

KMU-PRAXIS

Gefahr Insolvenz

Teil 1 – Das Erkennen



● VON MARCELLO SCARNATO*

Solange nur Mahnungen ins Haus «flattern», ist es noch kein Problem. Meint man. Wenn man nichts unternimmt, greift der Engpass auf die langfristigen Kreditoren über, die quartalsweise abzuliefernden Sozialabgaben und Steuern und irgendwann auf die monatlichen Nettolöhne. Zahlungsunfähigkeit, auch Insolvenz genannt, kann zu einem berechtigten Konkursantrag durch einen Gläubiger führen. Je nach Situation sind die Organe einer Firma bereits vorher gesetzlich verpflichtet, den Richter zu benachrichtigen. Was tun?

Worst Case kennen

Gerät ein Unternehmen in einen kurzfristigen Liquiditätsengpass, stellt sich die Frage, welche Zahlungen aus wirtschaftlicher Sicht unabdingbar sind. Zwingend juristisch wird das Thema spätestens bei einer strukturellen (= anhaltenden) Liquiditätskrise: Gläubigerbevorzugung ist dann festzustellen, wenn nicht mehr alle Kreditoren gleich behandelt werden (können). Konsequenz wäre möglicherweise eine Verantwortlichkeitsklage gegen die Firmengänge.

Situation plakativ darstellen

Höchste Wachsamkeit ist prioritär in Momenten einer Krise: Die Dinge richtig und nacheinander tun, Chaos und Verdrängung vermeiden! Daher erster Schritt: Gefahrenbereiche erkennen. Mindmaps (einfache grafische Darstellungen von Hand auf ein Blatt oder an die Wand gezeichnet) helfen, die neuralgischen Bereiche zu isolieren und die gegenseitigen Abhängigkeiten zu gruppieren.

Schadensminimierung

Zweiter Schritt: Wenn die «Grosswetterlage» aufgezeichnet ist, lassen sich die «Sturmtiefs» erkennen. Sodann sind geeignete Massnahmen zu prüfen, um den Schaden einzugrenzen. Alternativ-Szenarien mit kurz- und langfristigen Massnahmen lassen sich hieraus ableiten. Entscheidend ist die Optik: Das Kerngeschäft muss gesichert werden, damit an der Front die nötigen Umsätze realisiert werden können. Voraussetzung ist die anzupassende Planung und Budgetierung, was auch allfällig nötiger Kapitalfindung dient.

Sanierungswürdigkeit

Problemlösung (im Fachjargon «Troubleshooting» genannt) im Bereich Firmensanierung bedeutet vor allem, dass jemand die Gesamtunternehmung kritisch analysiert. Erfahrungsgemäss gewährleisten externe, neutrale Dritte die höchste Objektivität. Als dritter Schritt ist nun die Sanierungsfähigkeit der Unternehmung zu prüfen. Je nach Situation ergeben sich daraus die Handlungsalternativen einer Sanierung: Aus eigener Kraft, in Kooperation mit Dritten, durch neues Kapital, durch Verkauf von Geschäftsbereichen oder Beteiligungen etc. Wenn keine vertretbare Aussicht auf Rettung besteht, bleibt nur der Gang zum Konkursrichter. Es sei denn, zuvor hätte eine gerichtliche Nachlassstundung erwirkt werden können. Dies würde in der Regel zwei Monate «Schonfrist» unter Gerichtsaufsicht, aber noch mit der bisherigen Firmenleitung bedeuten.

* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

Skandale wird es trotzdem geben

Weiterbildung: Zahlen allein sind für Controller nicht ausschlaggebend

Kleine Fehler – grosse Wirkung. Viele Firmenskandale haben ihren Ursprung in der Buchhaltung. Wie fliesst dieser Umstand in die Weiterbildung von Controllern, Accountants und Wirtschaftsprüfern ein?

● VON KATRIN PIAZZA

Das Berufsbild des Buchhalters – und auch der verwandten Berufe – hat sich in den letzten Jahren stark verändert: Erbsenzählen im stillen Kämmerchen ist out; gefragt sind interdisziplinär denkende Finanzexperten mit ausgeprägten kommunikativen Fähigkeiten.

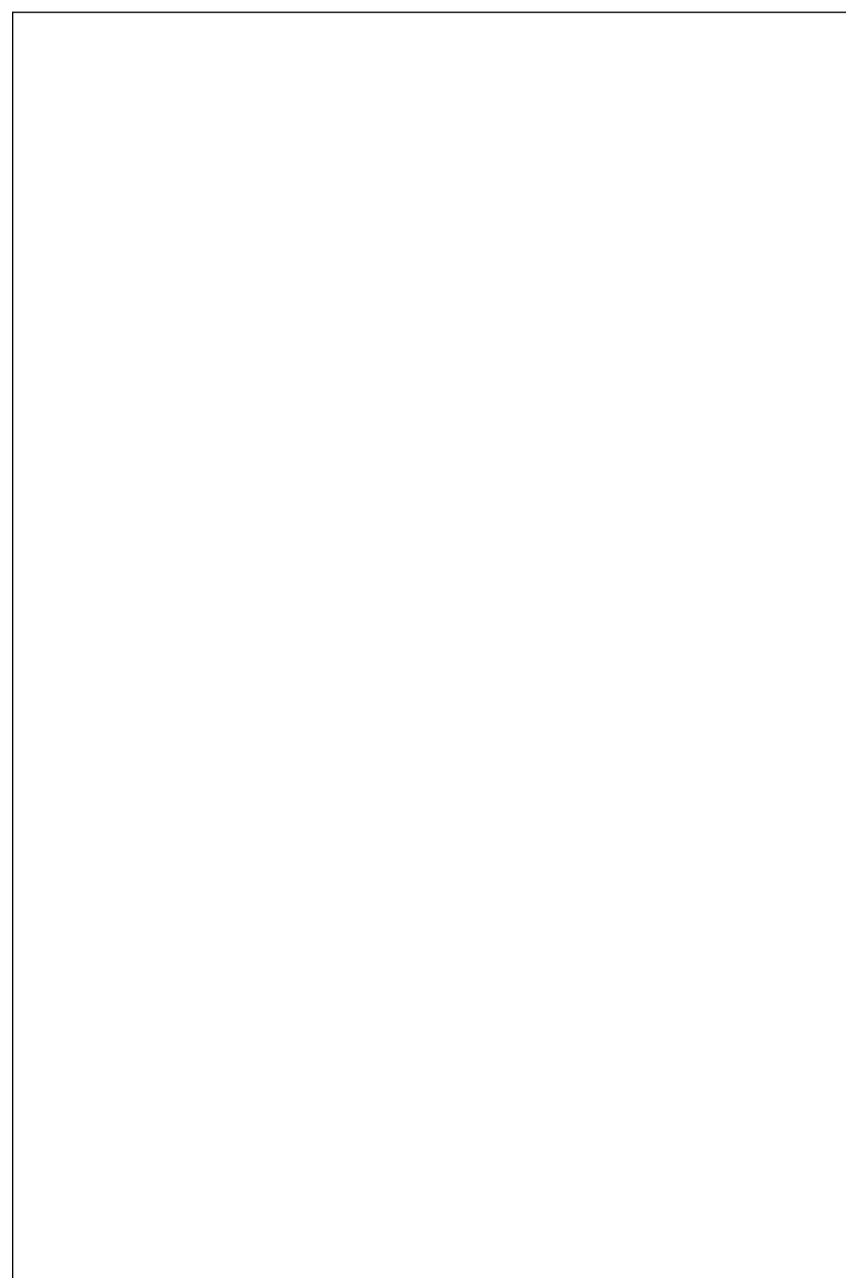
«Heute ist es absolut notwendig, dass die Wirtschaftsprüfer nicht nur über ein profundes Fachwissen verfügen, sondern überdies ihre Erkenntnisse und Entscheidungen aus der Prüfung zielführend kommunizieren können», sagt Stefan Huser, Leiter der Schweizerischen Akademie für Wirtschaftsprüfung. «Die Kunden erwarten eine Dienstleistung, die einerseits den gesetzlichen Rahmenbedingungen gerecht wird, ihnen aber andererseits für ihr Unternehmen klare Signale liefert.»

Mehr Druck von oben

Im Fall von Buchhaltern und Controllern mag der Kunde ein interner sein – aber deshalb nicht weniger anspruchsvoll: Kompetenzen in der Gesprächsführung und Konfliktbewältigung müssen beide ebenso mitbringen wie umfangreiches Wissen in Schnittstellenthemen wie Recht, Steuern und Corporate Finance.

Leistungsorientierung und Komplexität der Materie haben im Finanzbereich stark zugenommen, beobachtet Linard Nadig, Leiter des Nachdiplomstudiums Controlling am IFZ Institut für Finanzdienstleistungen Zug, Teil der Hochschule für Wirtschaft Luzern: «Von oben erfolgt erheblich mehr Druck, damit steigt auch die Versuchung, mehr zu verstecken und Ausserstehenden gegenüber zu verschleiern.»

Trotz internationalen Bemühungen, durch Standards mehr Transparenz zu schaffen, gebe es heute diesbezüglich mehr Möglichkeiten. Allen Beteiligten müsse heute klar sein, sagt Nadig, dass eine Zahl allein nichts bedeute: «Der Finanzexperte ist Hauptlieferant von Informationen, die zu Entscheidungen führen. Er muss selektieren, gewichten, vorbereiten und Varianten aufzeigen. Aber er muss dem Manager auch dabei helfen, die Grenze der Aussagefähigkeit der Zahlen zu



Eine Zahl allein bedeutet nichts: Der Finanzexperte muss heute neben Kontrollfähigkeiten auch Sozial- und Methodenkompetenzen mitbringen.

Foto: Archiv

erkennen.» «In unseren Weiterbildungen kommen seit 2002 Wirtschaftskriminalität, Bilanzskandale, Creative Accounting und ähnlich brisante Themen regelmässig zur Sprache», erklärt George Babounakis, Verantwortlicher Fortbildung beim Verband für Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen.

Fachwissen reicht nicht

Die Zürcher Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung reagiert auf die veränderten Anforderungen mit einer Neustrukturierung des Nachdiplomstudiums: «Gerade weil Accounting sehr eng mit Fragen der Persönlichkeitsentwicklung verbunden ist, ha-

ben wir den im September 2004 startenden Studiengang mit einem spezifischen Modul zur Persönlichkeitsentwicklung erweitert. Die dort vermittelten Sozial- und Methodenkompetenzen ergänzen die in den übrigen Modulen angebotenen Fachkompetenzen.»

In Bezug auf die theoretische Persönlichkeitsentwicklung skeptischer zeigt sich Stefan Huser: «Die angesprochenen Softskills lassen sich nicht ausschliesslich in der Schulstube entwickeln – viel eher aber in der Praxis.» Was auch der Grund dafür sei, dass die Ausbildung zum diplomierten Wirtschaftsprüfer nicht direkt an eine Erstausbildung anschliesse, sondern vertiefte Berufserfahrung voraussetze.

Auf Berufserfahrung der Teilnehmer und konsequente Umsetzung des Wissens setzt das IFZ in seinem Nachdiplomstudiengang: «Durch die Auswahl von Teilnehmern mit einem möglichst breiten Erfahrungshintergrund wird die Praxisbezogenheit garantiert. Wir zwingen unsere Absolventen durch die Themenwahl, mit Geschäftsabläufen vertraut zu werden.»

Eine Ausbildung, die weg von allzu technischer Ausrichtung und hinführe zu vernetztem Denken und dem Erkennen von Zusammenhängen, brauche Abstand von den klassischen Lehrformen, glaubt Studienleiter Nadig: «Wir setzen in erster Linie auf Gruppenarbeit und intensive Gespräche mit den Dozenten. Hauptziel ist, dass der Controller lernt, seine eigenen Überzeugungen zu hinterfragen und seine Sicht zu kommentieren.»

Vernetztes Controlling

Laut Marco Passardi, Leiter Weiterbildung und Angewandte Forschung, will die Zürcher Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung ihre Studierenden mit einer «Checkliste» im Bereich Accounting und Controlling auf die anspruchsvollen Problemstellungen in der Praxis fokussieren: «Das Ziel ist, Rechnungswesen und Controlling immer in Verbindung mit der unternehmerischen Strategie zu beurteilen und somit in der Lage zu sein, im richtigen Moment die richtigen Fragen zu stellen.»

Wenig von Checklisten hält man am IFZ: «Wir möchten unseren Absolventen klar machen, dass viele Probleme nicht anhand von Checklisten abgehakt werden können – und schon gar nicht von einer Firma in die andere transferiert werden können.» Zum Ziel der Ausbildung gehöre es vielmehr, dass die Absolventen sich in der Komplexität wohl zu fühlen lernten. «Das heisst, dass sie sich nicht blind auf ein bestehendes Controlling-System verlassen», erläutert Nadig.

Er glaubt im Übrigen, dass die Skandale die Neuausrichtung in der Weiterbildung nur beschleunigt, nicht ausgelöst haben: «Die Skandale bestätigen teilweise die Richtigkeit der neuen Konzepte. Man darf aber nicht die Illusion haben, dass neue Ausbildungsmethoden Skandale verhindern können.»

Klar sei, dass die Tendenz im Accounting weggehe von der reinen Zahlenkontrolle. Der Kontrolle vertrauen und das Vertrauen kontrollieren – dieser schwierige Balanceakt ist heute zu meistern. Wobei sich auch die Grenzen der Weiterbildung zeigen: Moralisch richtiges Verhalten lässt sich nur bedingt im Unterricht vermitteln.

BUCHTIPP

«Grosserfolg im Kleinbetrieb»

Wie man einen Betrieb mit 1 bis 40 Mitarbeitern zum Erfolg führt, verrät das Buch von Hans-Peter Zimmermann.

jak.- Egal ob es um Marketing, Management, Motivation, Gewinnsteigerung, Qualitätsverbesserung oder Reklamationen geht: Das Buch «Grosserfolg im Kleinbetrieb» bietet für die Bedürfnisse kleiner und mittelständischer Unternehmen Handlungsstrategien mit praxisnahen Lösungen. Hans-Peter Zimmermann zeigt Unternehmen, welche Investitionen Gewinn bringen, wie man wirksame Werbeteile schreibt, Umsätze steigert, Reklamationen als Gewinnchance nutzt, sich auf Erfolg programmiert, das Internet für Gewinn bringendes Marketing einsetzt und vieles mehr. Auch in Sachen Personal kann das Buch Wissenswertes liefern. Wie finde ich fähige Mitarbeiter? Wie schaffe ich eine angenehme Arbeitsatmosphäre? Oder wann wird es Zeit, einen Mitarbeiter zu feuern? Diese Fragen und mehr

werden beantwortet. Hans-Peter Zimmermann ist bekannt als «etwas anderer» Unternehmensberater und Managementtrainer. Er lebt in der Schweiz und bietet Seminare in Persönlichkeitsbildung und Marketing an.

Hans-Peter Zimmermann: «Grosserfolg im Kleinbetrieb». Redline Wirtschaft bei Verlag moderne Industrie AG, 2003 München. ISBN 3-478-85530-6.

Unternehmensführung humorvoll verpackt: Das Buch enthält Tipps, um einen Kleinbetrieb erfolgreich zu machen.

GRAND HOTELS
BAD RAGAZ
Health, Spa & Golf Resort

Sonntagsgenuss

Restaurant Bel-Air
14. März 2004 ab 12 Uhr

Das Sonntagsbuffet, um mit Freunden, Bekannten und Familie den Sonntag zum Erlebnis zu machen!

Vorspeisenbuffet CHF 42.–
Dessertbuffet CHF 25.–
Vorspeisen- und Dessertbuffet CHF 60.–
Menu komplett CHF 75.–

Weitere Daten 28. März und 11. April 2004

Um Reservierung wird gebeten:
Tel. +41 (0)81 303 30 30
oder reservation@resortragaz.ch

Herrliche Sommer-Barbecues im Grand Hotel Quellenhof.
Eröffnungs-BBQ am 09. Mai ab 12 Uhr.