



Controlling: Liquidität nach Plan

Controlling hat ein schlechtes Image. Man denkt an lange Zahlenkolonnen, staubige Aktenberge und vor allem an Kontrolle. Dabei bedeutet „Controller“ wörtlich übersetzt „Lotse“.

Und den können auch kleine und mittlere Unternehmensschiffe brauchen, vor allem, wenn die wirtschaftliche See so rauh ist wie in diesen Zeiten.

Es ist schon paradox: Da strebt ein Unternehmen auf, vielleicht nach einer ernsten Krise, erfreut sich endlich wieder voller Auftragsbücher - und steht deswegen kurz vor der Insolvenz! Denn das Geld wird knapp. Viel Arbeit bedeutet viel Geld? Diese Gleichung geht nicht immer auf. Der Faktor „Zeit“ will auch noch ein Wörtchen mitreden. Denn die Rechnungen für die neuen Aufträge werden üblicherweise erst dann gestellt, wenn die Leistung erbracht ist. Und die Zahlungen gehen teilweise erst nach Monaten ein. (Hoffen wir, dass sie überhaupt eingehen!) Was passiert bis dahin?

Da das Unternehmen gerade aus einer Krise kommt, sind keine Reserven vorhanden. Für die so viel versprechenden neuen Aufträge musste Material eingekauft werden. Vielleicht wurden sogar neue Mitarbeiter eingestellt. Diese finanziellen Belastungen hält der Betrieb ein paar Monate durch, dann ist er am Ende. Die Liquidität ist weg. Jetzt kommt der schwere Gang zur Bank. Doch warum sollte die ihm einen Kredit geben? Einem krisengeschüttelten Unternehmen, das schon alle Kredite überzogen hat. So sieht es in der Rückschau aus.

Besonders in dieser Situation sind jedoch Vorausschauer gefragt, sprich Controller. Wenn der Bank schon im Vorfeld ein zu erwartender Engpass angekündigt wird, ist es leichter, einen Überbrückungskredit zu erhalten. Denn der Controller legt gleichzeitig auch einen Plan vor, wie sich das Unternehmen aus der momentanen Zwickmühle wieder befreien kann.

Banken entwickeln Vertrauen, wenn sie regelmäßig mit aktuellen Ergebnis- und Liquiditätsprognosen versorgt werden, die dann später auch eintreffen.

Solche Berechnungen sollten sich am Gewinn orientieren, nicht am Umsatz. Nun setzt sich in den Unternehmen aber erst seit zwei, drei Jahren etwas mühsam die Erkenntnis durch, dass Umsatz nicht alles ist. Marktanteile sind nicht mehr die Garantie für ein gutes Betriebsergebnis. Märkte werden enger (!), Margen schrumpfen. Was tatsächlich zählt, ist der CashFlow, also das Geld, das übrig bleibt, nachdem alle Betriebsausgaben bezahlt wurden.

Es gibt freiberufliche Controller, die sich auf den Zusammenhang von Umsatz, Kosten, Liquidität und Gewinn spezialisiert haben und die – je nach Firmengröße – für ein oder zwei Tage im Monat für diese ganz spezielle Aufgabe geholt werden können. Sie liefern neben den regelmäßigen Auswertungen auch solide Ergebnis- und Liquiditätsprognosen, die bei Bedarf direkt an die Hausbank weitergeleitet werden können.

Wer selbst den Sprung vom sachkundigen Fachmann zum ergebnis- und liquiditätsbewussten Unternehmer schaffen will, findet in den Weiterbildungsprogrammen der Industrie- und Handelskammern Seminare zum Thema Controlling.

Arwed Wenger, geschäftsführender Inhaber der GUC - Gesellschaft für Unternehmensplanung und

Controlling Arwed Wenger; www.guc-controlling.de