

Planung zur Sicherung des Unternehmens und zur Nutzung von Entwicklungsmöglichkeiten

Angesichts der erhöhten Unsicherheit und Volatilität an den Märkten steht die Aussagekraft der Unternehmensplanung in der Kritik. Vor allem, wenn sich die Prämissen bereits mit oder kurz nach Fertigstellung der Planung überholt haben. Vor allem KMU stellen sich die Frage, ob sich der Aufwand für eine Planerstellung überhaupt noch rechnet.

Erfolgreiche Unternehmen machen sich intensiv Gedanken zu potentiellen Auswirkungen der aktuellen Entwicklungen. Hierdurch sind sie auf Risiken vorbereitet und schaffen sich zudem die Voraussetzungen, positive Entwicklungsmöglichkeiten zu nutzen und gestärkt aus einer (Wirtschafts-)Krise hervorzugehen. Auch aus Haftungsgründen (Regelungen des HGB, der InsO, des AktG und des GmbHG zur „guten Unternehmensführung“) muss sich die Geschäftsführung mit der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens auseinandersetzen. Die Anforderungen an das Management und dessen Entscheidungssysteme sind mit der erhöhten Unsicherheit an den Märkten gestiegen.

Planungsinhalt und -erstellung

Die Unternehmensplanung wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet, die den Mitarbeitern und Marktpartnern Orientierung (Leuchtturm) gibt, wie sich das Unternehmen generell versteht und wo es langfristig hin will. Die Planung legt für alle wesentlichen Steuerungsgrößen Planwerte fest und umfasst abgestimmte Teilpläne (Umsatz, Absatz, Produktion, Personal, Investition, Finanzierung), die in einer integrierten Planung mit GuV-, Bilanz- und Liquiditätsentwicklung münden. Alle Unternehmensteile müssen in die Planung einbezogen werden. Sie dient zudem zur Abstimmung der benötigten Ressourcen und beinhaltet eine Chancen-/Risikobetrachtung. Der Weg zum Zukunftsbild ist durch Maßnahmenpläne festzulegen.

Deckung eines erkannten Finanzbedarfs

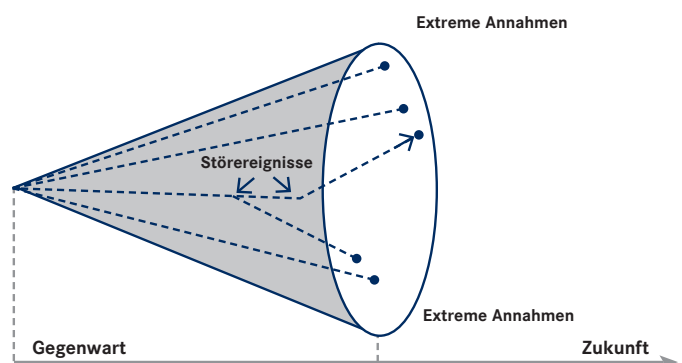
Eine integrierte Planung mit GuV-, Bilanz- und Liquiditätsentwicklung kann frühzeitig auf einen möglichen Finanzbedarf

hinweisen. So können rechtzeitig entsprechende Maßnahmen eingeleitet und bei Bedarf Gespräche mit Finanzierern geführt werden. Durch die Vorlage einer Planung und dem Aufzeigen der Ursachen für den Finanzbedarf (z. B. Wachstumsfinanzierung, Ausbau Geschäftsfelder) wird beim Finanzierer Vertrauen geschaffen. Dies kann die Voraussetzung für den Erhalt liquider Mittel sein, zumindest aber den Finanzaufwand reduzieren (Stichwort Rating).

Einsatz der Szenario-Technik

Angesichts der erhöhten Unsicherheit ist es sinnvoll, nicht nur ein Zukunftsbild, sondern in Abhängigkeit von möglichen Entwicklungen mehrere denkbare Zukunftsbilder zu erarbeiten. Ein derartiges Szenario ist die modellhafte Abbildung einer möglichen zeitlichen Abfolge zukünftiger Ereignisse und Zustände. Auf Basis einer Analyse des Ist-Zustandes des Unternehmens, der engsten Stelle des Szenario-Trichters (siehe Abb. 1), werden die Einflussfaktoren festgelegt, die die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich beeinflussen. Danach werden Informationen über deren mögliche Entwicklungen gesammelt. Die Einflussfaktoren werden anschließend zueinander in Beziehung gesetzt und mögliche Wirkungszusammenhänge identifiziert (z.B. Konjunkturentwicklung und Rohstoffpreise).

Abbildung 1: Szenario-Trichter mit alternativen Entwicklungspfaden



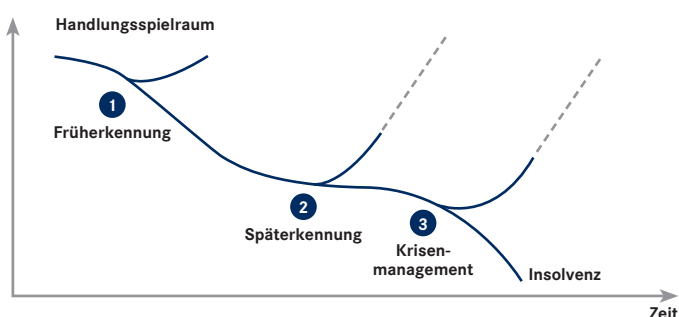
- Szenario: Bild einer denkbaren zukünftigen Situation
- Mögliche Zukunftsentwicklungen

Abschließend werden verschiedene mögliche, in sich konsistente Zustandsverläufe (nicht nur Planergebnisse aus - mit Eintrittswahrscheinlichkeiten unterlegten - Eingangsgrößen) bezüglich relevanter Einflussfaktoren und Entwicklungen von Technologien und Konjunktur abgebildet. Die Rand-Szenarien stellen extreme Entwicklungsmöglichkeiten dar (worst case, best case). Die Szenario-Technik regt zur intensiven Auseinandersetzung mit den Einflussfaktoren an und führt durch die Analyse von Einflussbeziehungen und Abhängigkeiten zu einem besseren Verständnis der Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens. Aus der Analyse lassen sich Maßnahmenpläne und Handlungsoptionen erarbeiten, die bei Bedarf „aus der Schublade gezogen“ und kurzfristig umgesetzt werden können.

Handlungsspielraum in einer Krise

Es ist wichtig, frühzeitig Anzeichen einer sich anbahnenden Krise zu erkennen. Dies ist umso leichter möglich, wenn sich das Unternehmen im Rahmen der Planung intensiv mit der Entwicklung externer Einflussfaktoren und deren Wirkung befasst und Frühindikatoren definiert hat. Früh erkannt, ist der Handlungsspielraum noch groß und eine Verschärfung der Krise kann vermieden werden (siehe Abb. 2).

Abbildung 2: Früherkennung zur Vermeidung einer Krise



mbb [consult]

Mit Fortschreiten einer Krise nimmt die Bestandsgefährdung für das Unternehmen zu und dessen Handlungsspielraum verringert sich. Daher ist es sinnvoll, im Krisenfall auf bereits entwickelte Maßnahmenpläne, die durch die Szenario-Technik generiert wurden, zurückgreifen zu können.

Gestärkt aus einer Krise hervorgehen

Erfolgreiche Unternehmen nutzen die Krise, um ihr Geschäftsmodell zu überprüfen und ihre Kernkompetenz festzulegen und weiter zu entwickeln. Maßnahmen hierzu können sein:

- Fokussierung der Kräfte,
- Entwicklung und Prüfung von Handlungsalternativen,
- Durchführung von Veränderungsprojekten (mehr verfügbare Zeit/Kapazität, geringerer Widerstand in der Krise),
- Verbesserung Supply-Chain-Management, Logistik, IT-Strukturen, Risikomanagement,
- Durchführung/Abschluss von operativen Projekten (Neu-/Umbau, verstärkte Durchführung von Instandhaltungsmaßnahmen),
- Prüfung/Ausbau von Kooperationen,
- Verstärkung F&E-Aktivitäten.

Die Planung stellt einen wesentlichen Bestandteil einer vom Gesetzgeber und Stakeholder (u. a. Gesellschafter, Beirat/Aufsichtsrat, Banken) geforderten „guten Unternehmensführung“ dar. Den KMU hilft sie Krisen zu vermeiden, Entwicklungsmöglichkeiten zu nutzen und gestärkt aus der aktuellen Entwicklung hervorzugehen.

Die mbb [consult] hat vielfach integrierte Planungen erstellt, die Prozesse der Planerstellung und die Planergebnisse überprüft. Aufgrund unserer langjährigen Erfahrung können wir Hinweise zur Verbesserung der Sicherheit und Effizienz geben. Wir kennen zudem die Anforderungen von Kapital- und Kreditgebern und helfen damit unseren Kunden, deren Anforderungen gerecht zu werden.

Hartmut Ibershoff

Dipl.-Kfm., Dipl.-Volksw.
Manager Finance in den Competence Centern Wertemanagement und Controlling,
Schwerpunkte: Planung, Projekt-Controlling, Reportings, Konzepte

Tel. 0211-82 89 77 167
hartmut.ibershoff@mbbgmbh.de

