

den, welche Ressourcen dafür notwendig sind und wie der Sanierungsplan im Zeitablauf funktioniert. In der Umsetzung sind besonders die strikte Einhaltung der zeitlichen Planung und ein effizientes Projektmanagement notwendig.

Reorganisationsphasen

Die Phasen einer leistungswirtschaftlichen Reorganisation (bei Fortführungsabsicht ohne Insolvenzscenario) können im Groben in drei Kernbereiche unterteilt werden:

1. Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit
2. Restrukturierung und Optimierung der Leistungsfähigkeit
3. Neupositionierung und Konsolidierung der strategischen Marktfähigkeit

Die Herausforderungen der Phase eins und mögliche Instrumente zur Unterstützung in dieser Lage sind die Betrachtungsobjekte dieses Artikels.

Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit

Wird eine Sanierung des Unternehmens ohne Insolvenzscenario beschlossen, so liegt die Priorität in der Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit des Unternehmens. Die zumeist angespannte Liquiditätssituation stellt dabei einen hohen Unsicherheitsfaktor dar. Lieferanten müssen eingeschätzt und – wo notwendig – Vereinbarungen über die Zahlungen und Zahlungsziele getroffen werden. Die Fremdkapitalgeber möchten kontinuierlich über die Zahlungsfähigkeit und über drohende Probleme informiert werden. Entscheidungen im Rahmen der Sanierung müssen auf ihre finanzielle Machbarkeit überprüft und in der Planung berücksichtigt werden.

Roulierende Budgetierung

Basierend auf dem Sanierungsplan und den vorhandenen Informationen über das Unternehmen ist eine monatliche Erfolgsplanung zu erstellen, die auf Subplanungen aufbaut (Vertriebs- und Umsatzplanung, Material- und Personaleinsatzplanung, Betriebs- und Finan-

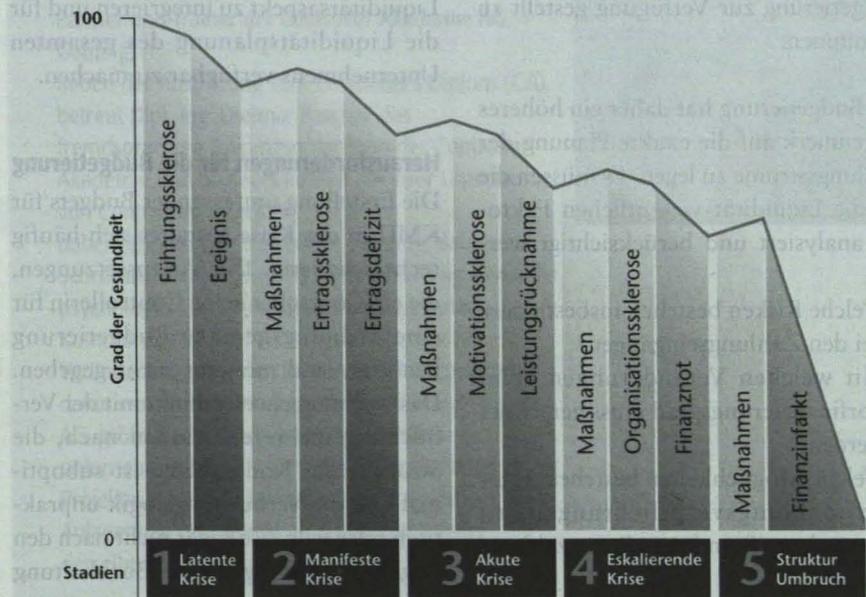


Abb. 1: Stadien von Unternehmenskrisen

zierungskostenplanungen etc.).

Ein weiterer Kernpunkt ist die monatliche Erstellung von Planbilanzen. Daraus kann eine Finanzplanung abgeleitet werden, anhand derer die mittelfristige Entwicklung der Finanzierungssituation des Unternehmens abzulesen ist. Die monatlich roulierende Gestaltung der Erfolgs- und Finanzplanung erweist sich insbesondere in der Sanierungsphase als sehr vorteilhaft. Häufig auftretende unvorhersehbare Ereignisse im Laufe der Sanierung können dadurch frühzeitig erkannt und dementsprechende Maßnahmen rasch und effizient getroffen werden.

Besonderheiten im Krisenfall

Aufgrund der erschwerenden Umstände eines Unternehmens in der Krise hat die Budgetierung zusätzliche Funktionen gegenüber jener in gesunden Unternehmen.

Der Budgetierung kommt eine hohe rechtliche Bedeutung bei der Fortbestehensprognose zu. Kapitalgesellschaften mit negativem Eigenkapital müssen in der Regel durch eine Fortbestehensprognose nachweisen, dass mit überwiegender Wahrscheinlichkeit in absehbarer

Zeit nicht mit einer Zahlungsunfähigkeit zu rechnen ist, andernfalls müssten sie Insolvenz anmelden. Die Maßstäbe für die Zahlungsfähigkeit sind dabei sehr streng. Laut gesetzlicher Definition müssen jederzeit alle fälligen Verbindlichkeiten bedient werden können. Sofern dies durch Budgetierung nicht eindeutig und zuverlässig dargestellt wird, so ist der Insolvenztatbestand erfüllt. Wird trotzdem nicht Insolvenz angemeldet, birgt das das Risiko der persönlichen Haftung der Geschäftsführer und handelnden Personen in sich. In der Literatur und Praxis wird für die Fortbestehensprognose für den Zeitraum eines Jahres auf jeden Fall eine Monatsplanung gefordert. Darüber hinaus muss eine genaue Jahresplanung für mindestens zwei weitere Jahre vorliegen. Derselbe Aspekt ist auch für die Kredit gewährenden Banken von Bedeutung. Kann das Unternehmen sein positives Fortbestehen nicht mit überwiegender Wahrscheinlichkeit nachweisen und ist die Bank in Kenntnis der Überschuldung, sind Handlungen der Bank, durch den sich diese einen Vorteil verschafft, im Falle einer Insolvenz anfechtbar. Es ist daher auch für die finanzierenden Banken von Bedeutung, eine verlässliche

Budgetierung zur Verfügung gestellt zu bekommen.

Die Budgetierung hat daher ein höheres Augenmerk auf die exakte Planung der Zahlungsströme zu legen. Es müssen die für die Liquidität wesentlichen Faktoren analysiert und berücksichtigt werden:

- Welche Risiken bestehen insbesondere bei den Zahlungseingängen?
- Mit welchen Veränderungen beim Vorfinanzierungsgrad muss gerechnet werden?
- Welche Möglichkeiten bestehen, eigene Zahlungsverpflichtungen zu erstrecken (Stundung, Ratenzahlung etc.)?
- Welche Sicherheitsreserven müssen eingeplant werden?

Kurzfristige Liquiditätsplanung

Zusätzlich zur laufenden Ergebnisrechnung und zum monatlichen Soll/Ist-Vergleich wird im Rahmen der Sanierung in der ersten Phase meist ein Instrument zur Liquiditätsplanung und Steuerung benötigt. Da solche Instrumente im Unternehmen gewöhnlich nicht zur Verfügung stehen und eine Implementierung in die bestehende Rechnungswesensoftware zeitlich zu aufwendig ist, sind einfache Insellösungen (z. B. Excel), die die Zahlungsströme wochenweise permanent für einen Zeitraum von 4 bis 8 Wochen voraus planen, sehr empfehlenswert. Innerhalb dieses Zeitraums können noch steuernde Maßnahmen ergriffen werden, wenn die Planung Liquiditätsengpässe zeigt.

Schwierigkeiten entstehen dabei insbesondere in Unternehmen, bei denen der Wert der halbfertigen Produkte und Leistungen stark schwankt. Als Beispiel sind Bauunternehmen oder Maschinenbauunternehmen heranzuziehen. Je nach Gestaltung sind die einzelnen Aufträge bei der Vorfinanzierung stark unterschiedlich. In der kurzfristigen Liquiditätsplanung ist der Detaillierungsgrad auf den einzelnen Auftrag abzustellen. Im Projektcontrolling ist daher der

Liquiditätsaspekt zu integrieren und für die Liquiditätsplanung des gesamten Unternehmens verfügbar zu machen.

Herausforderungen für die Budgetierung

Die Erstellung umfassender Budgets für KMU in der Krise gestaltet sich häufig recht schwierig. Die Voraussetzungen, die ein Controller / eine Controllerin für eine ordnungsgemäße Budgetierung benötigt, sind meistens nicht gegeben. Das Rechnungswesen hinkt mit der Verbuchung mehrere Perioden nach, die Struktur der Kontenpläne ist suboptimal und die Verbuchungslogik unpraktisch oder teilweise sogar nicht nach den Regeln ordnungsgemäßer Buchhaltung aufgebaut.

In vielen Fällen fehlen auch eine darauf aufbauende Kostenrechnung und ein periodisches Controlling, wodurch keine unterjährigen Vergleichswerte als Planungsanhaltspunkte für die Budgetierung zur Verfügung stehen. Ebenso nicht zu unterschätzen sind Fehler und falsche Einrichtung von vorhandenen ERP- und EDV-Systemen.

Zu Beginn der Sanierungsphase herrscht oft Unsicherheit über die Richtigkeit bisheriger Zahlen und Ergebnisse. Ein wesentlicher Risikofaktor dabei ist die Bewertung der Halbfertigen und der Inventur. Dabei gibt es häufig zwei Fehlerursachen:

- Kostensätze, die nicht den gesetzlichen Bestimmungen (HGB) entsprechen oder schlicht veraltet sind, und
- den gesetzlichen Anforderungen nicht genügende Systeme zur Bewertung von Inventar, halbfertigen Produkten oder Projekten (fehlende Verlustabgrenzung / Überbewertung schwer verkäuflicher Produkte)

Weitere Probleme sind auch die fehlende Budgetierungskultur und der Zeitdruck, der auf den Controller wirkt, da Informationen für rasche Entscheidungen oft dringend benötigt werden. Daraus ergibt sich eine Schere zwischen Genauigkeit / Fundiertheit der Planrechnungen und der Dringlichkeit, mit

der sie erstellt werden müssen. Anfänglich muss daher auch mit Annahmen gearbeitet werden, wobei diese einen zusätzlichen Unsicherheitsfaktor bergen.

Management Summary/Empfehlungen

Bei kleinen und mittleren Unternehmen, die sich in einer Krise befinden, kommt der Budgetierung eine besondere Rolle zu. Neben der Informationsfunktion als Begleitung für die Sanierung (und in deren Rahmen zu treffende Entscheidungen) dient sie auch zur Sicherung der Liquidität und als notwendiges Mittel zur rechtlichen Absicherung von Sanierungsschritten.

Den Herausforderungen, die in einem Krisenunternehmen mit der Budgetierung verbunden sind, sollte das Sanierungsteam des Unternehmens mit einer strukturierten Vorgehensweise begegnen, innerhalb derer ein besonderes Augenmerk auf die Reorganisation des Rechnungswesens und Controllings gelegt wird. Dies als ersten Schritt, um alle weiteren Phasen in der Sanierung mit Information und Quantifizierung der Unternehmenssituation zu unterstützen und zu begleiten.

Hohe fachliche Expertise und Erfahrung im Change Management sind notwendige Grundvoraussetzungen, um diesen Prozess in der erforderlichen Zeit erfolgreich umsetzen zu können.

Literaturempfehlungen

- Hüthmaier: Vorbeugende Unternehmenssanierung, Wien: Ueberreuter, 1999
- Hamerle; Lahodny-Karner; Reisch: Sanierung von Unternehmen, Wien: Weka, 2000
- Pernsteiner: Sanierungsfinanzierung in Feldbauer-Durstmüller; Schlager (Hrsg.): Krisenmanagement – Sanierung – Insolvenz, Wien: Linde, 2002
- Kreditschutzverband von 1870: Insolvenzursachen 2004