



WIE IST ES WIRKLICH UM DAS UNTERNEHMEN BESTELT

GELD- UND VERLUSTQUELLEN AUFSPÜREN

Um einer Krise erfolgreich begegnen zu können, sollte Klarheit und Gewissheit darüber bestehen, welche (Finanz-)Mittel zur Bekämpfung überhaupt verfügbar sind.



In der Restrukturierungspraxis hat zunächst der Liquiditätsstatus Priorität – während des Restrukturierungsprozesses darf der „Sprit“ nicht ausgehen. Im Bankenspiegel ist ersichtlich, über welche Banken, Kontostände, Kreditlinien, Darlehen, Fälligkeiten und Zinssätze das Unternehmen verfügt. Ein Liquiditätsplan verknüpft die daraus gewonnenen Daten mit den regelmäßigen Ein- und Auszahlungen inklusive Debitoren- und Kreditorenbeständen und erstellt die Reichweite der Liquidität nach Bedarf auf Wochen- und/oder Monatsbasis. Für den Fall der drohenden oder bereits aktuellen Zahlungsunfähigkeit (§ 17f InsO) muss die Insolvenzantragspflicht geprüft werden; Gleiches gilt bei Überschuldung von Kapitalgesellschaften und bei der GmbH & Co. KG (§ 19 InsO).

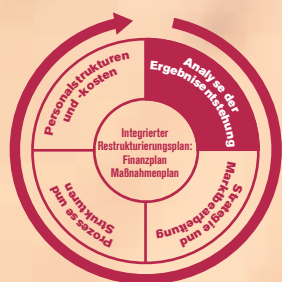
Anschließend steht im Mittelpunkt der Analysen die Entwicklung der Umsätze, Kosten und Deckungsbeiträge nach Produktgruppen und Geschäftsbereichen. Die Quellen und Ursachen der Ergebnis- oder Verlustentstehung sind im Unternehmen häufig nicht oder nur unzureichend transparent, weil die vorhandenen Controlling-Instrumente nicht die erforderliche Tiefe haben oder schlichtweg nicht vorhanden sind. In diesem Fall hat das Rechnungswesen versagt – es hat nicht auf die sich anbahnende Krise aufmerksam gemacht.

Durch Break-even-Analysen lässt sich feststellen, welche Absatzveränderungen und Kostensenkungen für jeden Bereich

Die Krise kam schleichend: Die Ergebnisse haben sich Jahr für Jahr verschlechtert, die Kreditlinien sind weitgehend ausgeschöpft, erforderliche Investitionen werden geschoben. Jahresbilanzen und GuVs (Gewinn- und Verlustrechnungen) sowie die monatlichen BWAs (Betriebswirtschaftliche Auswertungen) und einfachen Controlling-Instrumente reichen nicht mehr aus, die Ursachen für die Fehlentwicklungen exakt zu erklären und die weitere Entwicklung zu prognostizieren.

STATUS QUO BESTIMMEN – CHANCEN UND RISIKEN KALKULIEREN

Der IDW-Standard zur Sanierungsprüfung sieht vor, zunächst die aktuelle Ergebnis-, Finanz- und Vermögenslage des Unternehmens zu erfassen und anschließend deren weitere Entwicklung ohne Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen abzuschätzen. Die Chancen und Risiken, die sich aus der Analyse von Markt- und Branchenentwicklung ergeben, sind ebenso zu berücksichtigen wie alle weiteren Einflüsse, die für die Ergebnis-, Finanz- und Vermögensentwicklung von Bedeutung sind.



erforderlich sind, um positive Ergebnisse oder kurzfristig zumindest positive Cash Flows zu schaffen.

DIE MANAGEMENTERFOLGSRECHNUNG

Das entscheidende Instrument zur Analyse des finanziellen Erfolgs einzelner Geschäftsbereiche ist die Management-erfolgsrechnung (MER). Die MER fächert das GuV-Ergebnis einer definierten Periode auf Kostenträger des Unternehmens auf. Basierend auf den verkauften Produkten, werden die Kosten des Unternehmens stufenweise und entscheidungsorientiert zugeordnet. Mit dieser Analyse wird festgestellt, bis zu welcher Deckungsbeitragsstufe eine Produktgruppe die Fixkosten abdeckt. Auf Basis des Management-erfolges der Geschäftsbereiche kann dann jeweils entschieden werden, ob defizitäre Bereiche durch Maßnahmen wie Kostenreduzierungen (Absenkung des Break-even) aus der Verlustzone zu führen sind oder ob durch eine Schließung und damit das Abschneiden der negativen Deckungsbeiträge das Unternehmensergebnis verbessert werden sollte.

Der Aufbau der MER muss in der Sanierungssituation sehr kurzfristig, das heißt in wenigen Wochen erfolgen, da der Handlungsdruck und das Informationsbedürfnis der Beteiligten hoch ist und über Liquiditätssicherung entschieden werden muss.

Da in den meisten Unternehmen in der Krise kaum ein ausreichendes Controlling existiert, ist mittelfristig der Aufbau verlässlicher Controlling-Instrumente notwendig, um den Fortbestand nachhaltig zu sichern. Aus dem internen Berichtswesen, das das Unternehmen betriebswirtschaftlich abbildet und an keine Rechtsvorschriften gebunden ist, lassen sich dann frühzeitig Gefahren, aber auch Chancen erkennen. Hierzu gehört der Aufbau von:

Kostenträgerrechnung

- Zuordnung von Leistungen und Kosten auf Aufträge (Kostenträger)
- Kalkulation von Aufträgen: Vor-, mitlaufende und Nachkalkulation (Analyse von Abweichungen der einzelnen Kalkulationen)
- Vertriebswege-Reports (Beitrag der jeweiligen Verkäufer und Aufträge zum Unternehmensergebnis)

Kostenstellenrechnung/

Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

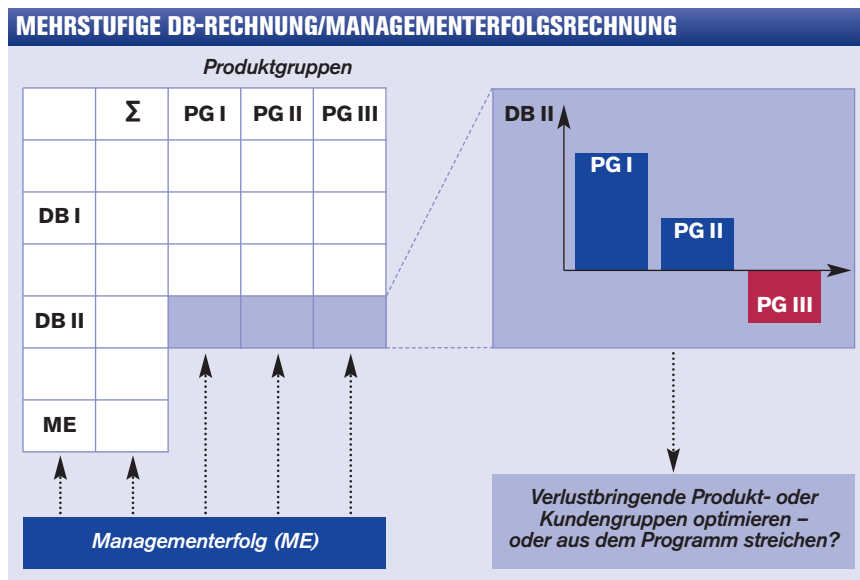
- Einteilung des Unternehmens in Kostenstellen (Cost Center) und Kostenstellengruppen
- Erstellung des Betriebsabrechnungsbogens
- Gegenüberstellung der Vorjahre bzw. Plan-Ist-Vergleich
- Ermittlung von Stunden- und Zuschlagssätzen für die Kalkulation

Profit Center-Rechnung

- Zuordnung der Erlöse und Kosten zu einzelnen Profit Centern
- Ermittlung des Ergebnisses oder Ergebnisbeitrag je Profit Center (z.B. Sparte)

Mit Hilfe der entstehenden Ergebnistransparenz lassen sich Krisenursachen zukünftig im Ansatz erkennen und entsprechend frühzeitig Entscheidungen treffen – beispielsweise die Bereinigung verlustbringender Produktgruppen oder das Eliminieren von Kostentreibern. Subjektiven Meinungen (Bauchgefühl) oder Spekulationen wird durch ein valides Berichtswesen der Nährboden entzogen.

Mit Ergebnistransparenz lassen sich Krisenursachen im Ansatz erkennen und frühzeitig Entscheidungen treffen.



FAZIT

Das Rechnungswesen muss im Rahmen der Restrukturierungsanalyse für Realitätsbewusstsein sorgen. Es ermöglicht dann den klaren Blick auf die tatsächliche wirtschaftliche Ist-Situation.