

Volatile Zeiten

Fortführungsprognosen: Notwendiges Übel oder zielführender „Stresstest“?

Die Börsen haben ihre Tiefstände von 2009 weit hinter sich gelassen. Die Banken performen wieder nahe dem Niveau der besten Jahre. Die Preise für Rohstoffe steigen und die Volkswirtschaften wachsen. Also alles überstanden?

Oder um Prof. Walter von der Deutschen Bank zu zitieren, alles nur dank der „Droge“ staatlicher Programme und der dadurch verursachten Liquiditätsschwemme? Liquidität ist zweifelsohne der Treiber der Märkte und nicht ihr Engpass. Das sieht auf Unternehmensebene zumindest jenseits der Kapitalmarktfähigkeit ganz anders aus. Ist eine Liquiditätskrise zu beheben? Steckt das Unternehmen in einem Finanzierungsengpass? Oder ist eine drohende Überschuldung des Unternehmens zu heilen?

Warum Fortführungsprognose?

Gemäß des Kreditwesengesetzes §18 sind Banken und Sparkassen verpflichtet sich die wirtschaftlichen Verhältnisse von Kreditnehmern deren Kredite 750 TEUR übersteigen, offen legen zu lassen.

Bestehen Intransparenz oder gar Bedenken hinsichtlich der wirtschaftlichen Lage, z. B. aufgrund von Planabweichungen oder Verlusten, ist durch ein Gutachten eines neutralen Dritten die wirtschaftliche Lage transparent zu machen und auszuschließen, dass sich das Unternehmen in einer Krise befindet.

Das Pferd lässt sich auch andersherum aufzäumen – ist zu vermuten, dass sich das Unternehmen in einer Krise befindet, so ist eine Fortführungsprognose zu erstellen, die Auskunft über die wirtschaftliche Perspektive des Unternehmens gibt.

Formaljuristisch geht es also darum, die Unternehmensrisiken transparent zu machen, damit die Fremdkapitalgeber die Kreditrisiken, genauer gesagt die Ausfallwahrscheinlichkeit ihrer Kredite exakter bestimmen können.



Wann wird eine Fortführungsprognose erforderlich?

Konkret wird das Unternehmen mit der Forderung nach einer Fortführungsprognose meist dann konfrontiert, wenn sich das Rating schlagartig ändert, oder Brüche in der Performance auftreten.

Gravierende einmalige oder wiederholte kleinere Planverfehlungen, nachhaltige, wiederholte Verluste und Entwicklungen, die „anders“ reportet wurden sind in aller Regel Anlass für die Banken die Einschaltung eines neutralen Dritten zu fordern.

Entscheidend ist immer das Vertrauen in Zahlen und handelnde Personen. Neben der Frage nach der Abweichung ist es insbesondere

wesentlich, ob die Abweichung absehbar war, d.h. durch „Frühwarn“-Indikatoren klar war, dass sich Planungsprämissen verändert haben. Wird dies den Banken berichtet, ergänzt um bereits ergriffene oder für den Ereignisfall geplante Gegenmaßnahmen, so wird eine Fortführungsprognose meist nicht fällig, denn das Verhalten des Managements macht deutlich, dass zumindest Sicht- und nicht Blindflug in den heutigen volatilen Zeiten herrscht.

Nachhaltiges Misstrauen in Systeme und handelnde Personen löst jedoch in aller Regel ein „Ergebniswings“ aus, d.h. das Management reportet bis kurz vor Erstellung des vorläufigen Jahresabschlusses ein positives Ergebnis, um drei Wochen später einen nicht

Die Autoren: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, Unternehmensberatung; Dr. Volkhard Emmrich, geschäftsführender Gesellschafter (Bild links) und Andreas M. Lohner, Senior Projektleiter (Bild rechts)

unerheblichen Verlust zu melden. Die Dokumentation mangelnder Unternehmenssteuerung, schlechter Controllinginstrumente und unzureichender Datentransparenz macht der Finanzierseite schnell deutlich, dass die Unternehmensrisiken schlecht einschätzbar sind und eine „Professionalisierung“ unabdingbar ist.

Der IDW S6 legt die Inhalte fest

Bei unklarer Unternehmenssituation ist also eine Fortführungsprognose für Kreditinstitute Voraussetzung zur Aufrechterhaltung Ihres Engagements und zur Prolongation der Kredite. Deshalb hat jede Fortführungsprognose spezifische Anforderungen hinsichtlich Inhalt und Qualität zu erfüllen. Diese werden vom Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer (IDW) festgelegt und sind letztmalig im 15. Oktober 2009 im 6. Standard veröffentlicht worden.

Wettbewerbs- und Renditeperspektiven werden kritisch hinterfragt

Neben der Beschreibung der Ausgangssituation, der Feststellung des Krisenstadiums und der Analyse der Krisenursachen, steht das Leitbild des sanierten Unternehmens im Mittelpunkt.

Jenseits des gutachterischen Charakters geht es darum, das Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen und die optimale strategische bzw. operative Zielposition zu definieren.

Und hier fängt der Nutzen für das eigene Unternehmen an.

Diejenigen, die eine Fortführungsprognose nur als notwendiges Übel erachten, versuchen tendenziell Schwächen klein zu reden und die Perspektive des Status quo in den Vordergrund zu stellen.

Diejenigen, die inhaltlich weiterkommen wollen, nutzen die Gelegenheit, um alle sinnvollen Restrukturierungs- und Rekonfigurationspotenziale auszuloten.

Echtes Fitnessprogramm statt nur Gutachten

Das „Leitbild für das Unternehmen“ ist keine theoretische Abhandlung zu Vision und



Mission, sondern die konkrete Beschreibung des künftigen Geschäftsmodells, das Wachstum ermöglicht, widerstandsfähig(er) für zukünftige Krisen ist und auf die Steigerung von Profitabilität und Unternehmenswert ausgerichtet ist.

Es geht um Alleinstellungsmerkmale, Wettbewerbsvorteile, Kundennutzen, Leistungs- und Angebotsspektrum sowie die Wertschöpfung des Unternehmens.

Seinen materiellen Niederschlag findet das Leitbild des Unternehmens in GuV, Bilanz und Finanzplan.

Es werden messbare Ziele definiert für Ressourceneinsatz, Ertragskraft, Prozess- und Produktkosten sowie die wesentlichen Positionen der Bilanz, insbesondere Vorräte und sonstiges Umlaufvermögen.

Daraus ergibt sich ein Finanz- bzw. Kapitalbedarf als Anforderung an die Passivseite der Bilanz.

Fast wie bei einem klassischen „grüne Wiese-Ansatz“ wird dargestellt, wie das Unternehmen bei einer Neugründung heute optimal konfiguriert würde. D.h. häufig auch „Simplify the organisation“ mit weniger komplexen Strukturen, schnelleren Prozessen und besserer Führbarkeit für Geschäftsführung bzw. Vorstand.

Um die notwendigen Veränderungen messbar zu machen und die Umsetzung sicherzustellen, ist der künftige „Zustand B“ in seiner Beschreibung sauber vom heutigen „Zustand A“ zu unterscheiden.

Wird beides vermengt und der „Zustand B“ quasi als logische Fortentwicklung der Ausgangssituation beschrieben, sinkt der Nutzen



für das eigene Unternehmen rapide, denn der Veränderungsdruck auf Organisation und Mitarbeiter ist nachhaltig zurückgenommen. Ausgehend von Benchmarks und Risikoüberlegungen zur Restrukturierung der Passivseite, möglichen Entschuldungspotenzialen im Unternehmen sowie dem operativen Cash-Flow, zeigt sich der Handlungsbedarf auf der Eigenkapital- sowie der Fremdkapitalseite. Entscheidend ist, dass alle vorhandenen Bilanzpositionen auf mögliche Risiken hin abgeklopft und soweit erforderlich Erdschläge vorgenommen werden.

Akute Krise und kurzfristiger Liquiditätsbedarf

Das Krisenstadium bzw. die Liquiditätssituation bestimmen Handlungsprioritäten und Zeitdruck bei der Erstellung einer Fortführungsprognose.

Ist die Liquiditätslage angespannt, oder ist es unklar, wie sich die kurzfristige Liquidität entwickeln wird, so ist mit Priorität 1 eine kurzfristige Liquiditätsvorschau zu erstellen, die ausgehend von Debitoren und Kreditoren sowie den notwendigen Bestellungen und vorliegenden Aufträgen aufzeigt, ob das Unternehmen aus eigener Kraft die Zeit der Konzepterstellung bzw. der Maßnahmenumsetzung überlebt oder nicht.

Unabhängig von der Erreichung bestimmter Bilanzkennzahlen, sind bei zusätzlichem Liquiditätsbedarf alle internen Quellen zur Mittelfreisetzung zu nutzen.

Dies erfordert eine umgehende Umstellung der Unternehmenssteuerung auf Liquiditätssi-

cherung – auch zulasten des Gewinns. Ausgangspunkt hierfür ist ein genereller Ausgabenstopp und die Zentralisierung der Ausgabenfreigabe an einer Stelle, die – aufbereitet von einem Liquiditätsbüro – nicht nur die Dispositionen, sondern insbesondere auch die zugrundeliegenden Bestellungen freigibt.

Neben der materiellen zeigt dies auch eine disziplinarische Wirkung, wenn z.B. auch die Spesenabrechnungen des Managements sowie die Abrechnungen von Instandsetzung und Reinigung über ein zentrales, neutrales Monitoring laufen.

Planung mit Szenarien und Maßnahmen

Die Gegenüberstellung zweier Zustände setzt sich auch in der Planung fort.

Die Basisplanung beschreibt den Verlauf des operativen Geschäfts in „Zustand A“, d.h. ohne die Maßnahmen, die Geschäftsmodell und operative Performance des Unternehmens verändern.

Die Maßnahmendefinition und -detaillierung erfolgt insbesondere vor dem Hintergrund ihrer Auswirkungen auf GuV, Bilanz und Liquidität, womit automatisch aus der Basisplanung die Planung nach Maßnahmen entsteht.

Sind vorher die Entwicklungsziele anhand von Benchmarks sauber abgeleitet und festgeschrieben, werden solange Maßnahmen entwickelt, bis die Erreichung der selbst gesteckten Ziele sichergestellt ist. Dabei empfiehlt es sich „konservativ“ vorzugehen, d.h. für jede Maßnahme ehrgeizige Ziele zu definieren und in die Planung zu übernehmen, insgesamt jedoch nicht von 100%iger Zielerreichung auszugehen.

Dies macht es erforderlich, das mehr Maßnahmeneffekte ermittelt und eingeplant werden, als rechnerisch für die Zielerreichung notwendig sind. Sensitivitätsbetrachtungen werden dabei ebenso mittels Szenariotechnik nachvollziehbar integriert.

Erfahrungsgemäß ist die interne Planung so auszulegen, dass die Ziele um 20% bis 25% überschritten werden.

Tipps und Kniffe:

- Ein ohne Banken-Anschub erstelltes Konzept sollte „Unternehmenskonzept - Inhalte in Anlehnung an IDW S6“ heißen und nicht Fortführungsprognose, das dokumentiert Stakeholder-Konstellation und Projektanlass.
- Ein von Aufsichtsräten bzw. Beiräten gewünschtes „Unternehmenskonzept“ im Sinne eines Stresstestes ist nicht unbedingt Indiz für Misstrauen sondern Kennzeichen professioneller Unternehmensaufsicht und Zukunftssicherung.
- Die Forderung nach einer Fortführungsprognose basiert aber auch auf Vertrauensverlust, stellen Sie vertrauensbildende Maßnahmen ins Zentrum des Projektes.
- Holen Sie zu Projektstart die Banken ab, fragen Sie nach Unklarheiten und offenen Fragen und stimmen Sie die Vorlage von der Präsentation im Detail ab. Die Präsentation in den Gremien ist dann nur noch „Schaulaufen“.
- Der Mitarbeiter der Bank muss mit den Unternehmensinformationen in die hausinternen Gremien, machen Sie ihn schlau und geben Sie ihm Sicherheit durch Transparenz.
- „Die BWL“ der Fortführungsprognose beherrschen viele, den Umgang mit Banken, die Stakeholderkommunikation und das Erreichen von going concern nur Erfahrene mit
- Überblick – wählen Sie ihren Begleiter / Berater entsprechend aus.

Transparenz und konservative Ansätze entscheiden

Sind dergestalt alle für das Unternehmen sinnhaften und zielführenden Dinge definiert, quantifiziert, terminiert und die Umsetzungsverantwortlichkeit festgeschrieben, stehen alle wesentlichen Inhalte für eine zielführende Bankenkommunikation.

Zu ergänzen ist jetzt noch eine rollierende Liquiditätsplanung, ein Banken- und Sicherheitspiegel sowie ein Finanzierungskonzept aus Managementsicht, das die Abdeckung des Finanzbedarfs auf Sicht der nächsten zwei Jahre aufzeigt.

Die Definition der Bankenbeiträge ist meist der eigentliche Knackpunkt, denn Gesellschafter-, Management- und Bankensicht weichen häufig deutlich voneinander ab, insbesondere dann, wenn die „ehernen Regeln“ des Sanierungsmanagements nicht beachtet werden.

Die Gleichstellung aller Finanzierer hinsichtlich Sicherheiten und Inanspruchnahmen, das an Bord halten aller Finanzierer, auch der Kleinen und „Lästigen“ sowie der Tatsache, dass Verlustfinanzierung nicht Thema der Banken, sondern das von Ge-

sellschaft und Gesellschaftern ist, hilft dabei die Beiträge ausgewogen zu gestalten und damit die Basis für ein going concern zu legen.

Die (vermeintlichen) Risiken müssen unter allen Umständen so verteilt bleiben, wie sie ursprünglich waren, insbesondere Veränderungen der Bankenstruktur durch die Rückführung kleiner Engagements oder die Stellung von zusätzlichen Sicherheiten für einzelne Häuser führen nicht nur zu Irritationen, sie kippen im Zweifelsfall die komplette Finanzierung bis hin zur Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens.

Basis zur sicheren Zukunftsfinanzierung

Die Fortführungsprognose ist eine grundsätzliche Basis zur Sicherung der Finanzierung, sie sagt jedoch nichts über die Konditionen und Strukturen aus, in denen diese künftig erfolgt.

Grundsätzlich hängen Zinsen und Fees von der Risikobeurteilung des Engagements ab, verschlechtert sich das Rating, so steigen die Zinsen und dies risikobedingt, d.h. unabhängig vom Refinanzierungszinssatz der Banken.

