

Kaffeesatz oder Glaskugel?

Unternehmensplanung ein Zufallsprodukt?

von Michael Ehling, Greven



IMAGO / ikon images

Zielgerichtete Planung ist kein Hexenwerk

Die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht ist derzeit ein wirksames Mittel, die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie abzumildern. Wer davon profitieren will, muss u. a. belegen können, dass die in Aussicht gestellten Überbrückungshilfen zur langfristigen, wirtschaftlichen Stabilität des Unternehmens beitragen. Belegbar wird die Situation durch eine stringente wie nachvollziehbare Unternehmensplanung. Jedoch stellt sich die Frage, wie insbesondere kleine Unternehmen, z. B. aus dem Handwerk, einer solchen Anforderung gerecht werden sollen. Insbesondere, wenn ein durchschnittlicher Auftragsvorlauf gerade einmal für wenige Wochen planbar ist. Abzuschätzen wie das Unternehmen in ein paar Monaten aufgestellt sein wird, erscheint wie eine Mischung aus Glaskugel- und Kaffeesatzlesen.

Eine wirtschaftliche Krise bricht in den seltensten Fällen ohne Vorankündigung über ein Unternehmen herein. Es sind mehrere Indikatoren, die – richtig und frühzeitig interpretiert – eine Schiefelage erkennen lassen und eine konsequente Gegensteuerung ermöglichen. Dazu kann eine mittelfristige Planung dem Unternehmer zeitnah einen Überblick über die künftige Entwicklung von Ertrag und Liquidität als wesentliche Kennzahlen geben. Auch ohne hellseherische Fähigkeiten muss der Geschäftsleiter heute bestimmte Entwicklungen im Unternehmen mit Auswirkung auf Rentabilität und Liquidität präsent haben. Eine einsetzende Tilgung für ein zunächst tilgungsfreies Darlehen beispielsweise, ist heute bereits bekannt und kann die Liquidität

situation eines Unternehmens stark beeinträchtigen. So etwa die Corona-Hilfe der KfW, die von vielen Unternehmen in der Corona-Krise in Anspruch genommen wurde: Das Kreditprogramm beinhaltet eine Finanzierungsmöglichkeit von bis zu 25 % des Jahresumsatzes. Die Rückzahlung ist, nach dem ersten Tilgungsfreijahr, über 4 Jahre vergleichsweise straff. Entsprechend hoch ist die Liquiditätsbelastung für das Unternehmen.

Andere Beispiele sind endfällige Darlehen, wie bspw. Mezzaninfinanzierung oder Schlussraten aus der Finanzierung von Mobilien, überdurchschnittliche Steuerbelastung aus der Auflösung von Investitionsabzugsbeträgen, vorgegebene Änderungen in der Gehaltsstruktur, befristete Kreditlinien, gestundete Steuer- oder Mietzahlungen. All diese Ereignisse sind dem Geschäftsleiter bereits heute bekannt und zwingen ihn, bei absehbarer fehlender Liquidität Maßnahmen zu ergreifen.

Um eine Einschätzung über die Entwicklung der Liquidität zu erhalten, ist eine mittelfristige Planung der Umsatzerlöse, Rentabilität und der Liquidität unerlässlich. Durch einen Blick in die Vergangenheit kann der Geschäftsleiter eine Prognose in die Zukunft wagen. Selbst wenn ein Auftragsvorlauf nur wenige Wochen umfasst, kann eine Planung entsprechend der Vorjahre aufgestellt werden und lediglich um die bereits bekannten Faktoren – kurzfristige Auftragsentwicklung, oben beschriebene Fälligkeiten oder sonstige Effekte – angepasst werden. Zielgenauer wird die Planung, wenn zusätzliche Informationen wie

Einschätzungen zur Marktentwicklung, Produktlebenszyklen, Vertriebsmaßnahmen oder Entwicklungen in der Personalstruktur eingearbeitet werden.

Die so aufgestellte Planung lässt zunächst für den abgebildeten Zeitraum erkennen, ob ein Liquiditätsengpass oder ein Ertragsproblem entstehen. Die reine Planung reicht jedoch nicht aus, um eine Krise frühzeitig zu erkennen. Wesentliches Element einer Früherkennung sind regelmäßige Abgleiche mit den Istwerten und die Abbildung der sich dadurch ergebenden Änderungen in den kommenden Monaten. Je nach Unternehmensgröße und Komplexität des Zahlenwerkes sollte dies monatlich, mindestens jedoch vierteljährig erfolgen. Hinzu kommt die jährliche Überarbeitung der Planung.

Am Markt sind verschiedene Softwaretools in unterschiedlichen Preisklassen verfügbar, die bei einer Erstellung der Planung eine gute Unterstützung bieten. Gemeinsam mit einem erfahrenen Experten wird so aus dem Glaskugellesen eine valide Absicherung gegenüber Gläubigern und Gesellschaftern. Und eine belastbare Rechtfertigung (noch) keinen Insolvenzantrag zu stellen.



Michael Ehling ist Vorstand der BURK AG und Geschäftsführer der BURK EHLING Finance GmbH. Als Sparkassenbetriebswirt und zertifizierter Sanierungsexperte ist er in allen Fragestellungen rund um die Themen Fördermittelberatung, Restrukturierung, Interimsmanagement und Finanzierungen erfahren. Dabei stehen die Beratung bei Existenzgründungen genauso in seinem Fokus, wie die Unterstützung von Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten.

Unsere Partner



RESTRUKTURIERUNGS
PARTNER

BURK  AG

NS+P

DR. NEUMANN, SCHMEER UND PARTNER
Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater



MÖNIG
WIRTSCHAFTSKANZLEI

MÖNNING
FESER
PARTNER

RECHTSANWÄLTE
INSOLVENZVERWALTER

SSC

Consult

T R C Consulting

Transaktion • Restrukturierung • Controlling

WED+ consulting
management

dfv Mediengruppe

Cornelia Mönning
Rechtsanwältin