

Einsatz der betrieblichen Planrechnung in der Insolvenzverwaltung im Kontext des IDW S 6

Aktuelle Anforderungen und Implementierung

Peter Depré/Thomas Dobler*

Die betriebliche Planrechnung stellt ein Instrument zur Verfügung, welches das Unternehmen in seinen wesentlichen Aspekten in einem EDV-gestützten Rechenmodell abbildet und Aussagen über die zu erwartenden Ertrags- und Liquiditätsauswirkungen von unternehmerischen Entscheidungen erlaubt. Unternehmerische Entscheidungen sind stets mit Risiko behaftet. Dabei sind auch einem Insolvenzverwalter mindestens die Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie die Möglichkeiten zum Eingehen geschäftlicher Risiken einzuräumen, die einem Einzelunternehmer, einem Geschäftsführer einer GmbH bzw. dem Vorstand einer AG zugestanden werden. Eine Haftung kommt insofern somit erst dann zum Tragen, falls nach einer angemessenen Einarbeitungszeit unverantwortliche Risiken eingegangen werden und der vorläufige bzw. tatsächliche Insolvenzverwalter sein unternehmerisches Handeln nicht an den gesetzlichen Vorgaben ausrichtet.

1. Einführung

Die Planrechnung ist das geeignete Instrument zur zielgerichteten Abwägung unternehmerischer Risiken und zur Absicherung gegen derartige Haftungsansprüche. Die nachfolgenden Ausführungen zeigen, wie sich die betriebliche Planrechnung in den Aufgabenbereichen der Insolvenzverwaltung einsetzen lässt, um dort auftretende typische betriebswirtschaftliche Fragestellungen zu lösen, zugleich den gesetzlichen Anforderungen der Rechtsprechung an die Insolvenzverwaltung¹ gerecht zu werden und somit drohenden Haftungsgefahren², vor allem im Rahmen der §§ 60 und 61 InsO, zu begegnen.

Die betriebliche Planrechnung ist dabei auch im Kontext mit dem aktuellen IDW-Standard „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten“³ zu sehen. Dieser aktu-

alisierte IDW-Standard, der die bisherigen Verlautbarungen des IDW⁴ zu diesem Thema aktualisiert, markiert den aktuellen Stand der Anforderungen an Sanierungskonzepte⁵.

Sicherlich werden allerdings in Insolvenzfällen aus diesem Reigen der Anforderungen an Analysen und Dokumentationen fallweise nur einzelne Aspekte heranzuziehen sein, da der Insolvenzverwalter nicht in allen Fällen mit dem Ziel antritt bzw. antreten kann, eine umfassende Sanierung des insolventen Unternehmens in Eigenregie umzusetzen. Dennoch wird in vielen Fallgestaltungen – von einer sofortigen Einstellung und Zerschlagung des Geschäftsbetriebs und von vielen Kleinfällen einmal abgesehen – die Entscheidungsfindung des Verwalters durch den Baustein der „integrierten Unternehmensplanung“, wie ihn der aktuelle IDW-Standard unter Tz. 7 als Kernbestandteil eines Sanierungskonzepts fordert, erst fundiert und dokumentiert.

2. Der (vorläufige) Insolvenzverwalter als Unternehmer und Sanierer

Das reformierte Insolvenzrecht ist wesentlich stärker an markt- und betriebswirtschaftlichen Aspekten ausgerichtet als die durch die InsO abgelösten Rechtsnormen. Die InsO schafft Rahmenbedingungen zur Sanierung betriebswirtschaftlich überlebensfähiger Unternehmen bzw. Betriebsteile. Somit treten auch volks- und betriebswirtschaftliche Aspekte wie der Erhalt von sanierungsfähigen

Betrieben/Betriebsteilen, von Produktivvermögen und Wirtschaftsstandorten sowie von Arbeitsplätzen in das Blickfeld. Diese Aspekte werden überlagert durch die allgemeine Zielsetzung (§ 1 InsO) der bestmöglichen Befriedigung der Gläubiger. Es handelt sich dabei um sich ergänzende Zielvorgaben. Bei einer reinen Zerschlagung des Unternehmens werden Sanierungspotenziale und Arbeitsplätze häufig

* RA Peter Depré ist Fachanwalt für Insolvenzrecht, Bank- und Kapitalmarktrecht, Wirtschaftsmediator (evm) und Insolvenzverwalter, Mannheim; Dipl.-Wirtschafts-Ing. Thomas Dobler ist als selbständiger Steuerberater in Bretten tätig.

1 Unternehmensfortführungen ohne betriebswirtschaftliche Ertrags- und Liquiditätsplanung unter insolvenzrechtlicher Prämisse verstoßen gegen den Sorgfaltsmaßstab eines ordentlichen und gewissenhaften Insolvenzverwalters, vgl. etwa Kind, FK-InsO § 61 Rz. 9; Brandes, MüKo-InsO, §§ 60, 61 Rz. 27, sowie Meyer/Schulteis, Die Haftung des Insolvenzverwalters gem. §§ 60, 61 InsO bei der Fortführung von Unternehmen, DZWIR 2004 S. 319–323.

2 Vgl. BGH-Urteil vom 17. 12. 2004 – IX ZR 185/03; vom 6. 5. 2004 – IX ZR 48/03; BGH-Beschluss vom 25. 9. 2008 – IX ZR 235/07.

3 IDW ES 6 aus der Loseblattausgabe IDW Prüfungsstandards, IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung des IDW in Deutschland e.V. – erschienen auch als Sonderdruck „IDW, Verlautbarungen zur Sanierung und Insolvenz“. Verabschiedet vom Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS) am 20. 8. 2009; billigende Kenntnisnahme durch den Hauptfachausschuss (HFA) am 9. 9. 2009.

4 Vgl. IDW-FAR 1/1991.

5 Vgl. einführend Groß, Neuer IDW-Standard, KSI 02/2009 S. 53 ff.

Der IDW-Standard ist als hilfreicher Leitfaden anzusehen, der in Insolvenzsituationen den Rahmenbedingungen entsprechend angemessen eingesetzt werden kann.

KSI 2/10 54 Planrechnung in der Insolvenzverwaltung

Tab. 1:
Aufgaben eines Unternehmers und eines (vorläufigen) Insolvenzverwalters im Überblick

| | Unternehmer | (vorläufiger) Insolvenzverwalter |
|---|---|---|
| A | Identifikation von Schwachstellen und von Verbesserungsmaßnahmen | Identifikation, ob sich eine Fortführung, eine Sanierung oder ein Insolvenzplanverfahren positiv auf die Masse auswirken kann; Entscheidungshilfe bei der Frage „Stilllegung oder Fortführung“ |
| B | Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen | Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen unter Einbeziehung der besonderen Möglichkeiten des (vorläufigen) Insolvenzverfahrens, wie z. B. die Insolvenzgeldvorfinanzierung |
| C | Kontrolle der eingeleiteten Maßnahmen auf Erfolg | Kontrolle der eingeleiteten Maßnahmen auf Erfolg |
| D | Zielsetzung: Erhalt und Optimierung der Ertrags- und Liquiditätssituation des Unternehmens zur Wertsteigerung und Sicherung der Zukunftsfähigkeit | Zielsetzung: Optimierungsmaßnahmen zur Erreichung einer stabilen Ertrags- und Liquiditätssituation des Unternehmens zur Wertsteigerung und Sicherung der Zukunftsfähigkeit mit der abschließenden Zielsetzung der optimalen Gläubigerbefriedigung |

gleichermaßen vernichtet. Zugleich fließen der Masse nur die Mittel zu, welche sich aus der Verwertung der einzelnen Vermögensgegenstände realisieren lassen.

Gerade bei einem Unternehmen ist aber das Ganze weit mehr (wert) als die Summe seiner Teile. Bei einer erfolgreichen Fortführung und/oder Umsetzung einer Sanierung mit anschließendem Verkauf des (sanierten) Unternehmens oder bei einer erfolgreichen Durchführung einer übertragenden Sanierung oder eines Insolvenzplanverfahrens sind für die Masse – und somit für die Gläubiger – in geeigneten Fällen weitaus höhere Mittelzuflüsse zu realisieren, und damit höhere Quotenzahlungen, als dies bei einer reinen Zerschlagungslösung möglich wäre.

Somit besteht die Problematik „lediglich“ darin, die geeigneten Unternehmen aus der wachsenden Zahl der insolventen Unternehmen herauszufiltern und (bereits über Weichenstellungen im vorläufigen Verfahren) auf den beschriebenen Weg zu bringen, um diese Ziele zu erreichen. Diese Auswahl fällt ebenso in den Aufgabenbereich des (vorläufigen) Insolvenzverwalters wie das Initiieren und Überwachen des Fortführungs- bzw. Sanierungsprozesses. Bei genauerer Betrachtung obliegen dem (vorläufigen) Insolvenzverwalter somit Aufgaben, wie sie auch an erster Priorität eines jeden Unternehmers stehen (vgl. Tab. 1).

Dabei sind die aktuellen generellen Rahmenbedingungen nicht geeignet, die Arbeit eines Sanierer-Insolvenzverwalters zu erleichtern. Externe Krisenursachen wie im Rahmen der Finanzmarktkrise sind erheblich problematischer, da sie nicht allein durch autonome Sanierungsmaßnahmen des (vorläufigen) Insolvenzverwalters überwunden werden

können. Dennoch ist die Bereitschaft der Verwalter zur Fortführung bzw. Sanierung tendenziell eher steigend⁶. Der aktuelle IDW-Standard nennt als Kernbestandteile eines Sanierungskonzepts:

- die Darstellung der wirtschaftlichen Ausgangslage,
- die Analyse von Krisenstadium und -ursachen,
- die Darstellung des Leitbilds des sanierten Unternehmens,
- Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise und
- einen integrierten Unternehmensplan.

Der laut IDW erste Bestandteil eines Sanierungskonzepts, die „Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang“, ergibt sich bereits aus der Berichtspflicht des gerichtlich bestellten (vorläufigen) Verwalters und bedarf wohl keiner weiteren Erläuterung.

Die weiteren Kernpunkte werden nachfolgend im Lichte der integrierten Unternehmensplanung als Kumulationspunkt aller Analysen und Maßnahmenpakete betrachtet. Dabei ist festzuhalten, dass der IDW Standard als unverbindlicher, aber hilfreicher Leitfaden anzusehen ist, der in Insolvenzsituationen den fallbezogenen Rahmenbedingungen entsprechend angemessen eingesetzt werden kann. Eine vollumfängliche Umsetzung aller im Standard genannten Aspekte kann in Insolvenzfällen, bedingt durch die bereits eingetretene Ertrags- und/oder Liquiditätskrise sowie die teilweise extrem kurzen Zeitfenster für die Entscheidungsfindung, nicht gefordert werden.

Bei der Erarbeitung des „Leitbilds des sanierten Unternehmens“ bzw. der Darstellung der „Maßnahmen zur Bewältigung der Krise“ sind darüber hinaus auch die – nicht offen bekannten – Möglichkeiten und Interessen von Übernahminteressenten (im Rahmen einer übertragenden Sanierung) zu berücksichtigen. Dies ist eine Forderung, welche der (vorläufige) Verwalter nur erfüllen kann, wenn er diese Aspekte kennt oder antizipieren kann.

3. Verankerung der betrieblichen Planrechnung in der InsO

Um die durch die InsO an den (vorläufigen) Insolvenzverwalter gestellten Aufgaben adäquat erfüllen zu können, ist der Einsatz der betrieblichen Planrechnung in zahlreichen Fällen unumgänglich. Das Insolvenzgericht kann den vorläufigen Insolvenzverwalter ex-

⁶ Vgl. dazu Euler Hermes Kreditversicherung, Insolvenzen in Zeiten der Finanzkrise, Wirtschaft Konkret Nr. 107, abrufbar unter www.zis.uni-mannheim.de.

In vielen Fällen ist für die Entscheidung durch die Gläubigerversammlung eine Planrechnung unverzichtbar.

| Phase | Aufgabenstellung |
|---|---|
| Vorläufiges Verfahren (Fortführung, Vorbereitung einer übertragenden Sanierungsverfahren) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Erfüllung des gutachterlichen Auftrags des Insolvenzgerichts ■ Ermittlung der Daten für eine fundierte und dokumentierbare Information des Gerichts ■ Abschätzung des Risikopotenzials einer Fortführung im vorläufigen Verfahren vs. sofortige Betriebsstilllegung ■ Kontrolle und Absicherung der Entwicklung im vorläufigen Verfahren durch Abgleich der geplanten Werte mit den erreichten Werten ■ Sicherungs- und Mitwirkungsfunktion des vorläufigen Insolvenzverwalters ■ Planungstool: (wochenbasierte) Ertrags- und Liquiditätsplanung |
| Eröffnetes Verfahren (Planverfahren, Fortführung durch den Verwalter, Vorbereitung einer übertragenden Sanierung) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Klärung der Frage, ob für die Fortführung im eröffneten Verfahren neue Liquidität erforderlich sein wird ■ Kontrolle und Absicherung der Liquiditäts- und Ertragsentwicklung durch Abgleich der geplanten Werte mit den erreichten Werten ■ Verprobung alternativer Sanierungsmaßnahmen ■ Dokumentation der potenziellen Ertragsfähigkeit des Unternehmens im Vorfeld eines Verkaufs in Form eines Businessplans ■ Abschätzung eines möglichen Veräußerungserlöses für das (sanierte) Unternehmen durch Bewertungsansätze wie das Discounted-Cashflow-Verfahren (DCF)¹⁰ oder durch den Einsatz von Multiplikatoren auf eine Kenngröße wie den erwarteten Umsatz oder EBIT ■ Planungstool: Strategische Monatsplanung der Ertrags- und Liquiditätsseite über einen Zeitraum von ggf. mehreren Jahren; ggf. ergänzt um operative Wochenplanungen¹¹ |

Tab. 2: Einsatzmöglichkeiten der betrieblichen Planrechnung in der Insolvenz

plizit mit der Aufgabe betrauen, die Aussichten für eine Fortführung gutachterlich zu prüfen (§ 22 Abs. 1 Nr. 3 InsO). Unabhängig davon, welcher Zeithorizont für dieses Gutachten als relevant erachtet wird – lediglich bis zum Berichtstermin oder für den Zeithorizont einer echten Sanierungsprüfung – kann dieses Gutachten in komplexeren Fällen fundiert nur auf Basis einer betrieblichen Planrechnung erstellt werden.

Zwar trifft die Gläubigerversammlung gem. § 157 InsO die endgültige Entscheidung über das weitere Schicksal des Unternehmens. Dem Insolvenzverwalter obliegt aber auch ohne gutachterlichen Einzelauftrag die Pflicht, spätestens im Berichtstermin darüber zu informieren,

- wie sich die wirtschaftliche Lage des Unternehmens darstellt,
- worin die Ursachen der Krise bestehen,
- welche Chancen bestehen, das Unternehmen im Ganzen oder in Teilen zu erhalten,
- ob Möglichkeiten zur Umsetzung eines Insolvenzplans bestehen und
- was die Konsequenzen der zur Disposition stehenden Möglichkeiten sein werden (vgl. § 156 InsO).

Um diese Fragen verantwortungsbewusst beantworten zu können, muss sich der (vorläufige) Insolvenzverwalter ein Bild darüber verschaffen, ob und mit welchen Maßnahmen das Unternehmen als Ganzes oder in

Teilen so umgestaltet werden kann, dass eine stabile Ertrags- und Liquiditätssituation entsteht. Ist dies nicht möglich, so ist die Liquidation bzw. Zerschlagung zu empfehlen. Neben Analysen der Sanierungsfähigkeit bzw. der Veräußerungsmöglichkeiten sind dabei Berechnungen zu den realistisch zu erreichenden Ertrags- und Liquiditätszielen anzustellen.

Selbstredend stellt die betriebliche Planrechnung auch die Grundlage eines jeden Insolvenzplanverfahrens nach den §§ 217 ff. InsO dar. Auf die Thematik der Insolvenzplanerstellung soll an dieser Stelle jedoch nicht weiter eingegangen werden⁷. Die nachfolgenden Ausführungen zu betrieblichen Planrechnungen sind jedoch auch im Planverfahren gültig⁸. Es ist nicht zu fordern, dass in jedem Insolvenzverfahren eine u. U. recht aufwändige Unternehmensplanung erstellt werden muss. In zahlreichen Fällen kann die Entscheidung zur Zerschlagung auch dokumentierbar ohne diese Berechnungen getroffen werden. Dennoch wird sich in einer Vielzahl der mittleren und größeren Fälle eine fundierte Vorlage zur Entscheidung durch die Gläubigerversammlung nur unter Einsatz dieses Werkzeugs erstellen lassen.

Die tabellarische Übersicht in Tab. 2 zeigt die Einsatzmöglichkeiten des Instruments der betrieblichen Planrechnung in den einzelnen Phasen der Insolvenz. Auch bei den in einigen europäischen Ländern bereits eingeführten vorinsolvenzlichen Sanierungsverfahren⁹ spielt

7 Zur Erstellung eines Insolvenzplans vgl. Exner/Beck, in: Beck/Depré (Hrsg.), Praxis der Insolvenz, 2. Aufl. 2010, § 43 Rn. 1 ff.

8 Vgl. zur Verknüpfung von Sanierungskonzept und Insolvenzplan Depré/Dobler, in: Beck/Depré (Hrsg.), Praxis der Insolvenz, 2. Aufl. 2010, § 43 Rn. 109 ff.

9 Vgl. dazu Goetker/Brünkmans, Migration als Bestandteil eines Restrukturierungsplans, DB 2008 S. 410–415.

10 Bei der Unternehmensbewertung nach DCF werden die in der Zukunft erwarteten freien Liquiditätsströme auf den Investitionszeitpunkt (Kauf durch einen Investor) über einen gewichteten Zinssatz diskontiert. Die Summe dieser diskontierten Zahlungsströme bildet dann den Unternehmenswert. Basis ist wiederum eine Planrechnung, aus welcher die erwarteten freien Liquiditätsströme sowie die Kapitalstruktur abgeleitet werden können.

11 Vgl. Dobler, Planungssoftware BilanzPlan 5.0, 2009.

Die Auswirkungen möglicher Sanierungsmaßnahmen abzuwarten, birgt ein enormes Risikopotenzial.

KSI 2/10 56 Planrechnung in der Insolvenzverwaltung

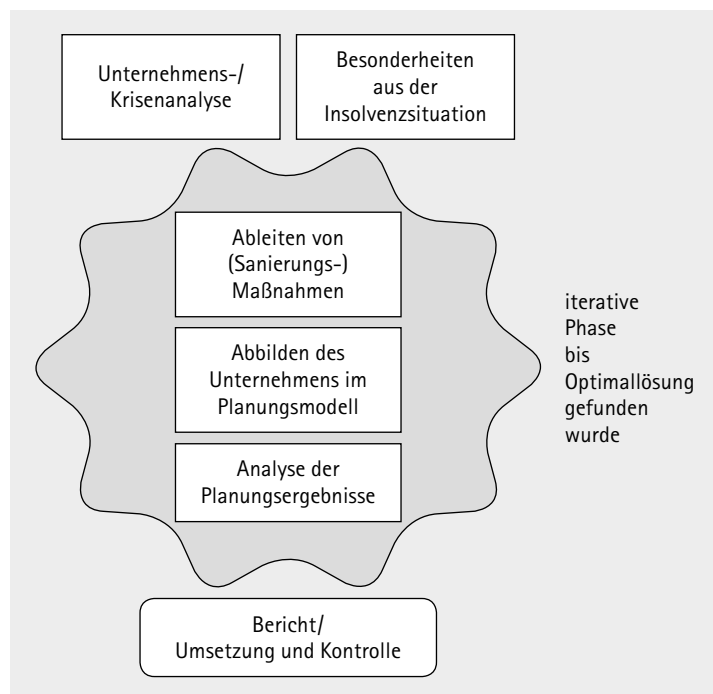


Abb. 1:
Phasen der Planrechnung

die planrechnerische Verprobung der Sanierungsschritte eine wesentliche Rolle. Die Einführung ähnlicher Verfahren in Deutschland wird derzeit diskutiert.

Die Tab. 2 auf S. 55 verdeutlicht, dass sich die Fragestellungen im Wesentlichen in ihrem Zeithorizont unterscheiden. Die Planrechnung im vorläufigen Insolvenzverfahren muss zwangsläufig auf Wochenbasis abgebildet werden, da Reaktionszeiten und Anpassungsmöglichkeiten hier limitiert sind. Für die weitergehenden strategischen Entscheidungen müssen monatsbasierte (Mehrjahres-)Planungen erstellt werden. In der Praxis wird daher oftmals mit diesen zwei unterschiedlichen Planungsmodellen gearbeitet.

4. Anforderungen an die betriebliche Planrechnung

Die Prüfung der Fortführungs-/Sanierungsfähigkeit besteht in der Beantwortung der Frage, ob und wie die Ertragslage und die Liquidität des Unternehmens zur schnellen Stabilisierung des Unternehmens und zur langfristigen Optimierung gesichert werden können. Die Auswirkungen möglicher Sanierungsmaßnahmen in der Realität abzuwarten, birgt ein enormes Risikopotenzial. Die betriebliche Planrechnung erlaubt dagegen die rechnerische Simulation von Auswirkungen der Maßnahmen „am grünen

Tisch“, ohne das Ziel der optimalen Gläubigerbefriedigung real zu gefährden. Somit ermöglicht sie es dem (vorläufigen) Insolvenzverwalter, durch Berechnung diverser Alternativen eine optimale Variante zu finden.

Realistische Planrechnungen bestehen nicht aus der unreflektierten Fortrechnung der vorgefundenen Situation. Vielmehr sind auch neue Strömungen, Ereignisse oder gar die projizierten (Sanierungs-)Maßnahmen des Unternehmens sowie insolvenzrechtliche Sondereinflüsse in die Planung einzuarbeiten, um deren Auswirkungen darzustellen. Die Erstellung der Planrechnung besteht dabei aus zwei Phasen, wie die Abb. 1 zeigt.

In der Analysephase¹² werden die Strukturen des Unternehmens vergangenheitsbezogen betrachtet und bestehende Strukturen und Zusammenhänge abgeleitet. Als Basis-Informationsquellen sind die Auswertungen der Buchhaltung, der Kostenrechnung sowie ergänzende Unterlagen heranzuziehen. Für die erste Auswertung bieten sich auch die Instrumente der klassischen Bilanz-/Unternehmensanalyse an.

Von besonderem Interesse sind dabei die Kerngeschäftsfelder der Leistungserstellung und die damit in direktem Zusammenhang stehenden Kostenfaktoren sowie deren Entwicklung über einen längeren Zeitraum. Dabei sind die Zusammensetzung des Produktspektrums und dessen zeitliche Veränderung ebenso zu analysieren und zu dokumentieren wie die Kundenstrukturen oder die Entwicklung der Personalkosten. Ein wesentlicher Teil der Analysephase besteht auch in der Beachtung der in die Zukunft reichenden Aspekte wie (Liefer-) Verträge, Marktentwicklungen etc. Die Tab. 3 auf S. 57/58 zeigt eine exemplarische Datensammlung sowie denkbare Informationsquellen auf.

In dieser Phase darf der Aufwand der Informationssammlung und für die Zusammenstellung von Maßnahmenpaketen und Optionen nicht unterschätzt werden. Hier liegt bereits im „lebenden“ Unternehmen oft ein großes Problem, da i. d. R. auch bestehende Berichtsstrukturen und Verantwortlichkeiten vergangenheitsbezogen ausgerichtet waren. Planerische Vorausschau in die Zukunft ist in vielen Fällen keine etablierte Denkweise auf den Abteilungebenen des Unternehmens.

Ein weiterer Problembereich ist in der Validierung der vorgefundenen Daten zu sehen, da die Qualität der Auswertungen und Daten oft nicht optimal ist. Ein Beispiel hierfür ist die – für die Liquiditätsplanung extrem bedeutsame – Analyse der realisierbaren Debitorenbestände. Die Position „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen“ in der Eröffnungsbilanz der Planung ist deshalb sorgfältig zu prüfen und anhand einer Einzeldarstellung der offenen Posten in die Planung aufzunehmen. Die Prüfung kann sich dabei z. B. in einem ersten Schritt an der Altersstruktur der gebuchten Forderungsbestände oder am vorliegenden Mahnwesen orientieren.

Bei der Analyse und Informationssammlung sind auch insolvenzspezifische Aspekte zu beachten, welche sich auf die weitere Planung auswirken. Die Insolvenzordnung stellt hier dem (vorläufigen) Verwalter ein reichhaltiges Spektrum zur Verfügung, um un-

12 Entsprechend den Kernpunkten des IDW „Darstellen der wirtschaftlichen Ausgangslage“ sowie „Analyse von Krisenstadium und -ursachen“.

Es existieren zahlreiche Informationsquellen, um die Planrechnung adäquat durchführen zu können.

Tab. 3:
Planungsrelevante Informationsquellen

| Planungsbereich | Planungsrelevante Unterlagen/Informationsquellen ¹³ |
|--|--|
| Umsatzerlöse/Gesamtleistung | <p>für die Ertragsplanung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Segment-Analysen ■ Analyse des Produktlebenszyklus ■ Portfolioanalyse ■ Analyse von Vertriebsdaten ■ Marktprognosen ■ Prognosen von Mega-Trends ■ Delphi-Analysen im Gespräch mit Vertriebsleitern und/oder Außendienstmitarbeitern ■ Analyse der Vergangenheitsdaten in Bezug auf die unterjährige Verteilung der Umsätze/Gesamtleistung <p>für die Liquiditätsplanung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des tatsächlichen Zahlungsverhaltens ■ Analyse der vertraglichen Konditionen |
| Materialaufwand/Zukauf von Fremdleistungen | <p>für die Ertragsplanung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Kalkulationsunterlagen ■ Nachkalkulationen ■ Make-or-Buy-Analysen ■ segmentbezogene Analyse der Vergangenheitsdaten <p>für die Liquiditätsplanung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse der eingeräumten/tatsächlich wahrgenommenen Zahlungsziele |
| Personalkosten | <p>für die Ertragsplanung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Lohnjournale ■ Analyse der Zusammensetzung des Personalaufwands ■ (tarif-)vertragliche Regelungen ■ Analyse der Entlohnungssysteme ■ Informationen zu Flexibilisierungsmodellen <p>für die Liquiditätsplanung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Auszahlungszeitpunkte für Urlaubs- und Weihnachtsgeld ■ Auszahlungswirkungen/-zeitpunkte bei Flexibilisierungsmodellen |
| Raumkosten | <p>für die Ertragsplanung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse der Vergangenheitsdaten auf fixe Bestandteile/variable Koppelungen ■ Mietverträge ■ Verträge mit Reinigungsunternehmen etc. ■ Zerlegung der Energiekosten in produktionsunabhängige Komponenten <p>für die Liquiditätsplanung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse der eingeräumten/tatsächlich wahrgenommenen Zahlungsziele |
| Abschreibungen | <ul style="list-style-type: none"> ■ Simulation (Hochrechnung) des AfA-Volumens des zum Planungsbeginn vorhandenen Anlagevermögens ■ Ergänzung des Invest-Plans um Abschreibungsmodalitäten |
| Reparatur und Instandhaltung (R&I) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse der Vergangenheitsdaten auf fixe Bestandteile/variable Koppelungen ■ Delphi-Analysen im Gespräch mit Produktionsleitern in Bezug auf anstehende Großreparaturen bzw. Reparaturstau |
| weitere Kostenarten wie | <p>für die Ertragsplanung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Versicherungen/Beiträge ■ Leasing ■ Werbe- und Reisekosten ■ Kosten der Warenabgabe ■ Fahrzeugkosten ■ Kommunikation ■ Bürobedarf ■ Rechts- und Beratungskosten ■ Fortbildung ■ FiBu und Jahresabschluss ■ Geldverkehr ■ sonstige betriebliche Kosten ■ weitere individuelle Kostenarten <p>für die Liquiditätsplanung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse der eingeräumten Zahlungsziele/tatsächlich wahrgenommenen Zahlungsziele |

¹³ Weiterführende Informationen zu den Analyseverfahren vgl. Dobler, Ertrags- und Liquiditätsplanung, 2009.

Das eigentliche Planungsmodell wird über ein Tabellenkalkulationsprogramm aufgebaut.

KSI 2/10 58 Planrechnung in der Insolvenzverwaltung

Tab. 3:
Planungsrelevante Informationsquellen
(Fortsetzung von S. 57)

| Planungsbereich | Planungsrelevante Unterlagen/Informationsquellen |
|---|---|
| Zinserträge/Zinsaufwand Darlehen/Kapitalanlagen | <ul style="list-style-type: none"> ■ Erstellen einer Übersicht über alle benötigten Finanzierungen mit deren Konditionen (Zinssatz, ggf. Laufzeitende) ■ Informationen über Zinsänderungstendenzen und Finanzierungsmöglichkeiten |
| Rückstellungen Abgrenzungsposten | <ul style="list-style-type: none"> ■ Zusammensetzung dieser Posten in der Eröffnungsbilanz der Planung ■ zeitliche Zuordnung der Auflösung bzw. Neubildung dieser Posten |
| Steuerbelastung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Sammlung aller vorliegenden aktuellen Steuerbescheide und Vorauszahlungsbescheide ■ Informationen über Steueränderungen |
| Investitionen | <p>für die Ertragsplanung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ist-Aufnahme des Technologieportfolios und Analyse von dessen Leistungsfähigkeit im Hinblick auf das angestrebte Produktions-/ (Umsatz-)ziel ■ Identifikation von Investitionsstaus ■ Delphi-Analysen im Gespräch mit Abteilungsleitern, um Investitionswünsche aufzunehmen <p>für die Liquiditätsplanung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ zeitliche Verteilung der Investitionen ■ Finanzierungsalternativen ggf. auch durch den Hersteller bzw. durch Leasing |
| Desinvestitionen | <ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des Sachanlagevermögens auf nicht betriebsnotwendige Komponenten ■ Informationen zu erzielbaren Veräußerungserlösen für diese Posten ■ Informationen zu erzielbaren Veräußerungserlösen für Anlagen/Maschinen/Gebäude, welche im Rahmen von Neuinvestitionen ersetzt werden bzw. nicht mehr betriebsnotwendig sind ■ Delphi-Analysen im Gespräch mit Abteilungsleitern, um Desinvestitionsmöglichkeiten aufzunehmen |
| Entnahmen bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften | <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufstellung über alle regelmäßigen Entnahmen der Gesellschafter wie z. B. Zahlung von privaten Versicherungen, laufende Entnahmen für die Lebenshaltung ■ zu erwartende außerplanmäßige Entnahmevorstellungen |
| Kapitalmaßnahmen bei Kapitalgesellschaften | <ul style="list-style-type: none"> ■ mögliche Kapitalerhöhungen/-herabsetzungen |
| Positionen der Eröffnungsbilanz | <ul style="list-style-type: none"> ■ Debitorenstände ■ sonstige Vermögensgegenstände ■ Kreditoren ■ sonstige Verbindlichkeiten OP-Listen (offene Posten Auswertungen) <ul style="list-style-type: none"> ■ Auswertungen über die Altersstruktur und Fälligkeiten ■ zeitliche Zuordnung der Auflösung dieser Posten; ggf. Einzel-Aufstellung |

günstige Vertragsverhältnisse optimaler zu gestalten und so die Sanierung voranzutreiben. So sind im Insolvenzfall zahlreiche bestehende Verträge künd- und neu verhandelbar – exemplarisch ist hier an die Möglichkeit der Kündigung und/oder Neugestaltung von Miet- und Pachtverhältnissen (§ 109 InsO) bzw. an die Kündigung und/oder Neugestaltung von Dienstverträgen (§ 113 InsO) zu denken.

Eine weitere Besonderheit der Planung stellt die Behandlung der Alt-Verbindlichkeiten dar. Bei der Planung sind zunächst keine Mittelabflüsse an Alt-Verbindlichkeiten in die Liquiditätsplanung aufzunehmen. Die mögliche Bedienung der Gläubiger ist vielmehr eine der Ergebnisgrößen. Lediglich die durch die Fortführung entstehenden Neu-Verbindlichkeiten sind zu bedienen¹⁴. Zugleich sind jedoch auch Aspekte des (verlän-

gerten) Eigentumsvorbehalts an Lieferantenware liquiditätsseitig in der Planung abzubilden.

Auf der anderen Seite wird das Unternehmen von den in der Fortführung benötigten Lieferanten i. d. R. zunächst nur gegen Vorauskasse oder Barzahlung weitere Leistungen erhalten. Diese Aspekte sind dann ebenfalls in die Liquiditätsplanung aufzunehmen. Die Phase des vorläufigen Verfahrens fällt in zahlreichen Fällen auch mit dem Insolvenzgeldzeitraum zusammen, so dass beispielsweise auch keine Auszahlungen an die Belegschaft einzuplanen sind. Auf dem Ergebnis der Analysen werden in der eigentlichen Planungsphase erste Prognosen, Annahmen und Daten für die weitere Entwicklung des Unternehmens zusammengestellt.

Das eigentliche Planungsmodell wird über ein Tabellenkalkulationsprogramm aufgebaut. Beim Aufbau des Modells werden die einzelnen aggregierten Größen der Bilanz und der Gewinn- und Verlust-

¹⁴ Zur Problematik der Begleichung von Verbindlichkeiten, welche durch den schwachen bzw. starken vorläufigen Insolvenzverwalter eingegangen werden, siehe die Entscheidung des BGH vom 18. 7. 2002 – IX ZR 195/0, im Zusammenhang mit § 55 Abs. 2 InsO.

Um dem Faktor Unsicherheit gerecht zu werden, bieten sich der Einsatz der Szenariotechnik und die Durchführung von Sensitivitätsanalysen an.

rechnung (GuV) in Teilgrößen zerlegt. Die Vorgehensweise ist hierarchisch. So werden z.B. die Absatzprognosen pro Produkt oder pro Vertriebsgebiet aus der Analysephase in das Modell eingearbeitet. Alle diesbezüglichen Daten werden in einer nächsten Hierarchiestufe zur Plangröße „Umsatzerlöse“ aggregiert, die wiederum in die Plan-GuV einfließt. Die Daten aller Teilbereiche werden in jeweils eigenen Arbeitsblättern des Tabellenkalkulationsprogramms gesammelt und über die im Modell eingearbeiteten bzw. bereits vordefinierten Verbindungen zu einem weiteren Arbeitsblatt, welches eine kumulierte Schau generiert, zusammengefasst. Dieses „bottom-up“-Vorgehen sorgt für die gebotene Übersichtlichkeit und Nachvollziehbarkeit (vgl. Abb. 2).

Auf der Basis der so gewonnenen Ertragsplanung werden die zahlungsrelevanten Größen für die Liquiditätsplanung abgeleitet. Dabei ist auf Zeitverzögerungen durch Zahlungsziele ebenso zu achten wie auf Implikationen durch Einbeziehung der Umsatzsteuer (Ertragsplanung mit Nettogrößen, Liquiditätsplanung auf Basis von Bruttowerten). In die Liquiditätsplanung fließen auch Investitionspläne und Finanzierungsalternativen ein. Aus der Saldierung der monatlichen Einzahlungsströme und Auszahlungsströme errechnet sich der laufende Liquiditätsbedarf. Dieser ist zu decken, um die Liquidität des Unternehmens im Planungszeitraum zu sichern. Ein weiterer Plan nimmt deshalb die Finanzierungsseite mit den bestehenden Finanzierungsmöglichkeiten und neuen Alternativen auf.

5. Unsicherheitsaspekte in der betrieblichen Planrechnung

Die Sichtweise der betrieblichen Planrechnungen ist zwangsläufig in die Zukunft gerichtet. Die Berechnungen basieren somit nicht auf sicheren Größen, sondern lediglich auf Annahmen. Interne und externe Adressaten der Ergebnisse der Planrechnungen (Insolvenzgericht, Gläubiger, Übernahminteressenten etc.) erwarten jedoch quantitative Aussagen, welche nachvollziehbar dokumentiert sind und ein gewisses Maß von Planungssicherheit repräsentieren. Eindimensionale Planrechnungen werden diesen Erwartungen nicht gerecht. Das Ergebnis solcher Berechnungen täuscht eine u. U. gefährliche Sicherheit vor, da hier in der Rea-

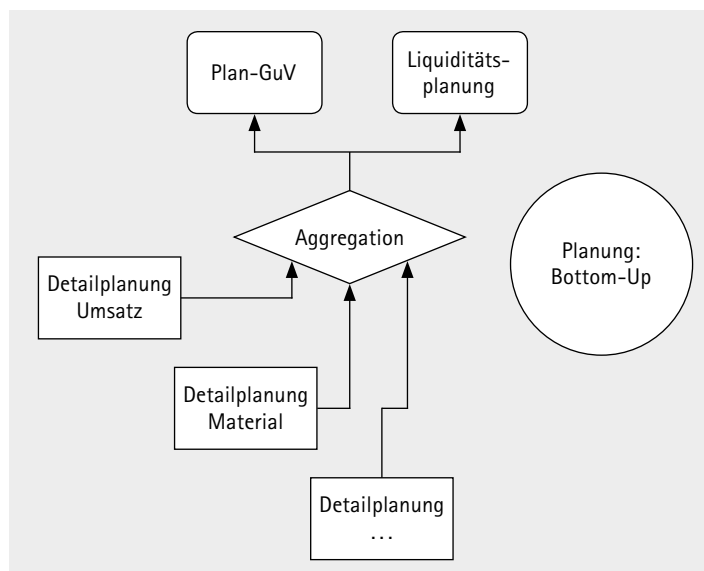


Abb. 2:
Hierarchischer Aufbau
des Planungsmodells

lität unsichere Größen auf dem Papier „sicher gerechnet“ werden. Es existieren jedoch Verfahren, welche bei Einsatz von Rechnerunterstützung leicht realisierbar sind und dem Faktor der Unsicherheit gerecht werden. Eine Möglichkeit, dieses Problem zu lösen, besteht im Einsatz der Szenariotechnik und in der Durchführung von Sensitivitätsanalysen.

Die verschiedenen Entwicklungsverläufe werden als eigenständige Szenarien für die zukünftige Entwicklung definiert. Dadurch werden verschiedene Bilder der Zukunft, welche auf unterschiedlichen Annahmen basieren, gezeichnet. Die Annahmen werden aus den Erwartungen und Prognosen für das Unternehmen und den Bedingungen der Umwelt des Unternehmens abgeleitet. Annahmen dieser Art sind z.B. das Produktionsprogramm, Personalentwicklungen etc. Dabei ist darauf zu achten, dass ein Szenario nur Annahmen enthält, welche ein konsistentes Annahmenbündel bilden.

„Konsistentes Annahmenbündel“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die zu einem Bündel zusammengefassten Annahmen einander entsprechen müssen und widerspruchsfrei sind. Eine detaillierte Dokumentation der zugrunde liegenden Annahmen hilft, Fehler wie nicht-konsistente Annahmenbündel zu vermeiden. Ein Szenario, das beispielsweise von einer Ausweitung der Stückzahl in der Produktion bei gleichzeitiger Reduzierung im Personalbereich ausgeht, muss zum Erreichen einer gewissen Konsistenz auch Maßnahmen enthalten, die eine derartige Entwicklung erlauben, z.B. Investitionen in die Automatisierungstechnik.

Die Betrachtung diverser Szenarien in den Berechnungen der Planrechnung führt für jedes Szenario zu eigenen Ergebnissen. Das Resultat ist somit nicht nur ein isolierter Wert, sondern ein ganzer Bereich. Innerhalb der Spannweite dieses Bereichs liegen dann die für die Zukunft erwarteten Werte mit einer höheren Eintrittswahrscheinlichkeit, als dies für nur eine einzige isolierte Berechnung der Fall sein kann. In den Extremausprägungen liegen eine Worst-Case-Betrachtung, eine Best-Case-Betrachtung sowie – als Planungsergebnis, dem eine besonders hohe Eintrittswahrscheinlichkeit beige-

Ausgangspunkt für ein effizientes Risikomanagement ist eine möglichst vollständige Risikoidentifikation.

KSI 2/10 60 Planrechnung in der Insolvenzverwaltung

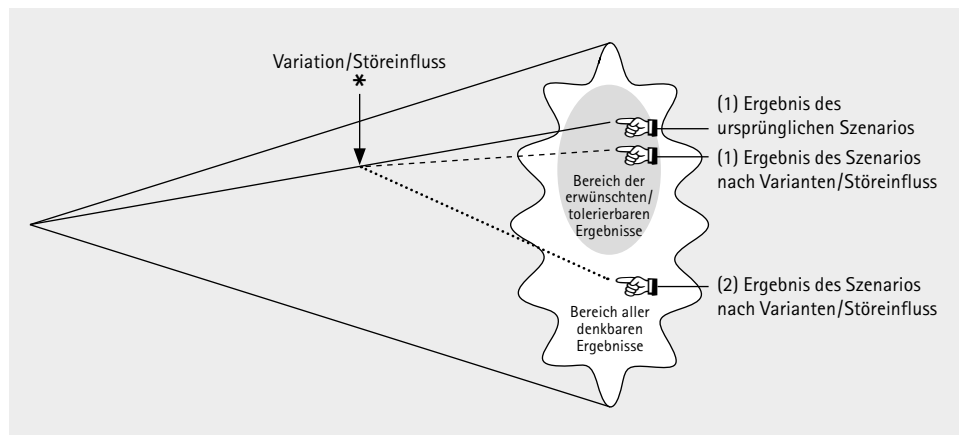


Abb. 3:
Mögliche Szenarien der Planrechnung

messen wird – mindestens eine sog. Management-Case-Betrachtung vor (vgl. Abb. 3).

Sensitivitätsanalysen dienen zur weiteren Prüfung der Stabilität der Planungsergebnisse bei Schwankungen der erwarteten Eingangsgrößen. I. d. R. wird dabei nur eine einzige Eingangsgröße variiert, weitere Parameter werden konstant gehalten. Die Sensitivitätsanalyse ermittelt, um welche Spannweite die Eingangsgröße vom ursprünglichen Wert abweichen darf, ohne dass dabei ein Grenzwert der Entscheidungsgröße unter- bzw. überschritten wird. Als Entscheidungskriterien können nahezu alle Planungsergebnisse dienen, wie z.B.

- die Kapitaldienstfähigkeit,
- der maximale Liquiditätsbedarf und
- Renditekennzahlen.

Die Sensitivitätsanalyse beantwortet beispielsweise die Frage, um welchen Prozentsatz das angenommene Umsatzvolumen sinken darf, ohne einen Verlust zu riskieren oder die zur Verfügung stehenden liquiden Mittel aufzuzehren. Die Arbeit mit Szenarien, kombiniert mit Sensitivitätsanalysen erlaubt es dem (vorläufigen) Insolvenzverwalter sowie seinen Adressaten, sich das zu erwartende Spektrum von Ergebnisgrößen zu verdeutlichen.

6. Risikomanagement in Fortführungsfällen

Die Fortführung des Geschäftsbetriebs eines insolventen Unternehmens, sei es vor oder nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens, stellt den (vorläufigen) Insolvenzverwalter vor besondere Anforderungen. Er muss ähnlich wie ein regulärer Unternehmer agieren,

hat dabei aber stets die insolvenzrechtlichen Zusatzanforderungen zu beachten. Nicht zuletzt drohen auch dem (vorläufigen) Verwalter persönliche Nachteile durch Haftungsanspruchnahme seitens der verschiedenen Beteiligten. Der (vorläufige) Verwalter kann sich zur Risikominimierung des ganzen Instrumentariums der Betriebswirtschaftslehre bedienen, um diese Anforderungen adäquat zu behandeln. Nachfolgend wird deshalb das Instrument „Risikomanagement“ im Rahmen der betrieblichen Planrechnung und der Sanierungsanforderungen vorgestellt¹⁵.

Unter dem Begriff des Risikomanagements wird

- der Prozess zur Identifikation von Risiken,
- ihre Bewertung,
- die Definition von Abwehrmaßnahmen (Risikopolitik) sowie
- das Risikocontrolling für alle Arten betrieblicher Risiken verstanden.

Nach § 91 Abs. 2 AktG gehört es zu den Sorgfaltspflichten eines Vorstands und entsprechend zu denen eines GmbH-Geschäftsführers (vgl. § 43 Abs. 1 und 2 GmbHG), ein angemessenes Risikomanagement sowie ein internes Überwachungssystem zu etablieren. Kommt es zu einem negativen Ereignis, so hat der Vorstand den betroffenen Interessengruppen (Aktionäre, Gesellschafter etc.) den Beweis zu erbringen, dass er Maßnahmen zur Risikofrüherkennung bzw. -abwehr getroffen hat. In einem (vorläufigen) Insolvenzverfahren sind der Insolvenzverwalter als „Unternehmer“ und beispielsweise die Verfahrensbeteiligten als betroffene Interessengruppen zu verstehen. Vom Gesetzgeber wird bisher nicht vorgeschrieben, wie ein Risikofrüherkennungssystem auszugestalten ist¹⁶. Eine fixe Vorgabe wäre anhand der extremen Individualisierung der Risiken eines jeden Unternehmens auch sehr problematisch. Generell muss es aber in der Lage sein, bestandsgefährdende Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen, so dass noch entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können.

Voraussetzung und Ausgangspunkt für ein effizientes Risikomanagement ist eine möglichst vollständige Risikoidentifikation. Die Risikoidentifikation orientiert sich an den Prozessen im Unternehmen und umfasst das Unternehmen als Ganzes in all seinen Aspekten (vgl. hierzu auch die tabellarische Auflistung zur Risk-Map in Tab. 4 auf S. 61). Instrumente der Risikoidentifikation sind u. a.

- die Analyse aller betrieblichen Prozesse (Leistungserstellungskette, Stabsfunktionen Beispiel eines Risikoinventars etc.) in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Bereichsverantwortlichen¹⁷. Dies setzt eine Kommunikationsbereitschaft der verantwortlichen

¹⁵ Vgl. weiterführend Dörner/Horvath/Kagermann, Praxis des Risikomanagements, 2000, sowie Keitsch, Risikomanagement, 2000.

¹⁶ Anhaltspunkte für eine Ausgestaltung sind dargelegt durch das IDW: Hauptfachausschuss (HFA), Stellungnahme vom 11.9.2000; IDW-PS-340, IDW Prüfungsstandard: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB.

¹⁷ Vgl. das Zitat von J. W. von Goethe: „Wenn du eine weise Antwort verlangst, musst du vernünftig fragen.“

Zur Risikoidentifikation stehen zahlreiche Instrumente zur Verfügung.

| Risikobereich exemplarisch | Risikobeschreibung von „existenzgefährdend“ bis „ohne Auswirkung auf die Unternehmensziele/den Unternehmenswert“ | Bewertung des maximalen Risikos unter Einbeziehung der eingeleiteten/vorhandenen Maßnahmen | Bereits eingeleitete/vorhandene Maßnahmen zur Beherrschung des Risikos Noch einzuleitende Maßnahmen unter Angabe eines Terminplans und Benennung eines Verantwortlichen |
|--|--|--|--|
| Technologie: <ul style="list-style-type: none"> ■ Systemausfälle ■ Produktionsausfall ■ Brandrisiko/Explosionsrisiko ■ Engpassfaktoren (Maschine etc.) ■ Transportschäden etc. | | | |
| Beschaffungsseite: <ul style="list-style-type: none"> ■ Abhängigkeit gegenüber wenigen Lieferanten ■ Substitutionsmöglichkeiten ■ Qualitätsschwankungen bei den Inputfaktoren ■ Fehlerhäufigkeit ■ Terminverschiebungen von Projekten/Aufträgen ■ Schwankungen des Marktpreises etc. | | | |
| Finanzwirtschaftliche Geschäftsrisiken: <ul style="list-style-type: none"> ■ Forderungsausfälle ■ Zahlungsziele ■ liquide Mittel/Sicherheiten/Finanzierungsspielräume etc. | | | |
| Absatzmarkt <ul style="list-style-type: none"> ■ Kundenreaktion ■ Entwicklung des Auftragseingangs ■ Reklamationen/Schadenersatzforderung | | | |
| Corporate Governance: <ul style="list-style-type: none"> ■ Personelle Abhängigkeiten ■ Fluktuationsraten ■ Motivations- und Integritätslücken im Unternehmen ■ Fehlzeiten/Krankheitstage etc. | | | |
| Externe Risiken: <ul style="list-style-type: none"> ■ Niederlassung/Produktionsstätte in einem erdbebengefährdeten/überflutungsgefährdeten/sturmgefährdeten Gebiet ■ Gefahr von Sabotage ■ Niederlassung/Produktionsstätte in einem Kriegsgebiet/kriegsgefährdeten Gebiet ■ Häufige Änderungen der rechtlichen Regelwerke und Bestimmungen etc. | | | |

Tab. 4: Beispiel eines Risikoinventars

Stelleninhaber voraus, die im Normalbetrieb z. B. durch entsprechende Schulungsmaßnahmen gefördert werden sollte. Soweit Risiken nicht bewältigt werden oder bewältigbar sind, muss sichergestellt werden, dass Informationen darüber in nachweisbarer Form an die zuständigen Entscheidungsträger weitergeleitet werden;

- die Analyse der rechtlichen Beziehungen des Unternehmens zu seiner Umwelt, z. B. Vertragswerke mit Lieferanten und Kunden sowie innerhalb des Unternehmens selbst wie z. B. im Personalbereich;
- die Analyse der betrieblichen Rechenwerke (Jahresabschlüsse, Kostenrechnung, kurzfristige Erfolgsrechnung);
- die Analyse der Beschaffungs- und der Absatzmärkte;
- die Analyse der Struktur des Vertriebs;

Sicherheit um jeden Preis, sei es durch kosten-trächtige Absicherungen oder das bewusste Ignorieren von Geschäftschancen, darf nicht das originäre Ziel sein.

KSI 2/10 62 Planrechnung in der Insolvenzverwaltung

- die Analyse der Ver- und Entsorgungssituation sowie der gesetzlichen Auflagen (Umweltschutz, Genehmigungen).

Zu den im regulär arbeitenden Unternehmen vorhandenen Risikofeldern kommen für den (vorläufigen) Insolvenzverwalter weitere hinzu, die aus der Insolvenzsituation erwachsen. Exemplarisch seien jeweils unter Angabe eines insolvenzsituationsbedingten Risikoaspekts die folgenden Bereiche genannt:

- Unternehmensführung (auftretende Interessenskonflikte zwischen Insolvenzverwaltung und bisheriger Unternehmensleitung),
- Einkauf (Wegfall wesentlicher Lieferantenbeziehungen bei hohen Forderungsausfällen der Lieferanten, Veränderungen in den Zahlungskonditionen bis hin zur Vorkasse, unklare Eigentumsverhältnisse),
- Fertigung (Abzug von geleasteten Fertigungsanlagen),
- Absatzmarkt (Unsicherheit bei Kunden führt zu Auftragsstornierungen),
- Personal (hohe Fluktuation, Abwanderungsbewegungen von Leistungsträgern).

Bei der anschließenden Risikobewertung ist das schadensträchtige Ereignis in seinen Auswirkungen auf das Unternehmen zu bewerten. Ein möglicher Weg hierzu besteht in der Abbildung des Ereignisses in einer Planrechnung des Unternehmens. Das Risiko kann dann mit der Differenz aus dem Unternehmenswert ohne Eintritt des Ereignisses und dem – geringeren – Unternehmenswert bei Eintritt des Ereignisses bewertet werden. Alternativ können auch die direkten Auswirkungen eines eingetretenen negativen Ereignisses abgeschätzt werden, wie z. B. der Sachverhalt, was eine Woche Produktionsausfall bedeutet, falls der bisherige Lieferant nicht weiter liefert.

Da eine Unternehmensfortführung durch den (vorläufigen) Insolvenzverwalter in aller Regel eine Interimssituation darstellt, sind auch die Auswirkungen auf das weitere Schicksal des Unternehmens zu betrachten. So stellt beispielsweise der Erhalt vorhandener Kundenbeziehungen einen wesentlichen Aspekt im Vorfeld einer übertragenden Sanierung oder eines Planverfahrens dar. Das Risiko des Wegfalls eines Kunden ist somit im Rahmen der Risikobewertung noch höher zu gewichten.

Für die Bewertung ist es darüber hinaus wichtig abzuschätzen, mit welcher Wahrscheinlichkeit das negative Ereignis eintreten wird¹⁸. In der Praxis wird die Schadeneintrittswahrscheinlichkeit qualitativ nach den Kategorien „sehr gering“, „gering“, „mittel“, „hoch“ sowie „sehr hoch“ gewichtet. Nach der Risikobewertung werden alle Risiken nach ihren finanziellen Auswirkungen gegliedert und entsprechend der Eintrittswahrscheinlichkeit in einem Risikoinventar bzw. einer Risk-Map zusammengestellt (vgl. Tab. 4 auf S. 61).

Die Aufgabe der Unternehmensleitung/des (vorläufigen) Insolvenzverwalters besteht nunmehr darin, die betriebswirtschaftlich optimale Sicherheit zu erreichen. Sicherheit um jeden Preis, sei es durch kostenträchtige Absicherungen oder das bewusste Ignorieren von (u. U. auch risikoreichen) Geschäftschancen, darf nicht das originäre Ziel sein. In diesem Zusammenhang wird deshalb auch von Risikopolitik gesprochen, da stets eine Abwägung zwischen Risikobewältigung und den Kosten sowie den Auswirkungen der Risikobewältigung selbst stattfinden muss. Als Instrumente der Risikobewältigung stehen die Risikovermeidung, die Risikoverminderung, die Risikoabwälzung sowie die Risikoakzeptanz zur Verfügung. Konkrete Maßnahmen zur Risikobewältigung können beispielsweise sein:

- Die Risikoüberwälzung durch das Versichern der Risiken, z. B. durch den Abschluss einer Hagelversicherung bei Fortführung eines Weinguts, einer Betriebshaftpflichtversicherung, einer Betriebsunterbrechungsversicherung, einer Gebäudeversicherung, einer Elektronikversicherung etc.;
- die Risikoüberwälzung durch die Vereinbarung von Konventionalstrafen mit Lieferanten;
- die Risikovermeidung durch den Ausschluss von Risiken durch Stilllegung des risikobehafteten Tätigkeitsbereichs, Kündigung von Lieferverträgen etc.;
- die Risikoverminderung durch den Abschluss von Vereinbarungen mit Lieferanten etc. zur Sicherstellung der Beschaffungsseite;
- die Risikoverminderung durch die Umstrukturierung betrieblicher Prozesse, um Führungsaufgaben auf mehrere Leistungsträger zu verlagern;
- die Risikovermeidung durch die Umstrukturierung betrieblicher Prozesse, um problematische Fertigungsabläufe zu vermeiden, z. B. durch die Auslagerung einer Entfettungsanlage, falls die eigene Anlage nicht mehr umweltkonform zu betreiben ist;
- die Risikoverminderung durch das Schaffen von Transparenz und Redundanzen, z. B. im Bereich von auf wenigen Personen beschränkten „Herrschaftswissens“;
- die Risikoakzeptanz durch das bewusste Eingehen unternehmerischer Risiken, die nicht abdeckbar sind bzw. deren Abdeckung in keinem Verhältnis zum erwarteten Schaden beim Eintritt des negativen Ereignisses steht.

Diese Aufzählung macht deutlich, dass Risikomanagement eine klassische Querschnittsaufgabe ist. Die technischen und betriebswirtschaftlichen Risiken sind um die Risiken zu ergänzen, die im Rahmen einer rechtlichen Prüfung, z. B. bei der Vertragsdurchsicht, identifiziert wurden. Nach der betriebswirtschaftlichen Bewertung sind zahlreiche Aspekte der Risikopolitik wieder juristisch geprägt –

¹⁸ Negative Ereignisse ohne Bewertung und Validierung der Eintrittswahrscheinlichkeit werden deshalb auch nicht als Risiko, sondern als Unsicherheit bezeichnet.

Es ist unumgänglich, allen an der Planung beteiligten Personen Leitlinien vorzugeben, an denen sich die Arbeit ausrichtet.

exemplarisch seien hier die Neugestaltung von Vertragsbeziehungen und die Behandlung von Sicherungsrechten genannt. In kleinen und überschaubaren Verfahren werden Sanierer und erfahrene (vorläufige) Insolvenzverwalter intuitiv vorgehen, ohne sich – die Effektivität störenden – bürokratischen Zwängen unterwerfen zu wollen.

In komplexeren Fällen sind alle Schritte zu dokumentieren. Geeignet hierfür ist ein Risikomanagementhandbuch, das neben dem Risikoinventar auch alle Anlagen zu dessen Erstellung, eine Dokumentation der Entscheidungsfindung über die Risikobewältigung, die eingeleiteten Maßnahmen sowie die Benennung der jeweiligen Verantwortlichen enthält.

7. Qualitätssicherung und Dokumentation

Gerade im Bereich der Erstellung von betrieblichen Planrechnungen ist es unumgänglich, allen an der Planung beteiligten Personen Leitlinien vorzugeben, an denen sich die Arbeit ausrichtet. Ziel dieser Leitlinien ist es, die vollständige Erfassung der planungsrelevanten Daten sicherzustellen, diese Daten zu strukturieren und für die Nachvollziehbarkeit der Planungsergebnisse auch zu dokumentieren.

Der Forderung nach einem hohen Maß der Qualität bei der Planungerstellung kann durch den Aufbau eines Planungshandbuchs nachgekommen werden. Dieses Planungshandbuch stellt das Grundgerüst der Planungerstellung dar und nimmt – bis hin zu den abschließenden Planungsergebnissen – alle Informationen und Daten auf, welche die Basis der Planung darstellen. Das Planungshandbuch entspricht somit einer geschlossenen Darstellung des gesamten Planungsprozesses und macht es jederzeit möglich, die Planungsannahmen, z. B. bei identifizierten Soll-Ist-Abweichungen, genau zu spezifizieren. Die Erfahrung zeigt, dass es ohne diese Art der Dokumentation nach einem relativ kurzen Zeitraum von ca. drei Monaten nur schwer möglich ist, das Zustandekommen von einzelnen Werten zu erklären.

Das Planungshandbuch sollte zu Beginn alle Personen dokumentieren, die in den Prozess der Planungerstellung eingebunden sind, sowie die von ihnen repräsentierten Infor-

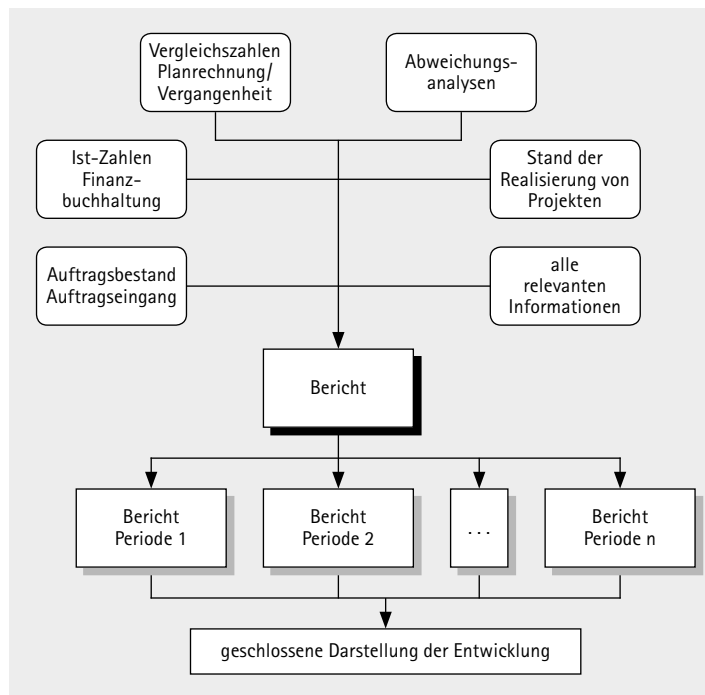


Abb. 4: Controlling im Insolvenzverfahren

mationsbereiche darlegen. Das Planungshandbuch erfasst im nächsten Abschnitt Informationen über den bisherigen Werdegang des Unternehmens. Das kann in verbaler Form erfolgen, sollte aber stets mit Daten aus Jahresabschlüssen, betriebswirtschaftlichen Auswertungen, Auswertungen aus der Kostenrechnung etc. ergänzt werden. Diese Darstellung der Historie schließt mit einem möglichst exakten Schnittpunkt der Ist-Situation zu den Planungszeiträumen ab. Im nächsten Abschnitt werden die eigentlichen Planannahmen genau spezifiziert und dokumentiert. Die eingesetzte Software muss dieses Vorgehen unterstützen, indem sie eine ausreichende Detailauflösung der betrieblichen Bereiche bietet. Die Planung der einzelnen Bereiche sollte auf separaten Arbeitsblättern erfolgen. Es empfiehlt sich, das Planungshandbuch in Form eines Ordners zu organisieren, der dann entsprechend in Register aufgeteilt wird. Planungsrelevante Dokumente und Unterlagen sollten hier ebenso festgehalten werden wie zusätzliche Berechnungen, die außerhalb des eigentlichen Planungsmodells vorgenommen wurden.

Neben den gesammelten Daten sind auch alle weiteren Gedanken zu Maßnahmenpaketen, welche in der Planung ihren Niederschlag finden, darzulegen und zu dokumentieren. Gerade bei in die Zukunft gerichteten Maßnahmenpaketen sollten alle Aspekte, welche zu einem derartigen Maßnahmenbündel geführt haben, dokumentiert werden. Dieses Planungshandbuch ist auch dazu geeignet, Gerichten, einem Gläubigerausschuss oder Kreditgebern die eingeflossenen Prämissen transparent zu machen. Es hilft auch, Haftungsansprüche zu vermeiden oder ggf. abzuwehren.

8. Planung und Controlling

Ein Controlling ist ohne Planung nicht machbar, da die in der Realität erreichten Zahlen und Ergebnisse nicht mit Vorgaben verglichen

werden können. Auf der anderen Seite ist eine Planung ohne Controlling sinnlos. Dies gilt auch im Insolvenzverfahren. Aus Sicht des (vorläufigen) Insolvenzverwalters muss er die Kontrolle darüber behalten, ob die getroffene Entscheidung für eine zeitweilige Fortführung, eine übertragende Sanierung bzw. ein Insolvenzplanverfahren richtig war. Falls sich die Realität anders als erwartet entwickelt, sollte dies möglichst frühzeitig erkannt werden, um wirtschaftliche Nachteile für die Masse bzw. die Gläubiger zu vermeiden. Hierzu ist im ersten Schritt der regelmäßige Soll-Ist-Vergleich mit der Planung durchzuführen. Geeignete Planungssysteme stellen hierfür Vergleichsauswertungen der Ertrags- und Liquiditätsentwicklung zur Verfügung (vgl. Abb. 4 auf S. 63).

Analog lassen sich Auswertungen aus der Gegenüberstellung der Plan-Bilanzwerte zu den realen Werten einer Monatsbilanz zum Vergleich der geplanten zur realen Liquiditätsentwicklung erstellen. Der erstellte und verabschiedete Basisplan sollte nicht verändert werden. In der Praxis machen es neue Entwicklungen jedoch notwendig, den Plan den Gegebenheiten anzupassen, um eine möglichst gute Vorausschau auf die weitere Entwicklung zu ermöglichen. Zu denken ist

hierbei beispielsweise an Verschiebungen bei den Auftragseingängen, welche die gesamte weitere Planung verändern. Gerade im Hinblick auf die nicht sehr stabile Situation eines insolventen Unternehmens in der Fortführung sind derartige Plananpassungen notwendig, um dem Insolvenzverwalter ggf. auch rechtzeitig das Signal zum „Ziehen der Notbremse“ zu geben.

9. Zusammenfassung

Als zusammenfassendes Ergebnis bleibt festzuhalten, dass die betriebliche Planrechnung ein geeignetes Instrument darstellt, um den vielfältigen Fragestellungen und Nachweispflichten, die auf den (vorläufigen) Insolvenzverwalter zukommen, adäquat zu begegnen. In der betrieblichen Planungsrechnung fließen alle Aspekte, welche die Kernpunkte der Anforderungen des aktuellen IDW-Standards an die Erstellung von Sanierungskonzepten bilden, zusammen. Es ist aber auch festzuhalten, dass in Insolvenzfällen die Empfehlungen des aktuell vorliegenden IDW-Standards nicht unreflektiert übernommen werden können. Dies ist oftmals im Zusammenspiel von Fragestellung, zeitlichem Horizont und der interessierten Zielgruppe nicht möglich und auch nicht notwendig.

Gerade in komplexeren Fortführungsfällen kann die Planrechnung aber eine Grundstruktur vorgeben, an der sich zahlreiche weitere Arbeiten im Umfeld der Verfahrensbearbeitung orientieren können. Ihre Erstellung ist somit mit zahlreichen Synergieeffekten verbunden. Nicht zuletzt stellt die Planrechnung auch ein Kontrollinstrument dar, das Haftungsinanspruchnahmen entgegenwirkt. Sie dient auch dazu, seriöse Prognosen und die Abweichungen davon transparent zu machen.