

Kapitel 2.

Fortbestehensprognose – Tipps und Vergleich

1. Planungstipps zur Fortbestehensprognose

Harald Schützing

Literatur:

Birgmayr/Piringer/Schützing, Die Plausibilisierung der „überwiegenden Wahrscheinlichkeit“ bei Fortbestehensprognosen durch Monte-Carlo-Simulationen, ZIK 2016/5; *KWT/WKÖ*, Leitfaden Fortbestehensprognose (2016).

I. Einleitung

Eine Fortbestehensprognose besteht aus zwei Planungsteilen, und zwar einer Primärprognose und einer Sekundärprognose¹. *„Als Primärprognose ist die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit für die nähere Zukunft glaubhaft, dh mit überwiegender Wahrscheinlichkeit, nachzuweisen.“*² Somit geht es hierbei um einen Finanzplan. Am besten gestaltet man diesen als direkten Finanzplan unter Darstellung der Einzahlungen und Auszahlungen für die Betrachtungsperiode. Als Betrachtungsperiode kann ein Zeitraum von zwölf Monaten angenommen werden.³ Je nach Prognostizierbarkeit wird dieser direkte Finanzplan anfangs von einer tageweisen später in eine wochenweise und noch später in eine monatsweise Zeiträumbetrachtung übergehen. Es gibt natürlich Branchen, bei denen eine wochenweise (statt monatsweiser) Betrachtung für einen längeren Zeitraum einfacher ist. Denken wir an den Bau oder Anlagenbau; hier sind Aufträge meist mit einer entsprechend hohen Vorlaufzeit vorhanden, sodass ein direkter Finanzplan auch über zwölf Monate zum Teil auf Wochenbasis möglich ist. Hingegen ist bei einem Einzelhändler die Planbarkeit schon eingeschränkter. Niemand kann wissen, wie beispielsweise das Wetter in den kommenden Wochen und Monaten sein wird und wie sich dies, so das Wetter Einfluss auf das Kaufverhalten hätte,

1 *KWT/WKÖ*, Leitfaden Fortbestehensprognose 14.

2 *KWT/WKÖ*, Leitfaden Fortbestehensprognose 21.

3 *KWT/WKÖ*, Leitfaden Fortbestehensprognose 22.

auswirken wird, oder niemand kann wissen, ob es in bestimmten Monaten zu anderen Einschränkungen (wie zB einem Lockdown) kommen wird. Ist die Prognosefähigkeit eingeschränkt, so sollte man die Unschärfen in der Zukunftsbetrachtung durch Sensitivitätsrechnungen absichern. Wenn beispielsweise auch unter ungünstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (und somit nicht nur im besten Fall) die Liquidität aufrechterhalten werden kann, so besteht quasi eine geringe Sensitivität.

Die Zahlungsfähigkeit ist mit überwiegender Wahrscheinlichkeit nachzuweisen. Wie dieses Maß an überwiegender Wahrscheinlichkeit ermittelt werden kann, wird weiter unten behandelt.

Der zweite Teil der Fortbestehensprognose ist die Sekundärprognose. Hier wird über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren dargestellt, ob sich das negative Eigenkapital wesentlich abbaut oder gar ins Positive dreht, ob man in diesem Zeitraum die Liquidität erhalten kann, und *„eine nachhaltige Trendwende der Ertragslage (‘Turnaround’) sollte als Richtwert in spätestens zwei bis drei Geschäftsjahren erwartet werden, da die Planungsunsicherheit für darüber hinaus gehende Perioden als zu hoch angesehen werden muss“*.⁴ *„Eine prognostizierte nachhaltige Trendumkehr wird im Regelfall nur dann positiv beurteilt werden können, wenn in der vorgelegten Prognoserechnung eine Rückkehr zu positiven Ergebnissen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) plausibel dargelegt wird.“*⁵

Es empfiehlt sich daher, für diesen Zeitraum eine integrierte Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung zu erstellen, da man hieraus alle geforderten Elemente wie die Entwicklung des Eigenkapitals, die Entwicklung der Liquidität und die Gewinn- bzw Verlustentwicklung ersehen kann. Eine derartige Berechnung wird in der Regel über den Gesamtzeitraum auf Monatsebene durchgeführt, einerseits, da auch sichtbar werden soll, in welchen Perioden es zu Finanzierungsspitzen kommt, und andererseits, da sich die Bestandswerte sonst nicht korrekt entwickeln. Auch diese Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung soll die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens bezeugen, wenn dies mit überwiegender Wahrscheinlichkeit nachgewiesen werden kann.

Die Sekundärprognose, die als integrierte Planungsrechnung ganz anders aufgebaut ist als ein direkter Finanzplan im Rahmen einer Primärprognose, sollte aber trotzdem mit dieser zusammenhängen und nicht nur losgelöst für sich bestehen. Daher ist die Primärprognose mit der Sekundärprognose geeignet abzustimmen.

4 KWT/WKÖ, Leitfaden Fortbestehensprognose 22.

5 KWT/WKÖ, Leitfaden Fortbestehensprognose 25.

Eigentlich ist der Begriff „Fortbestehensprognose“ eine „Fortbestehensplanung“ und keine reine Prognoserechnung, denn es sind bereits die Maßnahmen des Sanierungskonzeptes im Rahmen der Planungsrechnung zu würdigen.

„Sobald der aktuelle Status des Unternehmens und die Ursachen der Krise identifiziert sind, gilt es, geeignete Maßnahmen zur Überwindung der Krise darzustellen. Die Maßnahmen müssen die vorher identifizierten Krisenursachen angemessen berücksichtigen und in ihren finanziellen Auswirkungen dargestellt werden.“⁶

Es empfiehlt sich daher, die Prognoserechnungen auch zweiteilig zu machen. Zuerst erstellt man eine Prognoserechnung (sowohl Primär- als auch Sekundärprognose), wie es weitergehen wird, falls keinerlei Maßnahmen getroffen werden. Dann analysiert man die Krisenursachen und erstellt ein Sanierungskonzept mit Maßnahmen. Jede einzelne Maßnahme wird, so diese mit überwiegender Wahrscheinlichkeit (noch besser wäre natürlich mit hoher oder an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit) erfolversprechend ist, mit den finanziellen Auswirkungen in die Prognoserechnung Schritt für Schritt eingearbeitet. Wenn in Summe ein zur Sanierung taugliches Konzept aus Maßnahmen inkl Würdigung der finanziellen Folgen entstanden ist, steht die Fortbestehensprognose.

Die Schwäche dieser Vorgehensweise ist somit auch, dass sehr häufig so lange nach Maßnahmen gesucht wird, bis auch in den Prognoserechnungen ein positiver Fortbestand herauskommt. Einzelne Maßnahmen erscheinen sehr schnell als tauglich, doch sind diese dann womöglich in Summe trotzdem nicht umsetzbar. Das Erfordernis der überwiegenden Wahrscheinlichkeit kann sich somit nicht nur auf die einzelne Maßnahme, sondern muss sich auf die Summe aller Maßnahmen und sohin auf das gesamte Sanierungskonzept beziehen.

Aus den hier geschilderten Punkten ergeben sich daher folgende Themenfelder, welche in der Folge im Detail noch näher dargestellt werden:

- Erzeugung der integrierten Planung: Wie kommt man von der GuV zum Finanzplan und zur Planbilanz?
- Abgleich der Prognosen: Wie integriert man die Primär- und Sekundärprognose?
- Von der Prognose zur Planung: Wie verarbeitet man Maßnahmen im Rahmen der Fortbestehensprognose?
- Analyse der Krisenursachen: mehrdimensionale Auswertungen

6 KWT/WKÖ, Leitfaden Fortbestehensprognose 34.

- Simulation: Wie erzeugt man Sensitivitätsrechnungen und Simulationen (insb mittels Monte-Carlo-Methode)?

Hier sollen speziell planungsrelevante Aspekte behandelt werden, die im Rahmen einer Fortbestehensprognose von besonderer Bedeutung sind. Zum Aufbau einer gesamten Fortbestehensprognose mit allen erforderlichen Inhaltselementen wird auf den Leitfaden Fortbestehensprognose und auf die detaillierteren Ausführungen in Kap 1 und 3 und hinsichtlich des generellen Aufbaus einer Unternehmensplanung wird auf die einschlägige Literatur zur Planungsrechnung verwiesen.

II. Erzeugung der integrierten Planung: Wie kommt man von der GuV zum Finanzplan und zur Planbilanz?

Am Beispiel einer Umsatzplanung soll aufgezeigt werden, wie sich die Umsatzplanung über die Zahlungseingangskurve im Finanzplan niederschlägt und wie sich hieraus dann die Forderungen, die in der Planbilanz abgebildet sind, ergeben; am Beispiel eines Materialeinkaufs soll aufgezeigt werden, wie sich gegengleich der Zahlungsausgang in Zusammenhang mit den Lieferverbindlichkeiten verhält, wenn von einer Zug-um-Zug-Zahlung auf eine Zielzahlung umgestellt wird.

A. Umsatz – Zahlungseingang – Forderungen

Im Rahmen einer Fortbestehensprognose sollten die Umsätze je Periode nach Möglichkeit nicht nur als Hochrechnung (wie zB Vorjahresumsatz der Periode plus oder minus x %) aus der Vergangenheit ermittelt werden, sondern als Herleitung von „Menge mal Preis“.

Hierbei ist zu beachten, dass der Umsatz am besten in jener Periode geplant wird, in der auch die Leistung erbracht wird. Es ist häufig einfacher, die Leistung zu prognostizieren und nicht getrennt den Umsatz und die Bestandsveränderung. Bei dieser Vorgehensweise darf man bei der Prognose der Zahlungseingänge den Zeitlauf der Rechnungserstellung nicht vergessen.

Wenn beispielsweise von einem Umsatz von 100 nach Abrechnung ca die Hälfte im gleichen Monat und die andere Hälfte im Folgemonat als Zahlungseingang erwartet wird, so ist unter der Annahme, dass auch die Rechnungserstellung ca ein Monat beträgt, ein Zahlungseingang vom Leistungszeitraum weg erst zur Hälfte im Folgemonat und zur anderen Hälfte im übernächsten Monat zu rechnen.

In der folgenden Abbildung sieht man als Beispiel die integrierte Ableitung einer Umsatzplanung von Jänner bis Juni.

Bereich	% Vorjahr	Jänner	Februar	März	April	Mai	Juni
Gewinn- und Verlustrechnung							
Menge		1.000	1.500	2.000	2.200	2.220	2.250
Preis		15	15	15	15	16	16
Umsatz (Leistung) netto		15.000	22.500	30.000	33.000	35.520	36.000
Finanzplan							
Umsatz (Leistung) netto		15.000	22.500	30.000	33.000	35.520	36.000
Umsatzsteuer	20%	3.000	4.500	6.000	6.600	7.104	7.200
Umsatz (Leistung) brutto		18.000	27.000	36.000	39.600	42.624	43.200
Zahlungseingang gleiches Monat	5%	900	1.350	1.800	1.980	2.131	2.160
Zahlungseingang 30 Tage	20%		3.600	5.400	7.200	7.920	8.525
Zahlungseingang 60 Tage	30%			5.400	8.100	10.800	11.880
Zahlungseingang 90 Tage	45%				8.100	12.150	16.200
Forderungen Zahlungseingang	85.000	17.895	26.842	40.263			
Zahlungseingang Finanzplan		18.795	31.792	52.863	25.380	33.001	38.765
Planbilanz							
Lieferforderungen	85.000	84.205	79.413	62.550	76.770	86.393	90.828

Abb 1: Umsatz – Zahlungseingang – Lieferforderung

Das Beispiel in der Abbildung zeigt, wie zB die Menge (wie Stunden, Liter, Kilometer, Tonnen, Kubikmeter etc) mit dem Preis ausmultipliziert wird und somit die Leistung der Periode darstellt. Im Jänner sind dies 1.000 Einheiten mal 15, was 15.000 Umsatz netto ausmacht. Dieser Nettoumsatz besteht aus verschiedensten Kundenaufträgen und wird zuzüglich Umsatzsteuer abgerechnet. Daher ist im Finanzplan die Umsatzsteuer hinzuzuzählen, sodass der Bruttoumsatz herauskommt. Für Jänner werden somit aus den 15.000 Umsatz netto dann brutto abzurechnende Umsätze in Höhe von 18.000. Geht man davon aus, dass zB 5 % der Umsätze Bargeschäfte sind, so werden 18.000 mal 5 % im gleichen Monat und sohin 900 im Jänner eingehen. Im Februar gehen dann im abgebildeten Beispiel 20 % und sohin 3.600, im März 30 % und sohin 5.400 und im April dann die restlichen 45 % und sohin 8.100 ein. Wenn mit einer Lieferforderung von 85.000 gestartet wird und 20 % von 95 % (da die Bargeschäfte von 5 % bereits im Vorjahr realisiert wurden; also 17.895) im Jänner eingehen, so sind es in Summe 18.795, die im Jänner zufließen. Nun zur Planbilanz, in der wir die Entwicklung der Lieferforderungen finden. Im Jänner sind zu den Forderungen von 85.000 die neuen Bruttorechnungen von 18.000 hinzuzuzählen und hiervon die gesamten Zahlungseingänge von 18.795 abzuziehen, sodass ein neuerlicher Forderungsstand per Ende Jänner von 84.205 entsteht. Im Februar kommen dann 27.000 Forderungen hinzu und hiervon Zahlungseingänge von 31.792 weg, sodass Forderungen von 79.413 entstehen. So wird Monat für Monat weitergerechnet und es entsteht eine integrierte Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung.

Diese Systematik zieht man in der Sekundärprognose für die nächsten zwei bis drei Jahre durch. Ebenso wendet man diese Vorgehensweise genauso auf die anderen Erfolgspositionen (wie Materialeinsatz, Personalaufwand, übrigen Aufwand etc) an. Darüber hinaus gibt es auch noch Veränderungen, die nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung, sondern nur in den Finanzplan eingestellt

werden und direkt aus dem Finanzplan heraus Positionen der Planbilanz verändern. Dies betrifft zB Entnahmen, Veränderungen von Gesellschafterverrechnungen, Kreditaufnahmen und Tilgungen oder den Auf- und Abbau von sonstigen Forderungen und Verbindlichkeiten. Eine Mischform stellen die Investitionen dar. Diese werden zuerst im Finanzplan erfasst und es entsteht ein Anlagenzugang in der Bilanz. Über die Gewinn- und Verlustrechnung, aber ohne Liquiditätsauswirkung, wird dann die Abschreibung geplant und direkt beim Anlagevermögen abgezogen. Sind alle erforderlichen Punkte geplant, so erhält man einerseits die Kenntnis, ob sich das Ergebnis in Richtung Gewinn dreht, andererseits, wie viel Liquiditätsbedarf in Summe in welchen Monaten entsteht, und letzten Endes, wie sich das Eigenkapital entwickelt.

Je weiter man in die Zukunft sieht, desto unsicherer wird die Planung. Es macht im Rahmen der Sekundärprognose trotzdem keinen Sinn, dass man zB im dritten Jahr auf Quartalsplanungen umstellt, da eine Verschiebung der Leistungen und Umsätze eines ganzen Quartals kaum zu sinnvollen Finanzplan- bzw Planbilanzansätzen führt. Es ist einfacher, trotz der gegebenen Planungsunsicherheiten die Umsätze auf die Monate herunterzubrechen.

Auch das Arbeiten mit Umschlagshäufigkeiten führt zu keinen sinnvollen Ergebnissen.

Wie in der folgenden Abbildung dargestellt, würde dem obigen Beispiel folgend über das Jahr hinweg eine Forderungsumschlagshäufigkeit von 5,47 entstehen. Nimmt man nun den Umsatz vom Jänner und würde diesen Umsatz mal 12 durch Umschlagshäufigkeit rechnen, so käme im Jänner nur eine rechnerische Forderung von 39.499 heraus, was aber keinesfalls stimmen kann. Mittels Verschiebekurve waren es richtigerweise aber 84.205.

Planbilanz							
Lieferforderungen	85.000	84.205	79.413	62.550	76.770	86.393	90.828
Bereich	Umschlag	Jänner	Februar	März	April	Mai	Juni
Lieferforderungen	5,47	39.499	59.249	78.998	86.898	93.534	94.798

Abb 2: Zahlungseingangsverschiebung versus Umschlagshäufigkeit

Da gerade der Finanzplan im Rahmen der Fortbestehensprognose von besonderer Wichtigkeit ist, sollte versucht werden, auch einen Finanzplan zu erzeugen, der möglichst nahe an die sich dann real ergebende Entwicklung herankommt. Dies gelingt insbesondere durch das Herunterbrechen auf möglichst kleine Zeiträume (also mindestens Monate und noch besser Wochen) und durch das Einstellen von realistischen Verschiebeprozentsätzen, die neben den üblichen Konditionen (wie zB Zahlungsziel von 30 Tagen) auch das übliche Zahlungsverhalten (zB könnten in der Krise Kunden mit ihren Zahlungen zurückhaltender sein und eventuell auch tendenziell zu spät zahlen) und den davor liegenden Zeitbedarf für das Rechnung-Ausstellen und den Rechnungslauf einbeziehen.

B. Materialeinsatz – Materialeinkauf – Zahlungsausgang – Lieferverbindlichkeiten und Vorrat

Ähnlich wie im Beispiel oben im Rahmen des Umsatzes verhält es sich auch mit dem Materialeinsatz.

Man plant mit „Menge mal Preis“ den Einsatz im jeweiligen Zeitraum, in dem auch die Leistung und somit der Einsatz des Materials erfolgt. Der Unterschied zum Umsatzbeispiel ist, dass Material auf Lager gelegt werden kann und auch vom Lager genommen werden kann. Daher wurde im folgenden Beispiel vom Materialeinsatz durch Lagerveränderung auf den Materialeinkauf (netto) umgerechnet. Der Materialeinkauf netto wird nun um die Umsatzsteuer (Vorsteuer) erhöht und wird jetzt zum jeweils prognostizierten Zahlungstermin bezahlt.

Im Beispiel wurde angenommen, dass typischerweise 20 % im gleichen Monat als Rechnungen eingehen und auch bezahlt werden und dann im Folgemonat der Hauptteil, und zwar 70 %, bezahlt werden und dann noch 7 % für Auszahlungen in zwei Monaten und 3 % als Restgröße für Zahlungen in drei Monaten überbleiben.

Der Zahlungsausgang ist ebenso vorsichtig zu planen wie beim Umsatz. Beim Umsatz ist eine vorsichtige Vorgehensweise aber ein tendenziell eher späterer Eingang und beim Aufwand ist dies hingegen ein tendenziell schnellerer Ausgang.

Bereich	%	Vorjahr	Jänner	Februar	März	April	Mai	Juni
<u>Gewinn- und Verlustrechnung</u>								
Menge			1.000	1.500	2.000	2.200	2.220	2.250
Preis			7	7	7	7	8	8
Materialeinsatz netto			7.000	10.500	14.000	15.400	17.760	18.000
<u>Finanzplan</u>								
Materialeinsatz netto			7.000	10.500	14.000	15.400	17.760	18.000
Lagerveränderung			-6.000	-5.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Materialeinkauf netto			1.000	5.500	17.000	18.400	20.760	21.000
Umsatzsteuer	20%		200 ^F	1.100 ^F	3.400 ^F	3.680 ^F	4.152 ^F	4.200
Materialeinkauf brutto			1.200	6.600	20.400	22.080	24.912	25.200
Zahlungsausgang gleiches Monat	20%		240	1.320	4.080	4.416	4.982	5.040
Zahlungsausgang 30 Tage	70%			840	4.620	14.280	15.456	17.438
Zahlungsausgang 60 Tage	7%				84	462	1.428	1.546
Zahlungsausgang 90 Tage	3%					36	198	612
Verbindlichkeiten								
Zahlungsausgang		20.000	17.500	1.750	750			
Zahlungsausgang Finanzplan			17.740	3.910	9.534	19.194	22.064	24.636
<u>Planbilanz</u>								
Vorrat		15.000	9.000	4.000	7.000	10.000	13.000	16.000
Lieferverbindlichkeiten		20.000	3.460	6.150	17.016	19.902	22.750	23.314

Abb 3: Materialeinsatz – Materialeinkauf – Zahlungsausgang – Lieferverbindlichkeiten – Vorrat

Wenn wie im Beispiel dargestellt im Jänner zwar 7.000 an Material eingesetzt wird, aber 6.000 vom Lager genommen wird, so sind nur 1.000 an Materialeinkauf und sohin 1.200 brutto an Zahlungsausgang zu planen. Wenn 20 % im gleichen Monat zu erwarten sind, so ist der Zahlungsausgang im Jänner sogar nur 240.