmenkundenberater der Großbanken.

### **Fördergelder, Zuschüsse**

Schöpfen Sie jede nur denkbare Möglichkeit von Fördergeldern aus. Lassen Sie sich nicht schrecken von (vermeintlich) hohen bürokratischen Hürden, die die Vergabe verhindern könnten. Insbesondere die Wirtschaftsförderung der einzelnen Regionen haben zum Teil sehr interessante Angebote.

Teils sehr zinsvergünstigte Kredite werden über die neue Mittelstandsbank vergeben, die Sie wie bisher nur über Ihre Hausbank beantragen können. Ein hochinteressantes Programm ist der „Unternehmerkredit – Für Investitionen und Betriebsmittel“ der KfW Mittelstandsbank. Interessant sind bei den Darlehen der KfW die Möglichkeiten der Haftungsfreistellung.

Ohne klar ausgearbeitetem Konzept für die Mittelverwendung und den Mittelrückfluss besteht allerdings keine Chance. Derzeit werden von 100 Anträgen lediglich 15 positiv beurteilt. (Quelle: IHK Regensburg). [http://www.kfw-mittelstandsbank.de/DE\\_Home/Kredite/Die\\_Foerderprogramme\\_im\\_Einzelnen/index.jsp](http://www.kfw-mittelstandsbank.de/DE_Home/Kredite/Die_Foerderprogramme_im_Einzelnen/index.jsp)

### **Leasing**

Das zwar oft etwas teurere, aber liquiditätsschonende und bilanzfreundliche Leasing ist das klassische Mittel der Wahl bei Maschinen, EDV oder Fahrzeugen, evtl. auch Gebäuden. Auch das sogenannte „Sell & Lease back“ (Verkauf von Anlagen, Maschinen oder Immobilien mit anschließendem Rückleasen) ist eine interessante Alternative.

### **Berücksichtigung privater Mittel und Sicherheiten**

Für Unternehmer selbstverständlich ist das Aktivieren eigener Ressourcen, d.h. Eigenmittel oder Sicherheiten, die zusätzlich „ins Feuer geworfen“ werden. Wichtig hierbei sollte aber sein, dass Sie sich eine klare Grenze setzen, denn das finanzielle Überleben Ihrer Familie muss wichtiger sein, als das kurzfristige Überleben eines Unternehmens – kein Mitarbeiter und kein Lieferant wird es Ihnen danken und Sie stützen, wenn Sie alles einbringen und es trotzdem nicht ausreicht. Wenn Sie eng mit Ihrem Steuerberater oder Unternehmensberater zusammenarbeiten, kann diese Grenze klar ermittelt werden.

### **Geplante Lieferantenkredite**

Viele nehmen sich den „Lieferantenkredit“, indem sie Lieferungen und Leistungen einfach nicht bzw. viel zu spät zahlen. Wichtig ist jedoch, dass Sie auch hier die Kommunikation aufrecht erhalten und sich abstimmen, denn es verursacht unnötige Verärgerung und Vertrauensverlust, wenn Zahlungen ohne Information über Verzögerungen ausbleiben. Mahngebühren sind die Folge, im Extremfall riskiert man die Feststellung der Zahlungsunfähigkeit durch einen Lieferanten. Schon ein Telefonat kann hier viel ausrichten – oft lassen sich Zahlungsziele von 60, 90 oder mehr Tagen aushandeln.

## **Gesundshrumpfen**

Eine indirekte Methode der Liquiditätssicherung ist das „gesteuerte Gesundshrumpfen“. Hierbei analysieren Sie Ihre Filialstruktur. Setzen Sie schonungslos alle Standorte auf eine „schwarze Liste“, die nicht den gewünschten Mindestertrag bringen.

Anschließend wird durch Hochrechnen der verbleibende mögliche Umsatz inklusive eines Sicherheitswerts berechnet. Dieser Planumsatz entscheidet dann, welche letztendliche Größe Ihr Unternehmen benötigt. Sicher gibt es hierbei weitere Faktoren, an die Sie denken müssen, wie z.B. ein bestimmter Fixkostensockel oder die ausreichende personelle Belegung wichtiger Maschinenbereiche, trotzdem ist diese Prozedur eines der besten Mittel, um zumindest mittelfristig rentabler und liquider zu werden.

## **Last but not least...**

Als Leiter bzw. Inhaber eines Bäckereibetriebes sind Sie immensen Anforderungen ausgesetzt. Bei Ihren Managementaufgaben, um die kein Weg herumführt, sollten Sie alle Daten und Fakten möglichst per Mausclick zur Verfügung haben – nur so können Sie immer schnell reagieren. Hierzu gehört ein aussagefähiges (externes) Controlling, das Ihnen die Daten monatlich liefern kann. So sind Sie allen Anforderungen gewappnet, die eine zahlenmäßige Unterlegung Ihrer Bankbesprechungen, aber auch Ihrer Ideen erfordert, denn mit solchen Instrumentarien verringern Sie Ihre Risiken.

Die Experten der Gehrke Gruppe verfügen über langjährige Erfahrung in der Bäckerbranche und helfen Ihnen dabei, die richtige Entscheidung zu treffen, wenn es darum geht, optimale Lösungen für Ihren Erfolg zu finden.

Sollten Sie weitere Fragen zu diesem oder anderen Themen der Bäckerwelt haben, dann berät Sie gerne der Steuerberater **Herr Carsten Klingebiel** unter **Tel. 0511/ 9848-3** oder senden Sie eine eMail mit Ihren Fragen an [carsten.klingebiel@gehrke-gruppe.de](mailto:carsten.klingebiel@gehrke-gruppe.de). Herr Klingebiel informiert Sie ausführlich in einem ersten unverbindlichen und kostenlosen Gespräch.

Wenn Sie regelmäßig über die aktuellen Veränderungen in der Bäckerbranche sowie über Tipps zur Unternehmensführung im Mittelstand informiert werden wollen, senden Sie bitte eine email an: [info@gehrke-gruppe.de](mailto:info@gehrke-gruppe.de). Sie erhalten dann gratis den aktuellen Newsletter der [www.gehrke-gruppe.de](http://www.gehrke-gruppe.de)

## **Gehrke Gruppe**

Thurnithistr. 2

30519 Hannover

Tel. 0511/9848-3

Fax 0511/9848-445

[www.gehrke-gruppe.de](http://www.gehrke-gruppe.de)