

Die Gastbeiträge

Bernhard Maatz

Geschäftsführer der Symbio Consult GmbH, Eibelsstadt

Mehrwert von Sanierungskonzepten

Übertragung einer integrierten Planung in die Routine eines Unternehmens

Dass es wichtig und richtig ist, seine Kreditgeber zeitnah, umfassend und fundiert über die eigene Geschäftsentwicklung zu informieren, steht außer Frage. Nur so gelingt es, Vertrauen (Kredit) in die Handlungskompetenz des Managements aufzubauen. Fakt ist jedoch, dass dies vielen Geschäftsführern erst in einer Krise ihres Unternehmens bewusst wird. Sie erkennen erstmalig ganz klar, dass die Transparenz der unterjährigen Geschäftszahlen zu wünschen übrig lässt. Die Ursache ist schnell gefunden: Die bisherige Planung hat ihren Namen nicht verdient.

Natürlich wird dem Verkauf eine Umsatzplanung abverlangt. Diese "Planung" setzt aber höchst selten auf konkreten monatlichen Kundenplanungen (Umsatz je Kunde und geplante Maßnahmen je Kunde) auf, sondern multipliziert lediglich die Umsatzzahlen des Vorjahres mit einem Faktor x . Dieses Planungsverständnis setzt sich mit Blick auf Kosten und Investitionen fort. Dementsprechend wenig Aussagekraft hat das Controlling, wenn es denn überhaupt stattfindet. Wozu soll man Soll-Ist-Vergleiche und Ursachenanalysen durchführen, wenn man (1) den Planwerten nicht glaubt und (2) die Ist-Werte zeitnah nicht verfügbar hat.

Diese Intransparenz in der Unternehmensführung entsteht natürlich nicht vorsätzlich, aber fahrlässig. Denn aus der Sorgfaltspflicht des Geschäftsführers (§43 Abs. 1 GmbHG) leitet sich ab, dass ein Geschäftsführer die wirtschaftliche Lage seiner Gesellschaft fortlaufend zu überwachen hat. Geschäftsführer, die diese Obliegenheiten verletzen, haften der Gesellschaft für entstandene Schäden. Dass die monatliche BWA des Steuerberaters vor der Krise ausgereicht hat, um die Ergebnisentwicklung zu verfolgen, stellt die Pflichtverletzung nicht in Frage. Auch nicht, wenn die Monatsergebnisse und Jahresergebnisse über viele Perioden

positiv waren und niemand ein Problem hatte. Einem Geschäftsführer muss heute bewusst sein, dass die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sich ändern und dies sogar abrupt. Deshalb kann das Geschäft weder auf den Vergangenheitswerten, noch auf dem Prinzip Hoffnung aufbauen.

Erst in der Erfolgskrise wird vielen Geschäftsführern gerade im Mittelstand bewusst, dass man im Nebel unterwegs ist und die Navigationswerkzeuge fehlen. Spätestens in der Liquiditätskrise muss gehandelt werden. Denn zur Begleitung einer Sanierung benötigt ein Kreditinstitut ein Sanierungskonzept, um die Sanierungsfähigkeit eines Kreditnehmers beurteilen zu können. In der Regel wird dieses Konzept von einem externen Berater erstellt, der qualifiziert ist, die erforderliche Transparenz trotz der in Krisensituationen komplizierten und vielschichtigen Ausgangssituation herzustellen.

Alle vorgeschlagenen Maßnahmen des Beraters zielen darauf ab, eine nachhaltige Rendite und Wettbewerbsfähigkeit zurückzugewinnen und die Effekte der Restrukturierungen nachzuweisen. Dazu werden das laufende sowie das folgende Geschäftsjahr auf Monatsbasis geplant. Die integrierte Finanzplanung hat in diesem Zusammenhang einen besonderen Stellenwert. Der IDW S 6 schreibt zur Erstellung von Sanierungskonzepten vor, dass der im Sanierungskonzept verankerte Sanierungsplan integriert zu erstellen ist. Ausgehend von den betrieblichen Teilplänen (Absatzplanung, Umsatzplanung, Investitionsplanung, Personalkostenplanung, Materialkostenplanung, Marketingkostenplanung usw.) wird eine Gewinn- und Verlustplanung und darauf aufbauend ein Finanzplan und eine Planbilanz erstellt.

Die integrierte Planung steht am Anfang der Analyse, um die Zahlungsfähigkeit nachzuweisen und die Gefahr einer Überschuldung zu erkennen. Danach wird der Berater die Krisenursachen analysieren und das Leitbild des sanierten Unternehmens erarbeiten. Denn dieses Leitbild steht nun im Fokus aller Maßnahmen. Alle strategischen und taktischen Aktivitäten haben darauf ausgerichtet zu sein, diese wünschenswerte Zukunftsvorstellung zu realisieren. Die integrierte Planung zeigt die Effekte sowohl mit Blick auf die Gewinn- und Verlustrechnung, als auch den Liquiditätsplan (Cash Flow Planung) und den Bilanzplan.

Auf Basis einer so konzipierten, systematisch aufgebauten und die Auswirkungen vernetzt in allen Elementen darstellenden "integrierten Planung" ist nun ein Controlling nicht nur möglich, sondern die logische Konsequenz. Der Planer kennt die Prämissen und kann die monatlichen Ergebnisse der BWA sofort gegen die Planwerte stellen.

Zumindest theoretisch! Denn die von den externen Beratern erstellten integrierten Planungen sind in aller Regel mit Excel erstellt worden. Sie befinden sich auf dem Rechner des Beraters und wenn er seinen Einsatz beendet, nimmt er sein Wissen mit. Dem Unternehmen steht eine Powerpoint Präsentation mit Zahlen zur Verfügung, die auf einen Stichtag bezogen sind. Mit jeder Woche verliert der Informationswert an Gewicht. Dem Unternehmen wurde ein Spiegel vorgehalten, mehr nicht. Die verantwortlichen Führungskräfte haben die Ergebnisse verstanden, aber nicht das Werkzeug. Natürlich ist nicht Excel das Problem, sondern die Komplexität der von den Beratern hinterlegten Verknüpfungen. Dies erzeugt eine Beraterabhängigkeit und erfordert letztlich ein laufendes Mandat, um die Planungen zu aktualisieren. Dies erfüllt sicher die Informationswünsche eines Kreditgebers, kann aber letztlich nicht im Interesse des Geschäftsführers eines Mandanten liegen. Planung und Controlling sollten Kernaktivitäten eines jeden kaufmännischen Leiters oder Geschäftsführers auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen sein. Sich in diesem Bereich auf den Steuerberater zu verlassen ist – wie schon ausgeführt wurde – ganz vorsichtig formuliert "sachlich unklug".

Was ist die Alternative? Die Lösung ist ganz einfach. Vor Einsatz eines Beraters sollte geklärt werden, mit welchem Werkzeug die integrierte Planung erstellt wird. Der Einsatz dieses Werkzeuges sollte gründlich präsentiert werden. Folgende Fragen sind verbindlich zu klären:

- (1) Wie schnell kann ein Mitarbeiter die zugrunde liegende Software erlernen?
- (2) Welche Kosten entstehen für die Software, deren Installation und Schulung?

Kleine und mittlere Unternehmen benötigen eine für Mittelständler konzipierte Planungssoftware. Die Kosten sind moderat. Das im Einsatz befindliche ERP-System wird mit dieser Software verknüpft, so dass die Ist-Werte automatisch aus der BWA einfließen und für das Controlling genutzt werden können. Die Berater schließen die von ihnen erstellte integrierte Planung nicht mit der Integration in einer

PowerPoint Präsentation ab, sondern mit der Übergabe der Planungssoftware an den Kunden. Aus diesem System heraus erfolgt automatisch ein monatliches Reporting relevanter Kennzahlen, das die Informationswünsche aller Stakeholder befriedigt.

Ob es sinnvoll ist, seinen Kreditgebern die finanzielle Entwicklung und strategische Zielsetzung des Unternehmens in einem Finanzbuch auf 380 Seiten zu schildern - diesen Fall stellte das Handelsblatt in einem Artikel unter der Überschrift "Offenheit wagen" als vorbildlich am Beispiel eines siegerländischen Druckdienstleister vor - mag dahingestellt bleiben. Unserer Erfahrung nach sind viele Kreditgeber auch mit weniger Umfang zufrieden. Ein zeitnahes und systematisches Reporting auf Basis einer integrierten Planung unter Zuhilfenahme einer integrierten Planungssoftware liefert die wichtigsten Kennzahlen der Geschäftsentwicklung sicher genauso fundiert und dies nicht nur einmal im Jahr. Wir nennen dieses Informationswerkzeug "Manger-Cockpit". Es ist Teil von Sanierungsgutachten der Symbio Consult GmbH (www.symbio-consult.de) und macht die Arbeit der Beraterteams von Symbio Consult GmbH nachhaltig.

*Rechtsanwälte Dr. Konrad Rusch, Dr. Till Brocker
Lindemann Schwennicke & Partner, Berlin*

Der Sanierungskredit als Haftungsfalle

Haftungsvermeidungsstrategien für Banken

Dieser Beitrag war auch Thema eines Referats der o. g. Verfasser anlässlich der Vortags- und Diskussionsveranstaltung „Stolperfallen der Sanierung VI“ der WGZ BANK (siehe auch „Die Veranstaltungsnachlese“).

Wenn eine Sanierungsfinanzierung scheitert, kann der Bank doppelt Ungemach drohen: Neben dem Kreditausfall als solchem droht unter Umständen eine Schadensersatzhaftung gegenüber sonstigen Gläubigern des Schuldners gemäß § 826 BGB wegen vorsätzlicher sittenwidriger Schädigung („Insolvenzverschleppungshaftung“). Diese greift in Fällen, in denen die Bank dem kriselnden Schuldner leichtfertig Kredite gewährt, die dessen wirtschaftlichen Zusammenbruch nicht