

# Wenn das Wasser bis zum Hals steht

◆ PROFIT-Serie – Rating: K.o.-Kriterium oder Instrument zur Leistungsverbesserung? Die Fortbestehensprognose

VON HEINZ-PETER LAKNER

Sind die Kreditlinien stark überzogen oder sogar schon gekündigt, ergeben sich für die Fortführung des Unternehmens erhebliche Zweifel, die für Eigentümer, Gläubiger und Mitarbeiter mit weit reichenden Konsequenzen verbunden sind. Die Entscheidung zwischen Insolvenz anmelden oder Weitermachen hängt in diesem Fall von einer Fortbestehensprognose ab, die eine Aussage darüber trifft, ob das Unternehmen seine geschäftlichen Aktivitäten bei Einhaltung der Zahlungsverpflichtungen nachhaltig fortführen kann. Sorgfalt und objektive Sichtweise bei der Erstellung sind zwingend, weshalb hier der Einsatz eines erfahrenen externen Beraters zu empfehlen ist.

Die Fortbestehensprognose kann vor diesem Hintergrund als ein mit der Marktentwicklung und den zur Verfügung stehenden Unternehmensressourcen abgestimmtes, in sich schlüssiges Unternehmenskonzept gesehen werden, mit dem die Weichen völlig neu gestellt werden. Sie muss auch für sachverständige Dritte so nachvollziehbar erstellt werden, dass sie gegebenenfalls einer gerichtlichen Überprüfung standhält, beispielsweise bei späterer Insolvenz.

Als Warnzeichen und Auslöser für eine Fortbestehensprognose können folgende Tatbestände gelten:

- Extrem schlechtes Rating
- Negatives Netto-Umlaufvermögen (working capital)
- Anhaltende Verluste und negativer Cash Flow aus dem laufenden Geschäft
- Starke Umsatzrückgänge begleitet durch steigende Lagerbestände
- Überzogene bzw. gekündigte Kreditlinien

-Negatives Eigenkapital bzw. nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag in der Bilanz.

Von zentraler Bedeutung ist, aufzuzeigen, dass eine dauerhafte Zahlungsunfähigkeit nicht besteht oder noch vermieden werden kann, sowie eine eventuell bestehende Überschuldung beseitigt werden kann.

Nach der Insolvenzordnung ist eine Überschuldung immer dann vorhanden, wenn das Vermögen geringer ist als die Schulden. Der Fortbestehensprognose kommt deshalb auch eine besondere Bedeutung für die Bestimmung der Wertansätze für Vermögen und Schulden zu.

Die Werthaltigkeit des Vermögens ist im Falle der Fortführung natürlich bedeutend höher als bei Liquidation, was bedeutet, dass bei positiver Fortbestehensprognose und Bewertung zu Fortführungswerten die Überschuldung in der Regel wesentlich kleiner ist oder gar nicht besteht, im Gegensatz zur negativen Fortbestehensprognose und Bewertung zu Liquidationswerten.

Innerhalb des Unternehmenskonzeptes wird die Zahlungsfähigkeit durch einen realistischen Finanzplan oder Liquiditätsplan dargestellt, der die Geldzuflüsse und -abflüsse aufzeigt, deren Saldo den Liquiditätsüberschuss oder die -unterdeckung ausweist. Ganz entscheidend ist die Integration von Gewinn und Verlust-, Bilanz- und Liquiditätsplanung; eine isolierte Liquiditätsplanung genügt den Anforderungen an eine Fortbestehensprognose nicht.

Unternehmenskonzept beziehungsweise Fortbestehensprognose sollen aufzeigen, dass das Unternehmen nicht nur vorübergehend, sondern dauerhaft erfolgreich arbeiten kann und wesentliche Insolvenzgründe ausgeschlossen werden können. Der Prognosezeitraum der Maßnahmen und der darauf basierenden Planungsrechnungen sollte deshalb das laufende und zumindest noch das kommende Geschäftsjahr abdecken.

Was die Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmter Szenarien betrifft, sowohl im Positiven (nachhaltiger Erfolg) als auch im Negativen (Zahlungsunfähigkeit), sind, trotz integrierter Planungsrechnungen, der Objektivität Grenzen gesetzt.



Rating-Berater Heinz-Peter Lakner

Bei der Beurteilung sind subjektive Einflüsse nie auszuschließen, abhängig von der Kreativität des Prognoseerstellers und dessen Grundhaltung. Je nach persönlicher Einstellung werden verschiedene Szenarien eher pessimistisch oder optimistisch gesehen. Für den Unternehmensberater bedeutet dies, die Aussichten der Realisierung des Unternehmenskonzeptes schlüssig zu begründen, unter Abwägung aller relevanten Umstände, die im Zweifel auch einer gerichtlichen Überprüfung standhalten.

Mit einer positiven Fortbestehensprognose wäre auch der Verdacht der Insolvenzverschleppung zunächst ausgeräumt. Wegen der strafrechtlichen Folgen einer Insolvenzverschleppung muss jedoch die laufende Beobachtung der betriebswirtschaftlichen Lage durch ein leistungsfähiges Controlling-System sichergestellt und nachgewiesen werden (monatliche Plan-Ist-Vergleiche). Innerhalb des Zeitraumes der Erstellung der Fortbestehensprognose könnten sogar von der Bank Überbrückungskredite gewährt werden, ohne spätere negative Rechtsfolgen, was in der Praxis aber eher selten vorkommt.

Da das kurzfristige Ziel in der unmittelbaren Liquiditätssicherung liegt, hat sich in der Praxis eine prioritätsorientierte Bearbeitungsreihenfolge bewährt:

1. Liquiditätssicherung
2. Beseitigung von Verlustquellen und Kostensenkung mit dem Ziel eines positiven (zumindest ausgeglichenen) Ergebnisses
3. Aufbau von Erfolgspotenzialen, die nachhalti-

ge, angemessene Gewinne ermöglichen

Eine qualifizierte Fortbestehensprognose beziehungsweise ein Unternehmenskonzept muss nachfolgende Themen beinhalten:

- Informationen zum Auftraggeber, Auftrag und Auftragsbedingungen
- Analyse und Beschreibung der Ist-Situation (gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen, Branchenentwicklung, Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage, vor allem Ursachen der Fehlentwicklung)
- Prognosegrundlagen und -zeitraum (Kurz-, Mittel- u. Langfristmaßnahmen, strategische Planung, integrierte Gewinn und Verlust-, Bilanz- und Liquiditätsplanung-Planung, Finanzierungserfordernisse und -möglichkeiten einschließlich Sicherheiten)
- Sichtweise des Beraters, der die Fortbestehensprognose erstellt (Beurteilung Konzept, Barrieren, Potenziale, Maßnahmen, Umsetzung, Koordi-

nation und Termine)

Kritische Faktoren und Umgang damit (rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Wirkungsstärke und Richtung der Maßnahmen, Akzeptanz bei allen Beteiligten)

-Prognoseergebnis und Empfehlung.

Sehen Sie dies als letztes Mittel, das Unternehmen zu retten und um eine Insolvenz zu vermeiden. Ignorieren Sie die Signale und Warnhinweise aus einem schlechten Rating also nicht. Vor allem: gehen Sie dem „unangenehmen“ Bankgespräch nicht aus dem Weg. Nehmen Sie es gebührend ernst, denn es geht um Ihre Existenz beziehungsweise um Ihr Unternehmen.

Der Autor ist Rating Berater und Geschäftsführer der Lakner Unternehmensberatungs AG in Weilheim.

@ Im Internet:  
[www.lakner.de](http://www.lakner.de)

## ANLAGETIPP

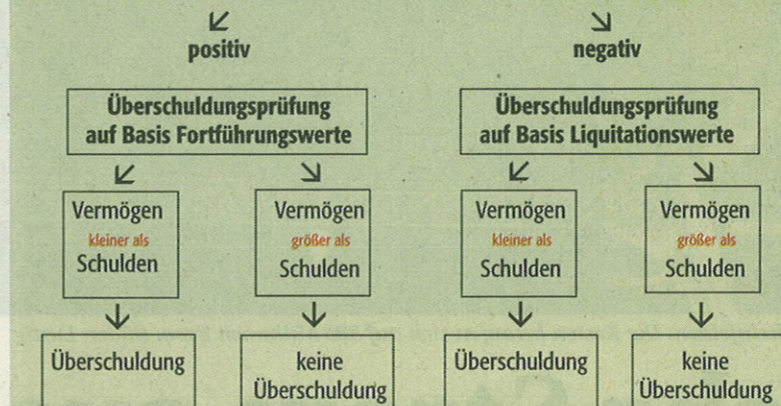
### ZERTIFIKATE

#### Auf den Div-Dax setzen

Je länger der Anstieg der Aktienkurse dauert, desto mehr steigt die Nervosität vieler Anleger. Denn irgendwann wird es eine Abwärtsbewegung geben. Wie kann man Geld so anlegen, dass es auch in einer Schwächephase des Aktienmarktes Rendite bringt? Das neue Alpha Express-Zertifikat der Deutschen Bank soll attraktive Renditen ermöglichen, unabhängig davon, ob die Märkte steigen, fallen oder sich seitwärts bewegen. Denn bei der Alpha-Strategie kommt es lediglich auf den Abstand zwischen zwei Werten an, in diesem Fall auf die Differenz zwischen dem Dax und dem Div-Dax, dem Kursindex der 15 Dax-Werte mit der höchsten Dividendenrendite. Das heißt, selbst wenn die Kurse fallen, bringt dieses Express-Zertifikat eine Rendite, vorausgesetzt, der Div-Dax liegt über dem Dax. Die Erfahrung zeigt, dass sich die Kurse der dividendenstarken Papiere gerade in schlechten Börsenzeiten besser behaupten als der Durchschnitt.

Alle zwölf Monate wird geprüft, ob die Tilgungsschwelle erreicht ist, der Div-Dax sich also besser entwickelt hat als Dax. Dann gibt es je 100-Euro-Zertifikat einen Tilgungsbetrag von 111,50 Euro. Anderenfalls verlängert sich die Anlagezeit um ein weiteres Jahr. Der Tilgungsbetrag steigt in jedem Jahr um 11,50 Euro. Sollte nach fünf Jahren die Tilgungsschwelle nicht erreicht werden, gibt es 100 Euro je Zertifikat zurück, vorausgesetzt, der Div-Dax hat gegenüber dem Dax nicht mehr als 50 Prozent an Wert verloren. (Iud)

### FORTBESTEHENSPROGNOSE



Quelle: Lakner Unternehmensberatungs AG

ANZEIGE

### SÜDKURIER-Auktion

