

## Die „Fortbestehensprognose“ – Über das Führen von Unternehmen in krisenhaften Zeiten

In Gesprächen mit UnternehmerInnen differiert die persönliche Wahrnehmung der allgemeinen wirtschaftlichen Lage und der branchenspezifischen Entwicklung im Speziellen oft erheblich. Die statistischen Zahlen über den Anstieg von Insolvenzen und die geringe Anzahl positiver Ausgleichsverfahren in den letzten Jahren sprechen jedoch eine deutliche Sprache. Es erscheint angesichts dieser wenig erfreulichen Tatsachen angebracht, die vorhandenen Instrumentarien zur Identifizierung von krisenhaften Situationen und zur Begleitung von Unternehmen durch die Krise in der Praxis verstärkt zum Einsatz zu bringen.

Ein solches Instrument ist die so genannte „Fortbestehensprognose“. Sie ist ein in schriftlicher Form gegossenes Gesamturteil über die zukünftige Zahlungsfähigkeit und über die Lebensfähigkeit eines Unternehmens in der Zukunft. Sie ist vom Unternehmen selbst zu erstellen und basiert auf den im Erstellungszeitpunkt vorhandenen und erkennbaren Informationen.

Abgesehen von Situationen in denen die Erstellung einer Fortbestehensprognose unbedingt geboten ist, um Nachteile von Unternehmen und Organmitgliedern abzuwenden, liegt die Stärke des Werkzeuges auch in ihrer analogen Anwendung zur betriebswirtschaftlich und auch gesetzlich notwendigen Unternehmensplanung.

Unverzichtbar ist die Fortbestehensprognose z.B. bei Auftreten von Krisensymptomen, die nachhaltig negative Geschäftsergebnisse erwarten lassen, oder beim Ausweis eines negativen Eigenkapitals im Jahresabschluss sowie in allen Fragen zur Beurteilung einer insolvenzrechtlich bedeutsamen Überschuldung. Wird in diesen Situationen die rechtzeitige Erstellung einer positiven Fortbestehensprognose unterlassen, so führt dies zu bösen Überraschungen in Insolvenzverfahren inklusive persönlicher Haftungsübernahmen.

Andere Symptome, die jeden Unternehmer hellhörig machen sollen, sind drohende Veränderungen im relevanten Markt, gesetzliche Neuerungen oder Dispositionen bei Kunden und Lieferanten, die entscheidende negative Auswirkungen auf die eigene Geschäftsentwicklung entfalten. Es können auch innerbetriebliche Ursachen, wie Verlust von wesentlichem Know – How, Verletzen der URG Kennzahlen oder häufige Zahlungsstockungen, Anlass für die Erstellung einer Fortbestehensprognose sein.

Es gilt zu untersuchen und in Gesamtheit zu beurteilen, ob die Fähigkeit des Unternehmens vorliegt, seine Zahlungsfähigkeit in den nächsten sechs Monaten zu erhalten, sowie, ob in der weiteren Zukunft - im Normalfall zwei bis drei Jahre - sich eine längerfristige positive Entwicklung des Unternehmens verfolgen lässt und die Zahlungsfähigkeit aufrecht erhalten werden kann.

Der Aufbau einer Fortbestehensprognose gliedert sich, ausgehend von der Analyse der Situation im Zeitpunkt der Erstellung, in einen Teil, der die kurzfristige Entwicklung der Zahlungsfähigkeit untersucht, und in einen Teil, der sich mit der erfolgreichen Umsetzung des Unternehmenskonzeptes in den nächsten Jahren beschäftigt.

Bei der Analyse der Ist – Situation ist es notwendig einen realistischen, kritischen Blick auf die tatsächliche Unternehmenssituation in seiner Gesamtheit zu werfen. Dabei ist ein aktueller Vermögensstatus zu erstellen, die Entwicklung und Ursachen für die Ertragssituation vor dem Hintergrund gesamtwirtschaftlicher und branchentypischer Entwicklungen zu erheben und vor allem die Liquiditätssituation genau zu untersuchen. Davon ausgehend wird die konkrete Zahlungsfähigkeit in den nächsten sechs Monaten untersucht und etwaige Maßnahmen geplant und abgebildet. Manche Unternehmer betreten hier bereits Neuland, da diese Vorschau oft in dieser Intensität nicht betriebsüblich ist und sind die Annahmen von einer gewissen Planungsungenauigkeit betroffen. Es ist aber genau diese Vorschau, die dem Unternehmer

neue Sicherheit für das laufende Tagesgeschäft und den entschiedenen Einsatz für das Unternehmen geben kann.

Der dritte Teil der Fortbestehensprognose beschäftigt sich mit der nachhaltigen erfolgreichen Umsetzung des gesamten Unternehmenskonzeptes. Das Augenmerk ist hier auf das Überprüfen der Schlüssigkeit und Realitätsnähe des Unternehmenskonzeptes sowie auf das Greifen von Sanierungsmaßnahmen gerichtet. Dieser Teil besteht aus einem integrierten Finanzplan für den Prognosezeitraum und einer möglichst detaillierten und nachvollziehbaren Beschreibung der Maßnahmen, angenommener Parameter und erwarteter Erfolge.

Am Ende der Fortbestehensprognose gibt der Unternehmer - auf der Basis der eigenen Einschätzungen und Planungen – das Urteil ab, dass hinsichtlich seines Unternehmens eine positive Fortbestehensprognose vorliegt. Eine solche Beurteilung ist oft nur mit der notwendigen fachlichen Unterstützung von sachverständigen Beratern zu erarbeiten, bleibt aber immer das eigene Urteil des Unternehmers.

Diese Art und Genauigkeit der Planung ist für viele Unternehmer neues Territorium, da bisher aus unterschiedlichsten Gründen, eine solche Planung nicht für notwendig erachtet worden ist. Der Grund dafür kann nach meiner Beobachtung darin liegen, dass die Unternehmer bisher mit großem Vertrauen in die Zukunft gehandelt haben. Manche sind von der veränderten Realität überrascht worden. Die Sicherheit für unternehmerisches Handeln liegt in der Kreativität aber auch in der Bereitschaft, eigene Vorstellungen im Unternehmen transparent aufzubereiten und überprüfen zu lassen.

Dr. Manfred Schwarz  
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Wirtschaftsmediator  
connect Wirtschaftsprüfung & Steuerberatung GmbH  
1100 Wien, Gudrunstrasse 141  
[Manfred.Schwarz@wt-connect.at](mailto:Manfred.Schwarz@wt-connect.at)  
Moore Stephens Austria