



FOTO: © MINERVASTUDIO/SHUTTERSTOCK.COM

## Fit machen für unsichere Zeiten

Mit aktuellen Zahlen die Basis für morgen schaffen

Die deutsche Wirtschaft verliert nach Einschätzung führender Ökonomen deutlich an Schwung und dürfte auch im dritten Quartal 2019 schrumpfen. Was bedeutet dies für mittelständische Unternehmen?

VON INGO HAUG

**D**ie schwache wirtschaftliche Dynamik wird neben politischen Risiken wie Brexit und Handelskonflikten auch mit wirtschaftlichen Gegebenheiten wie der Transformation zur technologisch einfacheren Elektromobilität begründet. Nicht zuletzt dürften die psychologischen Einflüsse ebenfalls eine große Rolle spielen. Ob diese „technische Rezession“ letztlich in eine scharfe Rezession umschlägt oder nicht, ist von vielen Faktoren abhängig.

### Transparenz ist das A & O

Unternehmen sind angesichts solcher Veränderungen besonders gefordert. Zuerst ist Transparenz bei den aktuellen Zahlen in der betrieblichen Kosten- und Erlösrechnung notwendig. Nur aktuelle Daten geben in der Aufbereitung zusammen mit Vergangenheitsdaten und durch die Bildung von Verhältnissen (betriebswirtschaftliche Kennzahlen) Aufschluss über mögliche Optimierungspotenziale auf der Kostenseite sowie Ansatzpunkte zur Verbesserung der Erlöse. Transparenz ist aber auch in der für Steuerzahlungen, Ausschüttung/Entnahmen und gesellschafts- und insolvenzrechtlich relevanten Zahlenwerken wie Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung notwendig. Selbst wenn hier die Zahlen der betrieblichen Kosten- und Erlösrechnungen einfließen, werden weitere Schritte nötig, um diese Rechenwerke transparent und aktuell zu halten. So sollten auf Monatsbasis alle diejenigen Anpassungen und Bewertungen erfolgen, die auch an den so genannten Abschlusstagen vorgenommen werden. Dies betrifft in den

allermeisten Fällen das Anlage- und Vorratsvermögen, die Forderungen und Rückstellungen sowie aktivische und passivische Abgrenzungen.

### Szenarien ausarbeiten

Wenn alle Rechenwerke aktuell sind, sollte man sich gemäß dem japanischen Zitat „wenn du es eilig hast, gehe langsam“ verhalten und sich die Zeit nehmen, mögliche künftige Szenarien für das Unternehmen auszuarbeiten und diese Erkenntnisse in die einzelnen Rechenwerke einfließen lassen. Diese spezielle Art der Planung kann je nach Größe und Komplexität auch in Teilplänen, etwa Vertrieb, Beschaffung oder Personal, erfolgen und wird in einer großen Anzahl von Fällen auf der Absatzplanung als der zentralen Ausgangsgröße des unternehmerischen Handelns ansetzen. Dabei liegt es in der Natur der Sache, die Szenarien auf „best und worst case“ und sozusagen als goldene Mitte auf einen Trend einzugrenzen. Von großer Wichtigkeit sind hierbei die Nachvollziehbarkeit der Annahmen und deren Auswirkungen auf fremde Dritte. Der Zeithorizont sollte, auch wegen etwaiger rechtlicher Erfordernisse, mindestens 24 Monate betragen. Allgemein üblich ist eine Dreijahresplanung. Aufgrund der Verflechtungen und gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen Bilanz und GuV und der sich daraus ergebenden Konsequenzen und Auswirkungen auf die Liquidität, empfiehlt sich immer eine so genannte „integrierte Planung“, die Veränderungen in einem Rechenwerk automatisch in die anderen Systeme übernimmt. Dass diese Pläne rollierend fortgeschrieben werden sollten, versteht sich von selbst.

Generell gilt: Oftmals hilft in schwierigen Situationen der Einsatz von Externen, die unabhängig von innerbetrieblichen und psychologischen Zwängen und aufgrund ihrer mannigfaltigen Erfahrungen mit eben diesen schwierigen Situationen neue Wege und Lösungen aufzeigen können.

### Frühzeitig alle einbeziehen

In jedem vergangenen Abschwung beziehungsweise in jeder Krise hat sich gezeigt, dass es sich auszahlt, wenn alle von den Unternehmensergebnissen betroffenen und abhängigen Personen und Institutionen frühzeitig einbezogen werden. Wenn sie über die gewonnenen Erkenntnisse mit entsprechender Transparenz informiert wurden, konnten für das jeweilige Unternehmen und dessen Anteilseigner stets die besten Ergebnisse erzielt werden. Finanzierungspartner reagieren sehr sensitiv auf Unsicherheit, Überraschungen und Planabweichungen. Daher ist es in unsicheren Zeiten von großer Wichtigkeit, diese Finanzierungspartner auf dem Weg mitzunehmen. Transparenz bezüglich der aktuellen Situation und aktueller Daten sowie Transparenz in Sachen realistischer und nachvollziehbarer Planung ist hier oberstes Gebot. Ein regelmäßiger persönlicher Austausch unterstützt diesen Ansatz.

Steuerlich sollten unterjährig die Vorauszahlungen entsprechend auf null angepasst sowie zur Stärkung des Cashflows die Stundung noch offener „Steuerschulden“ beantragt werden. Dies

lässt sich die Finanzverwaltung allerdings mit einem Zinssatz von sechs Prozent pro Jahr vergüten. Nach der amtlichen Feststellung eines Verlustes kommt ein Verlustrücktrag über ein Jahr in Frage, dies gilt allerdings nicht für die Gewerbesteuer. Ansonsten bleibt nur noch der Verlustvortrag, das heißt, die Verrechnung künftiger Gewinne mit den festgestellten Verlusten. Auch hier gibt es eine Einschränkung in Form der so genannten Mindestbesteuerung. Unterstützung durch den Gesetzgeber bekom-



Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Ingo Haug ist Partner bei der H/W/S GmbH & Co. KG.

men Unternehmen bei Sanierungsgewinnen. Das heißt, Schulden werden durch Gläubiger zum Zwecke der Sanierung erlassen, indem die daraus erfolgten Gewinne unter bestimmten Voraussetzungen steuerfrei gestellt werden. ■

### KURZ VORGESTELLT

HWS vereint mit über 400 hoch qualifizierten Mitarbeitern an Standorten in Südwestdeutschland persönliche Beratungskompetenz mit einem breiten Netzwerk an Fachdisziplinen. Die Kanzlei ist regional vernetzt, agiert global und bietet das ganze Spektrum an Dienstleistungen rund um Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung sowie Rechts- und Unternehmensberatung an. Die „HWS Intens“ ist auf Firmensanierungen spezialisiert. HWS bietet die Zuverlässigkeit einer etablierten Marke mit fast 100-jähriger Erfahrung, kombiniert mit der Wandlungsfähigkeit eines jungen und dynamischen Start-ups. Derzeit führen 21 Partner die Gesellschaft. Jeder Partner ist spezialisiert und für einen bestimmten Mandantenkreis verantwortlich. Somit profitieren die Mandanten von einem zentralen Ansprechpartner und der in vielen Jahren gewachsenen Branchen-, Beratungs- und Fachkompetenz.

► [www.hws.de](http://www.hws.de)