

Mit Bedacht reagieren

Exogene Schocks wie das Coronavirus haben auch Folgen für die Prognosen bei Unternehmenssanierungen. Aber wie können Finanzchefs mit solch unvorhergesehenen Ereignissen umgehen? Text: Jan Markus Plathner und Christoph Morgen



jarun011/Stock/Getty Images

Noch ist es schwierig zu prognostizieren, welche Auswirkungen eine Covid-19-Pandemie auf das Geschäft haben wird.

— In Sanierungsprozessen sind neben einer detaillierten Analyse der „klassischen“ endogenen und exogenen Krisenursachen auch die Risiken externer Schocks zu berücksichtigen. Der sogenannte exogene Schock kann als plötzlich auftretendes unvorhergesehenes Ereignis erheblichen Einfluss auf einen Sanierungsprozess, insbesondere auf die Fortführungsprognose und Liquiditätssituation des zu sanierenden Unternehmens haben. Das sieht man derzeit eindrucksvoll an der Causa „Coronavirus“.

Prognose regelmäßig anpassen

Die am Sanierungsprozess beteiligten Stakeholder müssen sich laufend die Frage stellen, wie wahrscheinlich der Sanierungserfolg ist. Die Fortführungsprognose eines Unternehmens basiert nach

dem Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) grundsätzlich auf einer Prognose aller zum Erstellungszeitpunkt bekannten, absehbaren Ereignisse, Entscheidungen und Faktoren. Dies bedeutet, dass die Prognose für den Geschäftsverlauf regelmäßig an die bekannten Umstände angepasst werden muss. Ebenso müssen Maßnahmen angestoßen werden, um auf neue Situationen reagieren zu können. Möglichkeiten wären, einen Berater hinzuzuziehen oder einen bestehenden Auftrag im Hinblick auf die aktuellen Ereignisse zu erweitern. Ebenso sollte gegebenenfalls die Häufigkeit der Überprüfung und Anpassung an neue Entwicklungen erhöht werden. Soweit die Prüfungen alle bekannten Umstände bei der Prognose berücksichtigen, kommt eine Haftung für das Management nicht in Betracht, es sei denn, die Situation (ex post betrachtet) entwickelt sich anders. Bei der Überprüfung, ob die Fortfüh-

rungsprognose richtig erfolgt ist, hat eine Ex-ante-Betrachtung zu erfolgen. Das Management und der Berater sollten aber die der Prognose zugrunde gelegten Prämissen sorgfältig dokumentieren, um im Rahmen einer späteren Überprüfung von dritter Seite vorbereitet zu sein.

Die Frage nach der positiven Fortführungsprognose sollte dabei aber nicht nur Selbstzweck sein, um eine (insolvenzrechtliche) Haftung des Managements zu vermeiden, sondern gewissermaßen auch als „Sanierungskompass“ dienen. Der geneigte Leser weiß: „Hört sich einfach an, ist es aber meist nicht.“ Schon die „normale“ Fortführungsprognose ist oft schwer und basiert auf Planungsprämissen, die sich durchaus anders entwickeln können.

Noch schwieriger wird die Prognose, welche Auswirkungen eine Covid-19-Pandemie auf das laufende und zukünftige Geschäft hat. Dies setzt voraus, dass Fragen nach Länge, Dauer oder Ausmaß der Pandemie beantwortet werden können. Spricht man mit Fachleuten, scheint das medizinische Risiko nicht größer zu sein als bei der jährlichen Grippewelle, die bisher im Normalfall wohl eher keinen oder keinen entscheidenden Einfluss auf Fortführungsprognosen hatte. Fakt ist aber, dass der bisherige Verlauf der Covid-19-Verbreitung seit Jahresbeginn bereits erhebliche Folgen für einige Branchen hat. Betrachtet man die Entwicklung in Europa in den vergangenen Wochen, scheinen die Auswirkungen eher zu steigen.

»Schon die ‚normale‘ Fortführungsprognose ist oft schwer.«

Die entscheidende Frage ist, wie lange diese Situation noch anhält, welchen Verlauf das Virusgeschehen nehmen wird und welche Auswirkungen dies auf den Geschäftsverlauf haben könnte. Diese Fragen kann aber derzeit niemand beantworten. Eine überraschende Zollbeschränkung kann zumindest ansatzweise im Businessplan berechnet und angepasst werden. Das Gleiche gilt eingeschränkt ebenfalls für die Auswirkungen des Brexits. Aber die „richtige“ Berücksichtigung der Entwicklung einer möglichen Pandemie in einem Businessplan ist schwierig bis unmöglich.

Hinzu kommt, dass die aktuelle Situation auch erhebliche Auswirkungen auf die Liquiditätssituation eines Unternehmens haben kann. Abgesehen von Umsatzeinbrüchen in betroffenen Regionen oder Störungen in der Lieferkette zeigen sich bereits negative Auswirkungen auf die

Schnelligkeit notwendiger Finanzierungsentscheidungen oder die Auszahlung bereits zugesagter Finanzierungstranchen. Nicht zu vergessen ist das Verschieben von Investitionen, das sich aktuell ohnehin auf einige Branchen negativ auswirkt. Ebenso ist zu befürchten, dass das Zahlungsverhalten betroffener Debitoren schlechter werden könnte.

Insofern sollte das Management auch eine bestehende Liquiditätsplanung und die zugrunde gelegten Planungsprämissen laufend an die neue Situation anpassen. Letztendlich ist anzuraten, die betroffenen Stakeholder rechtzeitig über eine mögliche Verschlechterung der Liquiditätssituation durch den drohenden externen „Schock“ zu informieren, um gegebenenfalls entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Auch in diesem Zusammenhang wird sich eine Planung nur an den bekannten Faktoren orientieren können und ist damit laufend zu überprüfen.

Ins Risikomanagement einbeziehen

Die Entwicklungen zeigen aber auch den möglichen negativen Einfluss auf das eigentliche operative Geschäft. So können sich Probleme im operativen Geschäft des Geschäftspartners auch auf das eigene Geschäft belastend auswirken. Aber auch vom eigentlichen Geschäft unabhängige Faktoren wie das Abriegeln ganzer Regionen können negative Auswirkungen auf das eigene operative Geschäft haben, wenn beispielsweise wichtige Mitarbeiter aufgrund externer Maßnahmen nicht oder nur eingeschränkt verfügbar sind.

Ob die Auswirkungen des Covid-19-Virus nur vorübergehend sind und letztendlich keine nachhaltigen Effekte haben, bleibt abzuwarten. Es zeigt sich aber, dass derartige globale oder auch selbst nur regional beschränkte Entwicklungen durchaus Eingang in Risikomanagementsysteme finden sollten. Denn zumindest die Ausbreitung von Viruserkrankungen hat es in den vergangenen Jahren oft gegeben. Neu sind allerdings das Ausmaß der bisherigen Folgen bei verhältnismäßig geringen Fallzahlen und der Einfluss auf Unternehmen nicht nur in Sanierungssituationen.

Es bleibt zu hoffen, dass dieser Zustand nur vorübergehend ist und der negative Einfluss auf Geschäftsmodelle durch Nachholeffekte wieder ausgeglichen werden kann. Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass eine etwaige Covid-19 Pandemie als Beispiel eines möglichen externen Schocks in Prognosen nicht anders zu behandeln ist als andere exogene Faktoren.

Autoren

Dr. Jan Markus Plathner ist Rechtsanwalt und Partner bei Brinkmann & Partner in Frankfurt am Main.
m.plathner@brinkmann-partner.de



Brinkmann & Partner

Dr. Christoph Morgen ist Rechtsanwalt, Steuerberater und Partner bei Brinkmann & Partner in Hamburg.
c.morgen@brinkmann-partner.de



Brinkmann & Partner