

FERNAB DES BAUCHGEFÜHLS

UNTERNEHMENSPLANUNG NACH DER PANDEMIE

Die Corona-Pandemie und die daraus resultierenden Einflüsse auf die Wirtschaft haben gezeigt, wie erfolgskritisch eine vollständige, flexible und auch mittel- und langfristige Unternehmensplanung ist. Der Goldstandard umfasst eine integrierte Planung inklusive Szenario-Rechnung, was jedoch von vielen Unternehmen nicht vollständig genutzt wird.

Oftmals liegt der Fokus der Unternehmen, auch aus technischen Gründen, auf der Planung einer kurzfristigen Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Den steigenden Anforderungen der Stakeholder kann diese oftmals nicht gerecht werden. Auch in der Zukunft wird sich an der Relevanz einer effizienten Planung für den Unternehmenserfolg nichts ändern. Allenfalls bei den Fokusthemen zeichnet sich eine Verschiebung weg von kurzfristigen Themen wie der Liquidität hin zu langfristigeren und strategischen Themen wie verschiedenen Wachstumsszenarien ab.

STATUS QUO UND CHANCEN

Eine integrierte Unternehmensplanung definieren wir als Methodik, die in einem geschlossenen System die Rechenwerke Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), Bilanz und Cashflow-Rechnung, sowie deren Zusammenhänge und Wechselwirkungen beinhaltet. Damit werden im Plan alle wesentlichen Geschäftsvorfälle eines Unternehmens vollständig berücksichtigt und abgebildet. Trotz der hohen Relevanz für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist die Nutzung der integrierten Planung weiterhin vergleichsweise gering ausgeprägt. Eine repräsentative Studie des Business Application Research, für die über 400 Unternehmen befragt wurden, mehrheitlich in Europa und mit einer Unternehmensgröße bis 4.999 Mitarbeitern, ergab, dass nur etwa 30 Prozent eine vollständig integrierte Planung nutzen.



Neben dem notwendigen Expertenwissen zur Umsetzung einer integrierten Planung, ist die hohe Komplexität ein weiterer Grund für die geringe Nutzung. Diese ergibt sich aus den Schnittstellen und der notwendigen Abstimmung der verschiedenen Beteiligten, etwa dem Controlling und Rechnungswesen. Darüber hinaus kommen einfache technische Lösungen, wie ein Planungsmodell in einer Tabellenkalkulation, schnell an ihre Grenzen.

Die Nutzung einer integrierten Planung bringt weitere wichtige Vorteile. Durch die erzielbare Transparenz wird die Grundlage für eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung geschaffen. Dies sorgt bei allen Beteiligten für ein Bewusstsein über die Auswirkungen von Entscheidungen auf alle Unternehmensbereiche. Neben der Aussagefähigkeit bei Fragen von Stakeholdern – etwa Rendite-Kennzahlen für Gesellschafter oder auf Bilanz-Kennzahlen basierende Covenants für Banken –, bildet eine entsprechende Planung durch die Erhöhung der Planungssicherheit die Basis für strategische Entscheidungen. Auch in der Zeit nach Corona, die bei vielen Unternehmen von Wachstum geprägt sein wird, sollte dieser Ansatz einen hohen Stellenwert haben. Es gilt zum Beispiel, den für geplante Erlössteigerungen notwendigen Kapitalbedarf zu ermitteln und ebenfalls planerisch zu berücksichtigen. Unter anderem kann eine integrierte Planung den Kapitalbedarf aufzeigen, der sich aus einem Anstieg des Working Capitals ergibt. Nur dann kann ein möglicher Kapitalbedarf rechtzeitig kommuniziert und gedeckt werden, um ein marktseitig vorhandenes Wachstumspotenzial zu realisieren. Bei der Einführung einer integrierten Planung beziehungsweise der Fortentwicklung einer bestehenden Planung empfehlen wir, auf eine technische Lösung zu setzen, die die genannten Punkte umfasst. Zusätzlich sollte auf eine Software-Lösung gesetzt werden, die eine stufenweise Einführung ermöglicht.

MIT SZENARIEN AUSEINANDERSETZEN

Derzeit überprüfen Finanzierungspartner wie Banken sehr genau die Abschlusszahlen von Unternehmen. Der Jahresabschluss ist, trotz der Vergangenheitsorientierung, nach wie vor eine wichtige

Informationsgrundlage für die Bestimmung der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens und stellt erste Informationen über die Fähigkeit zur Neuausrichtung eines Unternehmens zur Verfügung. Jedoch geben erst weitere Instrumente wie die Planung Aufschluss über mögliche künftige Entwicklungen.

In der aktuellen Situation benötigen Unternehmen einen selbstkritischen Blick auf die eigene wirtschaftliche Situation und stehen vor der Herausforderung, kurzfristig zukunftsfähige Konzepte zu erarbeiten und die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens für kommende Herausforderungen zu erhöhen. Inhaltlich geht es bei diesen Konzepten insbesondere um Anpassungen und Weiterentwicklungen des bestehenden Geschäftsmodells, Restrukturierungsmaßnahmen sowie um die Entwicklung neuer, potenzieller Geschäftsfelder.

Die Abbildung der Konzepte erfolgt wie beschrieben idealerweise in einer integrierten Unternehmensplanung. Wir stellen in der Praxis oft fest, dass in den meisten Fällen Unternehmen lediglich über ein statisches Budget beziehungsweise über eine Mehrjahresplanung mit einem entsprechend starren Planungsprozess verfügen. Die voran erwähnten Zielsetzungen können somit nicht effizient und schnell genug erreicht werden, da häufig eine durchgängige betriebswirtschaftliche Ursache-Wirkungsbeziehungs-Analyse mit den wesentlichen Einflussfaktoren und Werttreibern nicht flexibel und ausreichend in der Planung berücksichtigt wird.

Insbesondere kommt hier der Erstellung von Szenarien eine besondere Bedeutung zu. In unseren Beratungsprojekten stellen wir verstärkt fest, dass insbesondere die Finanzierungspartner von Unternehmen erwarten, dass sich die Unternehmensleitung kontinuierlich und nachhaltig mit operativen Maßnahmen und strategischen Zielen mithilfe von Szenarien auseinandersetzt. Das oft in der Praxis vorzufindende „Bauchgefühl“ wird durch die Nutzung von Plan-Szenarien somit in ein „handfestes“ Zahlenwerk gegossen. Der Vorteil liegt darin, dass die konkreten ►

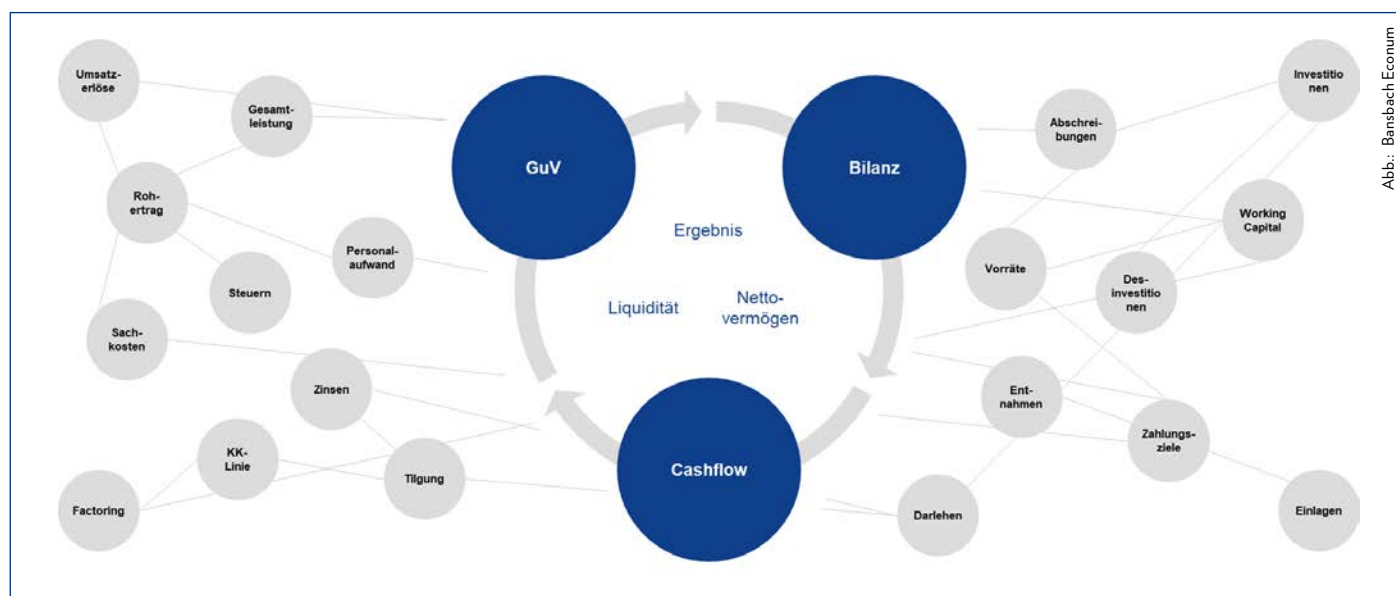


Abb.: Bansbach Econum

Elemente einer integrierten Unternehmensplanung.

Auswirkungen unterschiedlicher Szenarien auf den Betrieb in den integrierten Planzahlen sichtbar werden. Mit dieser Transparenz können dann gemeinsam mit den verantwortlichen Führungskräften Konsequenzen von Maßnahmen sinnvoll besprochen, diskutiert und in konkrete Ziele vereinbart werden. Werden keine Szenarien erstellt, erfolgt die Unternehmenssteuerung „auf Sicht“ und damit äußerst reaktiv.

WORST UND BEST CASE IM FOKUS

Voraussetzung für die Abbildung von Szenarien ist die Erstellung einer Basisplanung oder auch „Base Case“ mit auf die Situation angepassten Handlungsoptionen. Der Zeithorizont für ein Planzenario sollte aus der Erfahrung idealerweise zwischen zwölf bis 36 Monaten umfassen. Eine darunterliegende, flexible betriebswirtschaftlich integrierte, Datenbasis erlaubt es, die wesentlichen Planannahmen und Optionen ohne viel Aufwand zu verändern.

Klassischerweise werden Szenarien als „Worst Case“ und ein „Best Case“-Szenario beschrieben und im Planungssystem abgebildet. Planungsannahmen und -anpassungen wie kurzfristige Veränderungen am Markt sowie auch mittel- bis langfristige Auswirkungen von unterschiedlichen Maßnahmen, die auf die Umsatz- und Kostenstruktur beziehungsweise auf das Geschäftsmodell wirken, können so abgebildet und simuliert werden. So lassen sich beispielsweise Auswirkungen auf den Umsatz über Parameter wie Preisanpassungen, Änderungen im Produktportfolio oder auch bei den Vertriebskanälen schnell abbilden.

EIN AUSBLICK

Krisen geben Unternehmen Chancen, neue Prozesse und Instrumente zu etablieren. Durch den Einsatz flexibler Planungsinstrumente in Kombination mit einer Simulation von Szenarien, können eine kontinuierliche Überprüfung von Veränderungen am

Pascal Sinner

Pascal Sinner hat sich auf die Bereiche Restrukturierung & Kostenmanagement, Organisations- & Geschäftsprozessoptimierung, Controlling/Reporting sowie Projektmanagement spezialisiert.



Patrick Kersting

Patrick Kersting hat seine Tätigkeitsschwerpunkte in den Bereichen Controlling, Planung, Unternehmenssteuerung, Kostenrechnung und Start-up Beratung.



Markt erfolgen und deren mögliche Auswirkungen zeitnah vom Management erkannt werden. Auf dieser Basis können frühzeitig fundierte Entscheidungen getroffen und Maßnahmen abgeleitet werden. Aus unseren Beratungsprojekten wissen wir, dass es sich hierbei nicht immer um komplexe und zeitintensive Prozesse handeln muss, sondern dass es auch um auf die Unternehmenssituation angepasste Werkzeuge und Prozesse geht. Hierbei nehmen neben der integrierten Planungsrechnung und Simulation der Geschäftsentwicklung mittels Szenarien beispielsweise auch strukturierte Feedbackprozesse (Stichwort lernende Organisation) auf Führungs- und Teamebene eine zunehmend bedeutende Rolle ein. ■

PASCAL SINNER UND PATRICK KERSTING

KURZ VORGESTELLT

Die Bansbach Econum Unternehmensberatung ist der Spezialist für ganzheitliche Management-Beratung im Mittelstand. Die Experten schlagen die Brücke zwischen organisatorischer und finanzwirtschaftlicher Beratung und begleiten ihre Kunden bei der Erarbeitung und Umsetzung von Lösungen für komplexe Herausforderungen durch gebündelte Kompetenz aus einer Hand. Die Berater unterstützen den Mittelstand, sich den Herausforderungen einer zunehmenden Abschottung bedeutender Märkte bei steigendem internationalen Wettbewerbsdruck zu stellen. Sie begleiten die Kunden dabei, sich optimal für die Zukunft aufzustellen – strategisch, wirtschaftlich und digital. Bansbach Econum schließt die Beratungslücke zwischen Consulting-Konzernen und Freelancern und bietet mittelständischen Unternehmen bedarfsorientierte Komplettlösungen. Die Beratungsphilosophie steht dabei stets im Vordergrund: mit dem Kunden und seinen Mitarbeitern gemeinsam ideale Lösungen zu erarbeiten und diese praktisch anwendbar umzusetzen. Ein starkes Netzwerk bietet den Experten direkten Zugriff auf das Know-how der Bansbach GmbH bei allen steuerlich und handelsrechtlich relevanten Fragen sowie auf internationale Partner weltweit innerhalb des Netzwerks Kreston International.

www.bansbach-econom.de