

Wenn steigende Aufträge in die Pleite führen

Die Folge aus der etliche Jahren dauernden konjunkturellen Talfahrt ist, daß viele mittelständische Unternehmen finanziell total ausgezehrt sind.

Endlich belebt sich wieder die Nachfrage am Markt. Die allgemeine Einschätzung hat sich nach Erhebungen von Wirtschaftsforschungsinstituten signifikant aufgehellt; sie liegt damit so hoch wie in den letzten 9 Jahren nicht.

Die in diesem Jahr vorgenommenen Aktivitäten zur Auftragsgewinnung haben jetzt zu einem erfreulich hohen Auftragseingang geführt - doch dies kann zugleich das Aus für ein Unternehmen bedeuten.

Denn für die Ausführung dieser Bestellungen fehlt die Liquidität, um die Aufträge während der Durchlaufzeit bis zum Zahlungseingang vorzufinanzieren.

Die Hausbank lässt keine Kreditausweitung über die bestehende Kontokorrent-Inanspruchnahme zu, und bei den Lieferanten ist das Lieferkreditlimit längst erreicht; sie liefern nur noch nach Ausgleich der offenen Rechnungen.

Die für die Geschäftsausweitung erforderlichen Aufträge, die die Firma retten sollten, reißen das Unternehmen mangels vernünftiger Planung in den Ruin.

Diese Gefahr droht jetzt vielen mittelständischen Betrieben.

Die meisten Unternehmer wissen zwar, daß sie pro Monat eine bestimmte Anzahl an Aufträgen brauchen, um zu überleben. Dies ist jedoch nur eine operative Kenngröße – doch die Betrachtung von Jahresplanung, Kosten- und Liquiditätsverläufe, mittelfristige Zielsetzungen, strategische Ausrichtung, Maßnahmen zur Optimierung der eigenen Geschäftsstruktur sind glatte Fehlanzeige.

Die Konsequenz aus diesem Dilemma: die Firmeninhaber emigrieren innerlich - quälen sich täglich durch Berge von operativen Aufgaben, sind am Abend abgekämpft und haben das Gefühl, doch nicht wesentlich weiter gekommen zu sein. Der Unternehmer bringt nicht mehr

die Energie auf, eine Kurskorrektur beherzt anzugehen und er hat auch keine klaren Ziele mehr vor Augen. Als Konsequenz verliert das Unternehmen irgendwann den Marktanschluss, weil es weder die Veränderungen im Markt erkannt hat, noch mit Strategien darauf antworten kann.

Was spätestens jetzt gebraucht wird, ist ein **pragmatisches Gesamtkonzept**, wie das existentiell gefährdete Unternehmen sich nachhaltig festigen kann.

In diesem Konzept sollte man sich mit dem Maßnahmenplan hinsichtlich Marktausrichtung und verbindliche Aktivitäten zur Auftragsgewinnung konkret auseinandersetzen; ferner Aktivitäten zur Verbesserung der Leistungserstellung und der Kostenoptimierung. Überprüfung seines jetzigen Geschäftsmodells und bedarf es hier Anpassungen an die veränderten Marktgegebenheiten.

Ferner bedarf es der Überlegung, wie die ausgezehnte Liquidität für das steigende Geschäftsvolumen gestärkt werden kann. Hier gibt es eine Reihe von **Finanzierungsmöglichkeiten**, von der Kapitalfreisetzung im Unternehmen (z.B. durch Sale lease back von Maschinen), über öffentliche Liquiditätshilfen, Zuführung von mezzanienem Kapital, Projektfinanzierungen, evtl. Einbindungen von Geschäftspartnern, Beteiligungen etc. Es sollte im Einzelnen durchgeprüft werden, welche der Instrumente im konkreten Fall für das jeweilige Unternehmen individuell passt – gefragt ist die optimale Kombination aus dem breiten Spektrum.

Der Unternehmer sollte sich transparent machen, wenn er z.B. 5 oder 20 % mehr Aufträge akquiriert, was das für den Cash-flow, für die Kreditlinie, für den Einkauf, für die Personalkapazität in der Fertigung etc. bedeutet.

Doch mit dem Erarbeiten eines Geschäftskonzeptes ist es nicht getan. Die Mitarbeiter sind mit einzubinden, den jetzt bedarf es, die notwendigen Schritte auch konsequent umzusetzen. Hierzu sollten Meilensteine gesetzt, regelmäßige Soll/Ist-Vergleiche vorgenommen und mit den Leistungsträgern besprochen werden.