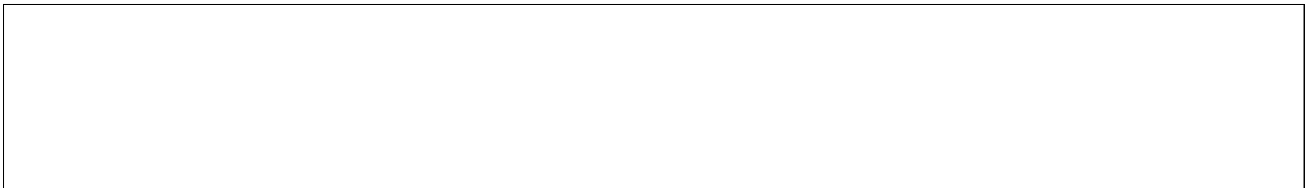


Controlling als zukunftsorientiertes Steuerungselement



Verbindlichkeitenmanagement

Datenerfassung der Gläubiger

Komplettübersicht

Parameter für das Controlling

Entwicklung der Verschuldung

Liquiditätssicherung

Zahlungsverzug

Ein Unternehmer der im geschäftlichen Verkehr ohne sachliche Rechtfertigung grob nachteilige Zahlungsbedingungen verwendet, indem er einem anderen unangemessen lange Zahlungsfristen aufzwingt, kann vom Schutzverband wirtschaftlicher Interessen von Unternehmen, geklagt werden.

Moratorium von Banken und Gläubigern

Aufschub seitens der Gläubiger bei der Erfüllung fälliger Verpflichtungen.

VERFÜGBARE LIQUIDITÄT

Ertragskraft - Kreditoren - Debitoren

ERGEBNIS-VERWENDUNG

Stand per _____

		Anmerkung
Ertragskraft (budgetierter Cashflow)		
- Privatentnahme (inkl. Versicherungen)		
- Privatentnahme (für eventuelle Tilgungsträger)		
- Kapitaldienst (<input type="checkbox"/> Zinsen und <input type="checkbox"/> Tilgung)		
= Frei verwendbares Ergebnis (Free Cash Flow)		

Verbindlichkeiten

Bankverbindlichkeiten		
Lieferanten - Forderungen		
Sonstige Verbindlichkeiten		
Summe VB		
Debitoren (Außenstände)		
Summe		

Überschuß		
Fehlbetrag		
ERLÖS (zu erwartende Einnahmen netto)		

"Altlasten" werden über einen Zahlungsmodus abgebaut.

Stand per _____

Kontokorrent	
Rahmen	
Differenz \pm	

VERFÜGBARE LIQUIDITÄT

Ertragskraft - Kreditoren - Debitoren

ERGEBNIS-VERWENDUNG

Stand per _____

		p.m.
Ertragskraft (budgetierter Cashflow)		
- Privatentnahme (inkl. Versicherungen)		
- Privatentnahme (für eventuelle Tilgungsträger)		
- Kapitaldienst (<input type="checkbox"/> Zinsen und <input type="checkbox"/> Tilgung)		
= Frei verwendbares Ergebnis		
Verbindlichkeiten		
Bankverbindlichkeiten		
Lieferanten - Forderungen		
Sonstige Verbindlichkeiten		
Summe VB		
Debitoren (Außenstände)		
Summe		
Überschuß		
Fehlbetrag		
ERLÖS (zu erwartende Einnahmen netto)		

"Altlasten" werden über einen Zahlungsmodus abgebaut.

Stand per

Kontokorrent	
Rahmen	
Differenz \pm	

Arbeitsablauf GLÄUBIGER-LISTUNG

- 1) *Gläubiger Adressen datumsmäßig anlegen (Gläubigerverzeichnis)*
- 2) *Rechnungen datumsmäßig sortieren*
- 3) *Deckblatt für Gläubiger Akt anlegen*
- 4) *Aktuelles Zahlungs-Stadium ankreuzen bzw.
mit einem "X" markieren*

<i>Bereiche</i>	<i>Stadium</i>
<i>Rechnung(en)</i>	
<i>Kontoauszüge</i>	
<i>Mahnung(en)</i>	<i>X</i>
<i>Rechtsanwalt</i>	
<i>Inkasso - Büro</i>	
<i>Kreditschutzverband</i>	
<i>Bezirksgericht</i>	

Deckblatt für Gläubiger Akt

Gläubigername

Adresse

Telefonnummer

Faxnummer

Saldo per

Bereiche / Stadium

<i>Rechnung(en)</i>	
<i>Kontoauszüge</i>	
<i>Mahnung(en)</i>	
<i>Rechtsanwalt</i>	
<i>Inkasso - Büro</i>	
<i>Kreditschutzverband</i>	
<i>Bezirksgericht</i>	

VERBINDLICHKEITEN

BANKEN

- Gläubiger Adressen
- Verbindlichkeiten

GLÄUBIGER-ADRESSEN (Bankverbindlichkeiten)

Stand per _____

[illegible]

BANKVERBINDLICHKEITEN

Stichtag

Lfd.Nr.	Kreditoren	Pos.	Konto Nr.	Datum	Obligo	Anmerkung
1		1				
2		2				
3		3				
4		4				
5		5				
6		6				
7		7				
8		8				
9		9				
10		10				
11		11				
12		12				
13		13				
14		14				
15		15				
16		16				
17		17				
18		18				
19		19				
20		20				
Ich bestätige, daß obige Aufstellung Vollständig und lückenlos ist.				SUMME		

Unterschrift

VERBINDLICHKEITEN LIEFERANTEN

- Gläubiger Adressen
- Verbindlichkeiten
- Zahlungs Modus

GLÄUBIGER-ADRESSEN (Lieferanten)

Stand per

	Gläubigernamen	Code	PLZ	Ort	Straße	Telefon	Fax	Saldo per
Notiz:								
Notiz:								
Notiz:								
Notiz:								
Notiz:								
Notiz:								
Notiz:								
Notiz:								
Notiz:								
Notiz:								

VERBINDLICHKEITEN Lieferanten

Stichtag

Lfd.Nr.	Kreditoren	Pos.	Rechn. Nr.	Kunden Nr.	Datum	Rechnungsendbetrag	bezahlt am	Anmerkung
1		1						
2		2						
3		3						
4		4						
5		5						
6		6						
7		7						
8		8						
9		9						
10		10						
11		11						
12		12						
13		13						
14		14						
15		15						
16		16						
17		17						
18		18						
19		19						
20		20						

SUMME

- Debitoren

SUMME

Ich bestätige, daß obige Aufstellung Vollständig und lückenlos ist.

Unterschrift

Lieferanten Verbindlichkeiten

Lfd. Nr.	Verbindlichkeiten	Summe	% Anteil	Zahlungsmodus				Anmerkung
				% Anteil	Dauer Monate	€ p.M.	gerundet	
	Lieferanten							
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
Summe			zur Verfügung					

Rechengvorgang:

Summe Verbindlichkeit : Ertragskraft (budgetierter Cashflow) = Rückzahlungsdauer (Planungszeitraum)

Verbindlichkeiten : $100 \times \% \text{ Anteil} = \text{€ Summe}$

Zahlungsmodus:

Ertragskraft : $\text{Summe Verbindlichkeit} \times 100 = \% \text{ Anteil}$

Lieferanten Verbindlichkeiten bezahlt

Lfd. Nr.	Verbindlichkeiten	Summe	% Anteil	Zahlungsmodus				bezahlt
				% Anteil	Dauer Monate	€ p.M.	gerundet	
	<i>Lieferanten</i>							
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
Summe			zur Verfügung					

Rechengvorgang:

Summe Verbindlichkeit : Ertragskraft (budgetierter Cashflow) = Rückzahlungsdauer (Planungszeitraum)

Verbindlichkeiten : 100 x % Anteil = € Summe

Zahlungsmodus:

Ertragskraft : Summe Verbindlichkeit x 100 = % Anteil

LIEFERANTEN VERBINDLICHKEITEN

ZAHLUNGS - MODUS

2014
01 - 06

Zahlungs - Modus Lieferanten

Planungszeitraum

Jänner - Juni _____

Verbindlichkeiten (Passiva)			Summe	F i n a n z i e r u n g s a u f t e i l u n g						Gesamt
	Pos.	Datum Fälligkeit		Jänner 1	Feber 2	März 3	April 4	Mai 5	Juni 6	
Kapitaldienst (<input type="checkbox"/> Zinsen und <input type="checkbox"/> Tilgung)	/									
Privatentnahme	/									
	1									
	2									
	3									
	4									
	5									
	6									
	7									
	8									
	9									
	10									
	11									
	12									
	13									
	14									
	15									
	16									
	17									
	18									
Summe										
Ø Liquide Mittel (budgetierter Cashflow)										
Differenzbetrag										
ERLÖS (zu erwartende Einnahmen netto)										

LIEFERANTEN VERBINDLICHKEITEN

ZAHLUNGS - MODUS

2014
07 - 12

Zahlungs - Modus Lieferanten

Planungszeitraum Juli - Dezember _____

Verbindlichkeiten (Passiva)			F i n a n z i e r u n g s a u f t e i l u n g							Gesamt
	Pos.	Datum Fälligkeit	Summe	Juli 7	August 8	September 9	Oktober 10	November 11	Dezember 12	
Kapitaldienst (<input type="checkbox"/> Zinsen und <input type="checkbox"/> Tilgung)	/									
Privatentnahme	/									
	1									
	2									
	3									
	4									
	5									
	6									
	7									
	8									
	9									
	10									
	11									
	12									
	13									
	14									
	15									
	16									
	17									
	18									
Summe										
Ø Liquide Mittel (budgetierter Cashflow)										
Differenzbetrag										
ERLÖS (zu erwartende Einnahmen netto)										

SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN

- Gläubiger Adressen
- Verbindlichkeiten
- Zahlungs Modus

GLÄUBIGER - ADRESSEN

(Sonstige Verbindlichkeiten)

	Gläubigernamen	Code	PLZ	Ort	Straße	Telefon	Fax	Saldo per
Notiz:								
Notiz:								
Notiz:								
Notiz:								
Notiz:								
Notiz:								
Notiz:								
Notiz:								
Notiz:								
Notiz:								

VERBINDLICHKEITEN Sonstige Verbindlichkeiten

Stichtag

Lfd.Nr.	Kreditoren	Pos.	Rechn. Nr.	Kunden Nr.	Datum	Rechnungsendbetrag	bezahlt am	Anmerkung
1		1						
2		2						
3		3						
4		4						
5		5						
6		6						
7		7						
8		8						
9		9						
10		10						
11		11						
12		12						
13		13						
14		14						
15		15						
16		16						
17		17						
18		18						
19		19						
20		20						
						SUMME		
						- Debitoren		
						SUMME		

Ich bestätige, daß obige Aufstellung Vollständig und lückenlos ist.

Unterschrift

Sonstige Verbindlichkeiten

Lfd. Nr.	Verbindlichkeiten	Summe	% Anteil	Zahlungsmodus				Anmerkung
				% Anteil	Dauer Monate	€ p.M.	gerundet	
	<i>Sonstige Verbindlichkeiten</i>							
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
Summe			zur Verfügung					

Rechengvorgang:

Summe Verbindlichkeit : Ertragskraft (budgetierter Cashflow) = Rückzahlungsdauer (Planungszeitraum)

Verbindlichkeiten : $100 \times \% \text{ Anteil} = \text{€ Summe}$

Zahlungsmodus:

Ertragskraft : $\text{Summe Verbindlichkeit} \times 100 = \% \text{ Anteil}$

Sonstige Verbindlichkeiten bezahlt

Lfd. Nr.	Verbindlichkeiten	Summe	% Anteil	Zahlungsmodus				bezahlt
				% Anteil	Dauer Monate	€ p.M.	gerundet	
	<i>Sonstige Verbindlichkeiten</i>							
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
Summe			zur Verfügung					

Rechengvorgang:

Summe Verbindlichkeit : Ertragskraft (budgetierter Cashflow) = Rückzahlungsdauer (Planungszeitraum)

Verbindlichkeiten : 100 x % Anteil = € Summe

Zahlungsmodus:

Ertragskraft : Summe Verbindlichkeit x 100 = % Anteil

SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN

ZAHLUNGS - MODUS

2014
01 - 06

Zahlungs - Modus Sonstige Verbindlichkeiten

Planungszeitraum

Jänner - Juni _____

Verbindlichkeiten (Passiva)			F i n a n z i e r u n g s a u f t e i l u n g							Gesamt
	Pos.	Datum Fälligkeit	Summe	Jänner 1	Feber 2	März 3	April 4	Mai 5	Juni 6	
Kapitaldienst (<input type="checkbox"/> Zinsen und <input type="checkbox"/> Tilgung)	/									
Privatentnahme	/									
	1									
	2									
	3									
	4									
	5									
	6									
	7									
	8									
	9									
	10									
	11									
	12									
	13									
	14									
	15									
	16									
	17									
	18									
Summe										
Ø Liquide Mittel (budgetierter Cashflow)										
Differenzbetrag										
ERLÖS (zu erwartende Einnahmen netto)										

SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN

ZAHLUNGS - MODUS

2014
07 - 12

Zahlungs - Modus Sonstige Verbindlichkeiten

Planungszeitraum Juli - Dezember _____

Verbindlichkeiten (Passiva)			F i n a n z i e r u n g s a u f t e i l u n g							Gesamt
	Pos.	Datum Fälligkeit	Summe	Juli 7	August 8	September 9	Oktober 10	November 11	Dezember 12	
Kapitaldienst (<input type="checkbox"/> Zinsen und <input type="checkbox"/> Tilgung)	/									
Privatentnahme	/									
	1									
	2									
	3									
	4									
	5									
	6									
	7									
	8									
	9									
	10									
	11									
	12									
	13									
	14									
	15									
	16									
	17									
	18									
Summe										
Ø Liquide Mittel (budgetierter Cashflow)										
Differenzbetrag										
ERLÖS (zu erwartende Einnahmen netto)										

DIE URSACHEN DER PLEITEN

		%-Anteil		
<input type="checkbox"/>	FAHRLÄSSIGKEIT	24%		
<input type="checkbox"/>	UNSACHLICHKEIT	36%		
<input type="checkbox"/>	PERSÖNLICHES VERSCHULDEN	13%		
<input type="checkbox"/>	KAPITALARMUT	25%		
<input type="checkbox"/>	KEIN PERSÖNLICHES VERSCHULDEN	22%		
<input type="checkbox"/>	KONKURSVERSCHLEPPUNG	10%		

- ☐ **FAHRLÄSSIGKEIT**
leichtsinnige Planung; Vernachlässigung des Rechnungswesens;
unqualifizierte Geschäftsführung; überflüssige Investitionen etc.
- ☐ **UNSACHLICHKEIT**
fehlende Planung; mangelnde Beobachtung der Vorkommnisse
in der Wirtschaft; Funktionsänderung etc.
- ☐ **PERSÖNLICHES VERSCHULDEN**
Lebensstandart; betrügerische Manipulation; Vernachlässigung
der Geschäftsführung
- ☐ **KAPITALARMUT**
Zu geringes Kapital, um den Aufwand zu decken; Unterschätzung
der verfügbaren Eigenmittel
- ☐ **KEIN PERSÖNLICHES VERSCHULDEN**
Krankheit; Unglücksfälle höherer Gewalt etc.
- ☐ **KONKURSVERSCHLEPPUNG**
Sorglosigkeit mit Folgen

CHECKLISTE: IDENTIFIZIERUNG EINER UNTERNEHMENSKRISE

- Vermindert sich der Kontoumsatz?
- Besteht die Tendenz, das Konto oft zu überziehen?
- Tritt ein unerwarteter Kreditbedarf auf?
- Müssen Zahlungen an Rechtsanwälte und Inkassobüros getätigt werden?
- Sind Abweichungen zwischen angekündigten und tatsächlichen Zahlungsein- und -ausgängen zu verzeichnen?
- Kommt es zu Kontopfändungen (Steuern und Sozialabgaben)?
- Liegen Unklarheiten in der Buchhaltung vor?
- Gibt es Verschiebungen im Bilanzierungszeitpunkt (insbesondere zur Schaffung unterschiedlicher Finanzierungszeitpunkte bei Mutter- und Tochtergesellschaften [Gefahr der Liquiditätsverschiebung])?
- Schränkt der Wirtschaftsprüfer das Testat ein oder erteilt es nicht?
- Treten negative Abweichungen zwischen vorläufigen und endgültigen Zahlen auf?
- Verringern sich die Investitionen?
- Bestehen hohe Forderungen gegen verbundene Unternehmen?
- Steigen die Vorräte ohne Erhöhung der Außenstände?
- Bestehen Mängel an Eigenkapital, Abzug von Gesellschafterdarlehen oder ausstehende Einlagen?
- Ändern sich die Abschreibungsmethoden?
- Werden Reserven aufgelöst (Wertberichtigungen, Rückstellungen, Rücklagen)?
- Werden die stillen Reserven aufgedeckt?
- Liegt ein Rückgang der Sicherheiten beim Umlaufvermögen (Globalzession und Sicherungsübereignung von Warenlagern) vor?
- Sind Fehler im Management (fehlende Qualifikation der Geschäftsleitung, häufiger Wechsel – insbesondere im Finanz- und Rechnungswesen, mangelnde Erfahrung, schlechter Führungsstil, unzureichende Nachfolgerregelung) offensichtlich?
- Findet ein überraschender Austausch der Geschäftsführung, insbesondere durch nicht qualifizierte Personen, statt?

- Falsche Geschäftspolitik und Markteinschätzung, vor allem zu große Exportabhängigkeit, zu geringe Diversifikation, zu große Abhängigkeit von Lieferanten/Abnehmern?
- Hohe Personal- und Sozialkosten, unqualifizierte Mitarbeiter, Personalfluktuation, fehlende Motivation?
- Verschärfen sich die Lieferungs- und Zahlungsmodalitäten (Vorauskauf)?
- Kommt es zu einer Ausdehnung des Lieferantenkreises?
- Werden Produkte beim Lieferanten häufig reklamiert?
- Besteht eine Abhängigkeit von wenigen Abnehmern?
- Kommt es zu Zahlungsverzögerungen?
- Gibt es Insolvenzen im Kreis der Abnehmer?

TIPP: Beachten Sie bei diesen klassischen Krisenzeichen, dass keines der Anzeichen für sich allein die zwingende Erkenntnis liefert, ob sich ein Unternehmen in der Krise befindet. Für die meisten der genannten Indizien kann es auch andere Erklärungen geben. Lediglich eine Gesamtbetrachtung aller verfügbaren Informationen kann Aufschluss über den Zustand des Unternehmens liefern.

Krisenursachen: Gerät ein Unternehmen in eine Krise bzw. zeichnen sich entsprechende Symptome ab, ist eine Analyse der Krisenursachen notwendig, um geeignete Maßnahmen für die Krisenbewältigung ergreifen zu können.

„Loch auf, Loch zu“

oder die Überbrückung von kurzfristigen Finanzierungslücken

Immer wieder kommt es bei Unternehmen vor, dass aus den verschiedensten Gründen Finanzierungslücken auftreten, welche jedoch als kurzfristig zu betrachten sind.

Solche momentanen Engpässe sind mit guter Überlegung zu überwinden!

Zunächst muss genau analysiert werden, welche Zahlungen unbedingt termingerecht erfolgen müssen. Insbesondere fallen darunter Zahlungen an die GKK, SVA d. gew. Wirtschaft und Zahlungen, welche fix vereinbart wurden.

Es geht nunmehr darum, diese notwendigen Zahlungen unbedingt zu leisten und andere Forderungen, welche nicht so dringlich sind, zurückzustellen. Sinnvoll ist es dazu, sich jedenfalls mit den jeweils betroffenen Gläubigern in Verbindung zu setzen und zu versuchen, entweder einen Zahlungsaufschub zu erreichen oder eine Zahlungsvereinbarung zu treffen.

Da solche neue Fälligkeiten und Vereinbarungen auch eingehalten werden sollten, ist eine genaue Kalkulation über die Zahlungsmöglichkeiten erforderlich, damit Gläubiger nicht durch Nicht-Einhalten solcher Vereinbarungen verärgert werden!

Wichtig bei dieser Vorgangsweise ist auch, dass man sicher sein kann, dass es sich nur um eine kurzfristige Zahlungsschwierigkeit handelt. Dies lässt sich aus Umsatz- und Ertragszahlen bei genauer Analyse leicht ableiten.

Keinesfalls sollte eine solche Vorgangsweise gewählt werden, wenn erhebliche, langfristige Zahlungsschwierigkeiten bestehen bzw. sogar Konkursgefahr angenommen werden muss! In einem solchen Falle sind jedenfalls andere Vorgangsweisen zur Bereinigung der Situation zu wählen!

Notiz

Schulden erlassen!

Der Gesetzesvorschlag sieht vor, dass dem Kreditnehmer Schulden ganz oder teilweise erlassen werden müssen, wenn Vermögen und Einkünfte nicht ausreichen um den Kredit zu begleichen.