

Flüssig bleiben

Liquidität ist die existenzielle Basis unternehmerischen Handelns.

■ Immer wieder werden Malerbetriebe von Liquiditätsengpässen überrascht. Plötzlich fehlt das Geld, um Rechnungen oder auch Gehälter zu zahlen. Neben Verschuldung ist Zahlungsunfähigkeit die häufigste Insolvenzursache. Darum sollte jeder Unternehmer über seinen Kassenstand jederzeit im Bilde sein. Denn ist die Krise erst da, ist es oft viel zu spät, um die fehlenden finanziellen Mittel zu beschaffen. Die Hausbank schüttelt den Kopf getreu dem Motto „Wer nichts hat, dem gibt man nichts!“

Folge-Insolvenz

Statistisch gesehen ist jede dritte Insolvenz im Handwerk eine Folge-Insolvenz durch Zahlungsausfall eines Kunden. Der Handwerker hat seine Leistungen wie vereinbart erbracht, aber sein Geld bekommt er nicht. Und wenn man dann mit dem betroffenen Unternehmer spricht, dann heißt es: „Wir konnten nichts machen“. So einfach ist das? Nein, so einfach ist das nicht! Zunächst einmal gilt, dass die Verfügbarkeit finanzieller Mittel die existenzielle Basis für jegliche Geschäftsaktivität ist. Und genau diese finanzielle Basis fehlt im Falle der Insolvenz. Das Unternehmen ist nicht mehr in der Lage den Forderungsausfall aufzufangen. Hierzu fehlt das Kapital. Generell gilt: Verlorenes Geld wirft schwach kapitalisierte Betriebe um Längen zurück. Denn je weniger Eigenkapital einem Unternehmen zur Verfügung steht, desto größer ist das Risiko, durch einen Forderungsausfall das gesamte Unternehmen zu verlieren. Davon muss der Unternehmer sich schützen.

Eigenkapital stärken

Wenden wir uns zunächst dem Eigenkapital des Malerbetriebs zu. Leider kann man hier in der Statistik der letz-

ten vierzig Jahre eine dramatische Veränderung beobachten. Während der durchschnittliche Malerbetrieb in den 1960er Jahren noch zu 70 Prozent mit Eigenkapital finanziert war, sind Betriebe, die über weniger als 10 Prozent Eigenkapital verfügen, inzwischen keine Seltenheit mehr. Da ist viel Eigenkapital verloren gegangen. Wodurch? Durch Rentabilitätsschwäche! Und das wissen auch die Banken. So überrascht es nicht, dass bei auftretenden Zahlungsschwierigkeiten speziell die Kreditinstitute die Rentabilität ihrer Kunden kritisch unter die Lupe nehmen, um nicht Verluste zu finanzieren.

Es gilt also, das Eigenkapital im Unternehmen zu stärken und das geht automatisch durch rentables Wirtschaften. Bei guter Rentabilität ist Liquidität leichter zu erreichen.

Schleichende Krise

Genau deshalb sollte man bei einer Liquiditätskrise auch nicht nur das Krankheitssymptom „fehlendes Geld“ behandeln. Meist ist die Krise ein schleichender Vorgang, der sich immer mehr verstärkt, bis die Krankheitssymptome dann offen zu Tage treten. In Zeiten guter konjunktureller Entwicklung werden diese oftmals überdeckt, weil der Markt stark genug ist, die fehlenden Strukturen auszugleichen. Kippt der Markt, wirken sich die fehlerhaften Strukturen um so schneller und schädlicher aus. Hierzu ein Beispiel: Hat sich in einem Malerbetrieb die Kundenstruktur über Jahrzehnte hinweg zu wenigen Großkunden hin entwickelt, und kommt es dann auf Grund konjunkturell bedingter Investitionszurückhaltung eines der Großkunden zu einem Umsatzrückgang und damit bedingt zu einer Liquiditätskrise, dann muss natürlich zuerst die aktuelle Krise gemindert werden. Daran anschließen sollte



Thomas Scheld

sich aber ein Umdenken in Bezug auf die Kundenstruktur. Ebenso verhält es sich, wenn ein Malerbetrieb in seinem angestammten Geschäftsfeld einen immerwährenden Preisverfall vorfindet. Dann heißt es, nach neuen Tätigkeitsbereichen suchen. Und wenn die Lohnkosten permanent steigen, dann muss die Produktivität dem folgen. Sie merken schon: Liquiditätsprobleme haben oft tiefer gehende Ursachen.

Fehlende Liquiditätsplanung

Wer Probleme vermeiden will, der muss vorausschauend handeln. Auf die Liquidität des Unternehmens bezogen, bedeutet das, dass der Unternehmer sich im Vorfeld Gedanken über die zu erwartenden Zahlungsströme machen muss. Eine solche Liquiditätsplanung sollte mindestens einen Zeitraum von drei Monaten umfassen und, ausgehend vom aktuellen Kontostand, die zu erwartenden Ein- und Auszahlungen erfassen. Die Liquidität des Unterneh-

mens darf kein Zufallsprodukt sein. Natürlich ist auch die Planung keine Garantie dafür, dass sich die Wirklichkeit in der Zukunft an die Planung hält. Natürlich kann es immer zu Abweichungen kommen. Aber trotzdem ist die Planung die einzige Chance, Liquiditätsengpässe rechtzeitig abzusehen und dann ohne Zeitdruck, Hektik oder gar Panik nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Nachfolgend wollen wir einige grundsätzliche Ansatzpunkte zur Liquiditätssicherung betrachten.

Auftraggeber prüfen

Vorsicht ist besser als Nachsicht. Und deshalb sollte man sich seine Auftraggeber genau ansehen, bevor man einen Auftrag annimmt. Der Malerbetrieb tritt mit seinen Leistungen bei der Auftragsausführung in Vorleistung, deshalb muss es oberstes Ziel sein, bereits vor Auftragsannahme – möglichst sogar bevor Zeit in die Beratung und Ausarbeitung von Angeboten gesteckt wird – dieses Vorleistungsrisiko entsprechend zu begrenzen. Kunden mit schlechter Zahlungsmoral oder gar insolvente Kunden gefährden die Liquidität eines jeden Unternehmens. Und wenn der Auftrag eine gewisse Größenordnung erreicht, dann sollte auch das Risiko des Zahlungsausfalls berücksichtigt werden – vielleicht ist es ja mit einer Ausfallversicherung zu begrenzen.

Abschläge vereinbaren

Die VOB kennt ausdrücklich die Möglichkeit von Abschlagszahlungen für Teilleistungen. Aber auch ohne VOB-Vertrag können Zahlungspläne mit festen Beträgen zu festgelegten Terminen vereinbart werden. Die erste Zahlung sollte unmittelbar nach Materiallieferung auf die Baustelle geleistet werden. Wenn es gelingt, dem Auftraggeber

deutlich zu machen, dass die Zahlungsanforderungen auch in Folge wertmäßig dem Baufortschritt entsprechen, wird er sich damit sicherlich einverstanden zeigen.

Abrechnungsdauer

Während der Durchführung des Auftrags sollte eine permanente Begleitkalkulation durchgeführt werden. Gleich nach Abschluss der Arbeiten wird die Nachkalkulation erstellt. Genauso zeitnah sollte auch die Rechnung geschrieben werden, entweder als Abschlags- oder als Schlussrechnung. Je später der Malerbetrieb die Rechnung schreibt, desto später stehen ihm die benötigten liquiden Mittel zur Verfügung und desto höher ist sein Aufwand für die Vorfinanzierung der Baustelle. Und noch teurer wird es, wenn Lieferantenskonto nicht in Anspruch genommen werden kann. Lautet beispielsweise die Zahlungsbedingung „2 Prozent Skonto innerhalb von 7 Tagen, 30 Tage ohne Abzug“, dann ergibt sich ein Jahreszinssatz von über 31 Prozent. Das ist ein sehr teurer Kredit!

Rechnungsübergabe

Ein besonders erfolgreiches Instrument zur schnellen Rechnungsbegleichung ist – vorausgesetzt der Betrieb hat den direkten Kontakt zum Kunden – die persönliche Übergabe der Rechnung und zwar am besten durch denjenigen, der den Auftrag des Kunden entgegengenommen und die Ausführung der Arbeiten überwacht hat. Wird die Übergabe der Rechnung mit der Übergabe einer Flasche Wein oder eines Blumenstraußes verbunden und so dem Kunde zu seinen „neuen Wänden“ gratuliert, entsteht eine enorme Kundenbindung, die meist dazu führt, dass der Kunde die Rechnung schnellstens begleicht.

Persönliche Mahnung

Bei vielen Malerbetrieben – insbesondere Betrieben mit einem hohen Anteil an Privatkunden – ist die Hemmschwelle, eine offene Rechnung anzunehmen oder gar weitergehende Zwangsmaßnahmen durchzuführen, hoch. Durch den persönlichen Kundenkontakt in der Bauphase entsteht beim Unternehmer nicht selten eine falsche Zurückhaltung. Genau diese gilt es zu überwinden: Der Unternehmer hat die vereinbarte Leistung erbracht, also darf ihm auch sein Geld nicht verwehrt werden. Ebenso greift das Argument, dass man den Kunden für Folgeaufträge verlieren werde, wenn man jetzt allzu konsequent mit ihm umgehe, nicht, denn letztlich ist kein Kunde besser als ein nicht zahlender Kunde.

Von daher sollte die offene Forderung konsequent überwacht und angemahnt werden. Natürlich fällt das Unterschreiben eines unpersönlichen Mahnschreibens leichter, aber es empfiehlt sich zunächst ein persönlicher und freundlicher Anruf beim säumigen Zahler. Bei dieser Gelegenheit kann dann auch gleich nach den Gründen für die Nichtzahlung oder einen eventuellen Abzug gefragt werden. In vielen Fällen wird sich diese Maßnahme als wirksam erweisen. Anderenfalls sollte eine schriftliche Mahnung folgen und bei Nichterfolg konsequent der Rechtsweg beschritten werden.

Thomas Scheld

Kontakt:
Thomas Scheld,
c/o C.A.T.S.-Soft GmbH
Eigenroder Straße 1
35075 Gladenbach
Tel.: (06462) 9374-0
Fax: (06462) 9374-30
scheld@cats-soft.de
www.cats-soft.de