

Flug ohne Instrumente

Von Lothar Hiese, Jörg Jacob und Dirk Otto



Lothar Hiese ist geschäftsführender Gesellschafter bei der MSP Management Support Partners GmbH & Co. KG.

Ein insuffizientes Rechnungswesen ist häufig der Grund dafür, dass Manager von Unternehmen die eigene Krise zu spät erkennen. Sanierungschancen schwinden dadurch erheblich.



Jörg Jacob ist geschäftsführender Gesellschafter bei der MSP Management Support Partners GmbH & Co. KG.

Es dürfte Konsens darüber herrschen, dass Manager und Gesellschafter von Unternehmen in den meisten Krisensituationen erst viel zu spät krisenadäquat handeln. In der Regel befindet sich das Unternehmen dann schon in einer akuten Liquiditätskrise, was die Sanierungschancen außerhalb einer Insolvenz erheblich reduziert. Was sind die Ursachen für diesen Tatbestand, und was muss getan werden, damit es zur akuten Liquiditätskrise, in der in der Regel nur noch am offenen Herzen operiert werden kann, gar nicht kommt?



Dirk Otto ist geschäftsführender Gesellschafter bei der MSP Management Support Partners GmbH & Co. KG.

Schattendasein

Der erste Bestandteil der Diagnose ist, dass in vielen Krisenunternehmen das Finanz- und Rechnungswesen ein weitgehendes Schattendasein führt. Unternehmer sparen hier nicht selten am falschen Ende und besetzen diese wichtige Unternehmensfunktion nur mit Buchhaltungsfachkräften. Diese Mitarbeiter führt zu meist der geschäftsführende Gesellschafter, der oft absatz- und/oder technikorientiert arbeitet und nicht zwingend ein Zahlenmensch ist. Dieses Verhalten materialisiert sich darin, dass es neben der monatli-

chen GuV/BWA, die auch noch regelmäßig viel zu spät vorliegt, kein nennenswertes Steuerungsinstrumentarium gibt, das geeignet wäre, Krisenherde rechtzeitig aufzuzeigen. Nur am Rande soll hier erwähnt werden, dass selbst die monatlichen GuV-Abchlüsse den Mindestanforderungen oft nicht entsprechen: Bestandsveränderungen bleiben unterjährig häufig unberücksichtigt, ebenso wichtige GuV-relevante Positionen wie zum Beispiel Rückstellungen.

In den meisten Fällen sind Unternehmen in mehreren Geschäftsfeldern tätig, selten sind gleichwohl die Krisenursachen in allen Geschäftsfeldern zu finden. Um aber zu verstehen, welche Geschäftsfelder welche Fixkostendeckungsbeiträge erwirtschaften – und ob diese ausreichend sind –, bedarf es zwingend einer aussagefähigen Kosten- und Leistungsrechnung: Kostenstellen-, Kostenträger-, Profitcenterrechnung und -kalkulation, Unternehmensplanung auf Geschäftsfeldebene sowie schließlich eine monatliche Soll-/Ist-Abweichungsanalyse sind hier die entscheidenden Stichworte und Instrumente.

In der Beratungspraxis begegnen uns alle denkbaren Fälle: Mal ist das umsatzstärkste Geschäftsfeld defizitär, dann wieder ist ein eher umsatzschwaches Geschäftsfeld verantwortlich für Unternehmensverluste. Verfügt der Manager als Pilot nicht über funktionierende Instrumente, begibt er sich buchstäb-

lich in einen Blindflug, während dessen er nicht selten seinen Stuhl im Cockpit räumen muss und damit die Kontrolle und die Handlungsfähigkeit verliert.

Die Grundausrüstung

Geschäftsführer und Gesellschafter verstehen oft nicht, warum sie kein Geld auf dem Konto haben, obwohl sie sogar noch Gewinne schreiben. Regelmäßig stellen wir fest, dass es in Unternehmen keinerlei belastbare Liquiditätsplanung und -steuerung gibt. Drei Instrumente sollten in Unternehmen zur Grundausrüstung gehören: eine aus Bilanz und GuV-Planung abgeleitete monatliche Liquiditätsplanung, eine kurzfristige Liquiditätsplanung (z.B. 8 bis 12 Wochen) sowie der Liquiditätsstatus. In der Liquiditätsplanung und -rechnung finden wichtige Sachverhalte wie Investitionen, Zahlungsziele für Debitoren und Kreditoren, Steuern sowie Lagerauf- und -abbau ihren Niederschlag, um nur einige Punkte zu nennen, die dazu führen können, dass wie oben ausgeführt das Konto leer sein kann, obwohl Gewinne geschrieben werden. Erst die Liquiditätsplanung gibt Aufschluss darüber, wie hoch vor dem Hintergrund einer geplanten Unternehmensentwicklung Finanzierungsbedarfe ausfallen.

Ein Klassiker sei an dieser Stelle erwähnt: Häufig sind Unternehmen zu guten Zeiten vollkommen eigenfinanziert und von Banken unabhängig. In der Krise ist es dann aussichtslos, Fremdfinanzierungen zu erreichen; Gesellschafter können aber ebenfalls keine eigenen neuen Mittel mehr bringen. In guten Zeiten ist daher unbedingt zu einer ausgewogenen Finanzierung im Sinne einer Kombination aus Eigen- und Fremdmitteln zu raten. Dann stehen für die Überwindung einer Krise weitere Eigenmittel zur Verfügung, die man unter Umständen sogar noch mit weiteren Fremdmitteln hebeln kann.

Bis hierhin greift die Diagnose noch zu kurz. Die aufgeführten Zustände im Rechnungswesen vieler Unternehmen auch substanzieller mittelständischer Größenordnung haben ihren Grund. Der ist weniger in mangelhafter Kompetenz der Mitarbeiter im Rechnungswesen zu sehen als vielmehr in einer zu geringen Bedeutung, die Unternehmer diesem Funktionsbereich zugestehen.

Und schließlich ist noch eines auffällig: Nicht selten hören Unternehmer gar nicht ausreichend zu, wenn Warnsignale aus dem Rechnungswesen kommen. Das wiederum kann zu einem sehr passiven Verhalten ihrer Mitarbeiter führen. Wenn dann erste Schlüsselmitarbeiter aus dem Rechnungswesen frustriert von Bord gehen, tobt in der Regel bereits die akute Liquiditätskrise. Diese Kündigungen von Kollegen wirken sich auf die restliche Belegschaft aus, was oft verheerend ist und nicht selten einen Dominoeffekt auslöst.

Kein internes Rechnungswesen

Die Lösung der Problematik besteht nicht zwingend darin, dass sich Unternehmer teuerste Leiter/-innen für das Finanz- und Rechnungswesen suchen. Allein schon die Beschäftigung sehr gut qualifizierter Bilanzbuchhalter mit entsprechenden Fortbildungen im Bereich Kosten- und Leistungsrechnung sowie eigene Fortbildungen zum Thema können die Implementierung genannter und notwendiger Instrumente erfolgreich treiben. Schließlich: Natürlich können Unternehmer in existenzielle Krisen geraten, obwohl sie über ausreichende Instrumente im Cockpit verfügen. Nur – auch und gerade in der akuten Krise muss verlässlich navigiert werden können. Ein aussagefähiges Rechnungswesen und die intensive Beschäftigung mit ihm ist für Unternehmenslenker die beste Garantie dafür, lange den Steuerknüppel selbst in der Hand zu halten.