

## INTERVIEW

# »Rechtzeitig reagieren, Probleme nicht verdrängen«



## VON STEFAN SCHICK

Prof. Dr. Stefan Schick ist als Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht in Stuttgart tätig. Er ist seit langem Mitglied des Beirats der Zeitschrift SOZIALwirtschaft und des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell. Das Interview mit Prof. Dr. Stefan Schick führte Prof. Dr. Andreas Strunk.

E-Mail  
Stefan.Schick@reithschick.de

**Eine Insolvenz ist für alle Beteiligten ein dramatischer Einschnitt. Besonders große Verantwortung kommt in der Sozialwirtschaft den Führungskräften zu. Stefan Schick hat schon viele kleine und große Träger des Gesundheits- und Sozialwesens in kniffligen Situationen beraten. Er erläutert im Gespräch, worauf Vorstände und Geschäftsführungen achten müssen.**

**SOZIALwirtschaft:** Was muss eine verantwortliche Führungskraft tun, wenn Insolvenz droht oder gar schon eingetreten ist?  
**Stefan Schick:** Zunächst stellt sich die Frage, ob die Insolvenz vermeidbar ist. Eine Führungskraft muss daher zunächst klären, ob die Voraussetzungen für eine positive Prognose vorliegen, um das Unternehmen fortzuführen – oder ob die Bedingungen dafür geschaffen werden können. Dazu zählt eine Liquiditäts- und Ergebnisplanung für das laufende und das Folgejahr, aus der sich die positive Fortführungsprognose ableiten lässt.

**SOZIALwirtschaft:** Und wenn die Einschätzung negativ ist?  
**Stefan Schick:** Ergibt sich aus der Planung keine positive Fortführungsprognose, so müssen die Verantwortlichen prüfen, ob das Aktivvermögen die Schulden deckt – und zwar auf der Grundlage des derzeit geltenden Rechts auf der Basis der sogenannten »Zerschlagungswerte«. Ergibt sich dann, dass auch eine rechnerische Überschuldung vorliegt, so müssen die Verantwortlichen unverzüglich Insolvenzantrag stellen.

**SOZIALwirtschaft:** Gilt das auch für eingetragene Vereine?  
**Stefan Schick:** Die einzelnen Anforderungen sind von der Rechtsform abhängig. Das GmbH-Recht geht am weitesten

ten: Spätestens innerhalb von drei Wochen ist Insolvenzantrag zu stellen, ansonsten macht sich der Vorstand nicht nur – wie bei den anderen Rechtsformen – schadensersatzpflichtig, sondern sogar strafbar!

**SOZIALwirtschaft:** Auf welche Frühwarnmerkmale sollten Verantwortliche achten, damit eine Insolvenz abgewendet werden kann?

**Stefan Schick:** Große Sozialunternehmen werden in der Regel professionell unter Einsatz der betriebswirtschaftlichen Instrumentarien geführt. Sie haben ein Risikomanagement und verfügen über ein gut aufgestelltes Controlling, das der Führung die wirtschaftliche Standortbestimmung erleichtert. Bei mittelgroßen und kleineren Einrichtungen ist das häufig viel schwieriger. Vor allem kleinere Organisationen bilanzieren oft nicht einmal. Sie können letztlich ihre wirtschaftliche Standortbestimmung im wesentlichen an ihrer Liquidität erkennen, die im Hinblick auf künftige Liquiditätsbelastungen aber um eine Liquiditätsplanung ergänzt werden muss. Ich habe Zweifel, ob dies bei allen kleineren Organisationen im erforderlichen Umfang geschieht.

**SOZIALwirtschaft:** Der Führungsalltag hat ja eine rationale Seite (»konsequent das Richtige tun«), aber auch emotionale

Aspekte (»Wie halten andere und ich die unangenehme Situation aus?«). Welche Empfehlung können Sie aus Ihrer Beraterpraxis für den emotionalen Teil geben?

**Stefan Schick:** Krisen treten selten völlig unvorhersehbar und unerwartet auf. Die Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage wird häufig über einen längeren Zeitraum – teilweise über Monate – im Rahmen der Rechnungslegung oder einer Betriebswirtschaftlichen Auswertung (vgl. Kasten), zumindest aber bei einer Verschlechterung der Liquidität erkannt. Zunächst werden die Probleme als vorübergehende Entwicklung von untergeordneter Bedeutung verdrängt. Häufig wird dann über die Notwendigkeit »einschneidender Maßnahmen« geredet – oft werden sie nicht ergriffen. Hinweise beispielsweise von Beratern werden in dieser Phase als gut gemeinte Ratschläge verdrängt und zurückgestellt, bis es nicht mehr anders geht. Dann nimmt das Tempo der weiteren Verschlechterung zu mit einer Dynamik, die in der Krise zur Notwendigkeit von immer mehr und immer komplexeren Entscheidungen führt.

**SOZIALwirtschaft:** Was raten Sie Verantwortlichen in einer solchen Situation?

**Stefan Schick:** Der zunehmende Zeitdruck und die deutlich erhöhte Komplexität führen nicht nur zu dem höheren Risiko von Fehlentscheidungen, sondern auch zu einer immensen psychischen und physischen Belastung der Verantwortlichen. Die Empfehlung kann daher nur lauten: Rechtzeitig reagieren, die Probleme nicht verdrängen – sie lösen sich nicht von selbst! Aus praktischer Erfahrung weiß ich, dass dieser Rat gehört, zur Kenntnis genommen und verdrängt wird. Später Recht zu bekommen, ist da aus Beratersicht ein schwacher Trost!

**SOZIALwirtschaft:** Häufen sich Ihrer Einschätzung nach Insolvenzfälle in der Sozialwirtschaft? Wenn das zutrifft, welche Gründe gibt es dafür? Wie sind diese Gründe hinsichtlich Ihrer Verursachung einzuschätzen und was wäre dagegen zu tun?

**Stefan Schick:** In der Vergangenheit war die Insolvenzhäufigkeit in der Sozialwirtschaft geringer als im gewerblichen Bereich. Es ist aber auch erkennbar, dass die

Sozialwirtschaft – wie in den letzten Jahren ganz besonders die Kliniken – zunehmend unter finanziellen Druck geraten. Was mit den Kliniken begonnen hat, setzt sich nach meinen Erfahrungen derzeit im Pflegebereich fort und wird die übrigen Bereiche der Sozialwirtschaft – soweit dies nicht schon der Fall ist – zunehmend erfassen: Sinkenden Einnahmen stehen höhere Ausgaben gegenüber.

**SOZIALwirtschaft:** Worin sehen Sie dafür die Gründe?

**Stefan Schick:** Man kürzt die Mittel für die Sozialwirtschaft im Hinblick auf die Haushaltsslage und die Notwendigkeit, Beitragssteigerungen und Steuererhöhungen zu vermeiden, gleichzeitig steigen die Kosten durch höhere Bedarfe (z. B. aufgrund des demografischen Wandels) und die Notwendigkeit einer besseren Bezahlung der Mitarbeitenden. So ist es für mich ein Widerspruch, einerseits die – sicherlich richtige – angemessene Bezahlung der Mitarbeitenden in der Sozialwirtschaft zu fordern, andererseits die dafür erforderlichen Mittel aber nicht zur Verfügung zu stellen. ■

## Die Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)



basiert in der Regel auf den laufenden Daten der Finanzbuchhaltung. Sie gibt dem Unternehmer während des laufenden Finanzjahres Auskunft über seine Kosten- und Erlössituation und damit über die Ertragslage. Im Gegensatz zur Bilanz, die meist erst mit einigen Monaten Zeitverzögerung erstellt wird, kann die BWA die Zahlen zur aktuellen Lage des Unternehmens liefern. Die erste BWA wurde Ende der 1960er Jahre von der DATEV in Deutschland als sogenannte DATEV-Standard-BWA Nr. 1 eingeführt. Sie dient oft als Entscheidungsgrundlage für kleine und mittelständische Unternehmen. Für Kreditinstitute ist sie das wesentliche Informationsinstrument für die Beurteilung von Krediten gem. § 18 KWG im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung. Mittlerweile hat die DATEV als Trendsetter um die Standard-BWA herum eine erhebliche Vielfalt von zusätzlichen Auswertungen geschaffen (Controllingreport, Kapitalflussrechnung, branchenbezogene BWA u. v. a. m.). Diese DATEV-BWA wurden

von anderen Rechnungswesen-Anbietern eins zu eins übernommen.

Die einzel- wie volkswirtschaftliche Bedeutung der BWA ist groß: Allein die DATEV und die steuerberatende Branche drucken monatlich über 2,5 Millionen solcher Auswertungen aus; auf deren Aussagekraft müssen sich Unternehmer, Finanzverwaltung und Banken verlassen.

Die Anforderungen an die Aussage- und Auswertungsfähigkeit der BWA sind in den letzten Jahren gestiegen. Betriebswirtschaftliche Auswertungen müssen

- rechtsformneutral gestaltet sein
- mit einem Branchenvergleich (DATEV-Betriebsvergleich oder Destatis) kompatibel sein
- größenordnungsneutral abbilden
- mit dem Rechnungswesen und statistischen Daten des Unternehmens integrierte Darstellungen erlauben
- bei entsprechender intelligenter Struktur standardisierbar sein.

Zusätzlich sind Zeitreihen, Vorjahresvergleiche und grafische Darstellungen wesentliche Qualitätskriterien, immer vorausgesetzt, die Struktur der BWA ist keine bloße Abfrage von Konten, sondern eine betriebswirtschaftlich klare Aussage. Da das Rechnungswesen mittelständischer Unternehmen aufgrund des IT-Fortschritts sehr schnell und kostengünstig ausgewertet werden kann, dürften sich in Zukunft zunehmend individuelle Branchenlösungen durchsetzen.

Quelle: <http://de.wikipedia.org>