

# WENN DER TOPF EIN LOCH HAT

**Kassensturz.** Wirbelstürme und -stürmchen bewegen die Wirtschaft mehr denn je. Keiner weiß, was die Zukunft bringt. Aber es kann vorgesorgt werden. Wichtig ist, dass die „Kriegskasse“ stets gefüllt ist.

**H**eute noch auf Erfolgskurs, können Unternehmen in der Zukunft ins Schwanken geraten, wenn die Strategie nicht stimmt“, sagt Managing-Partner Reiner Leitenberger von der imPlus Unternehmensentwicklung mit Sitz im Lustenauer Millenniumspark. Seit elf Jahren beschäftigen sich die Experten dieses Unternehmens mit der Beratung und Betreuung hauptsächlich von Klein- und Mittelständlern in ganz Österreich. Sie stehen der jeweiligen Führungs-Crew als erfahrene Strategen zur Seite, bevor deren „Flugzeug“ ins Trudeln kommt. Als Geschäftsfelder ausgewiesen werden beispielsweise Strategie-, Organisations- und Marketingberatung. Ebenso verbuchen die Fachleute Erfahrungen in Sachen Personalentwicklung, Controlling-Systeme, Unternehmensfinanzierung und Führungskräfte-Coaching.

**ANALYSE.** Zunächst bedarf es deshalb einer umfassenden Analyse der wirtschaftlichen Lage des jeweiligen Unternehmens, um Schwachstellen bereits im Entstehen zu erkennen. Grundlage allen Handelns ist die Prüfung der „Kriegskasse“, der Liquidität. Das ist die Fähigkeit der Firmen, ihren jeweils zwingend fälligen Verbindlichkeiten stets nachkommen zu können. Liquidität ist die „Zahlungsfähigkeit“. Dabei spielt der Faktor Zeit eine besondere Rolle: Zahlungsfähigkeit bezieht sich immer auf einen konkreten Zeitpunkt von Geldbewegungen. Jeder Unternehmer muss daher stets die zu erwartenden Geldströme im Blick haben.

Die mittel- und langfristige Liquidität spielte schon immer eine Rolle. Das verstärkt sich noch mit dem „Basel-II-Abkommen. „Basel II“ – der Begriff ist in aller Munde. Die Banken müssen nach diesen

neuen Vorschriften für jeden Kredit an Unternehmen oder andere Körperschaften eine genormte Risikobeurteilung vornehmen. In der Vergangenheit haben die Banken die Kreditwürdigkeit ihrer Kunden vor allem anhand der letzten drei bis fünf Bilanzen bewertet, die ihnen von den Firmenchefs vorgelegt wurden. „Das Baseler Abkommen sieht nun vor, dass neben diesen Daten aus der Vergangenheit auch zukunftsbezogene Fakten stärker berücksichtigt werden. Dazu zählen neben konjunkturellen Aussichten und Markttrends auch so genannte weiche Faktoren wie Management- und Mitarbeiterqualität“, erklärt Leitenberger. Die Folge für alle Unternehmen: Sie müssen ihre Kreditgeber nicht nur über Umsatz, Soll-Ist-Vergleiche und Cashflow informieren. Künftig wollen die Banken auch wissen, wie die Kompetenzen und Aufgaben innerhalb der Gesellschaft geregelt sind, welche Strategiepläne und Leitsätze der Betrieb verfolgt und in welchem Umfang zum Beispiel Personalbildungen geplant sind. Auch über die Krisenpläne, die in schweren Zeiten verfolgt werden sollen, möchte der Geldgeber alle Details wissen.

**INSOLVENZURSACHE.** Mangelnde Liquidität ist neben einer zu niedrigen Eigenkapitaldecke bzw. Überschuldung die häufigste Insolvenzursache. Mangelnde Liquidität tritt häufig überraschend ein, unter anderem wenn in der Unternehmung nur eine unzureichende Liquiditätsplanung durchgeführt wird. Ein Unternehmen muss jederzeit liquide sein, das heißt seine laufenden Kosten und Rechnungen bezahlen können. Auch ein rentabel arbeitender Betrieb kann zahlungsunfähig



**Experte:** In Sachen Liquidität kann Reiner Leitenberger den Unternehmen wertvolle Tipps geben.

werden. Es brauchen nur einige Kunden später als erwartet zu zahlen oder gar ein Großkunde komplett auszufallen.

Im Blick halten muss man daher privat wie im Unternehmen die Liquiditätsreserve. Diese gibt an, wie lange die finanziellen Mittel, die zur Begleichung der Zahlungsverpflichtungen in einem bestimmten Zeitraum notwendig sind, ausreichen.

Der Cashflow (Umsatz-, Finanzmittelüberschuss) ist der Teil des Umsatzes, der an Liquidität im Unternehmen zurückbleibt und für Investitionsausgaben, zur Schuldentilgung und zur Gewinnausschüttung zur Verfügung steht. Cashflow dient der Beurteilung der Liquidität. Andererseits kann er zur Analyse der Ertragskraft herangezogen werden, denn er enthält Posten, die häufig zur Gestaltung des ausgewiesenen Gewinns verwendet werden (beispielsweise Abschreibungen) und kann deshalb kaum durch Maßnahmen der Jahresabschlussgestaltung beeinflusst werden. Stimmt die „Kriegskasse“ und richtet das Unternehmen den Blick nach vorne, bleibt es fit für die Zukunft.

**Heidrun Joachim**