

06.16

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft Recht Steuern

12. Jahrgang
November/Dezember 2016
Seiten 241–288

www.KSIdigital.de

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater, Präsidiumsmitglied des BDU

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Prof. Dr. Harald Krehl, DATEV eG, Nürnberg

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, Rektor der Handelshochschule Leipzig (HHL)

Dr. Wolfgang Schröder, Rechtsanwalt und Notar, Berlin

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Udo Wittler, Sanierungs- und Krisenberater, Hamm

Strategien Analysen Empfehlungen

Restrukturierungscontrolling sichert den erfolgreichen Turnaround [Dr. Florian Hojak, 245]

Das Honorar des Beraters in der Krise [Dr. Olaf Hiebert, 254]

Das vorinsolvenzliche Sanierungsverfahren im internationalen marktwirtschaftlichen Kontext [Klaus Siemon, 260]

Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Nachhaltige Krisenbekämpfung statt Oberflächenbehandlung: Wie geht das? [Beantwortet von Norbert Strecker / Michael Schmitt, 268]

Planungsschwächen als Krisenursache [Gerald Iserloh, 269]

Aktuelle Brennpunkte der Restrukturierungs- und Insolvenzpraxis [Dr. Hans-Jürgen Hillmer, 271]

Insolvenz- und Rettungsverfahren in Frankreich [Volkhard Hente / Bianka Muhs, 276]

Beilage

Jahresinhaltsverzeichnis 2016

Planungsschwächen als Krisenursache

Warum ist die Nutzung einer Unternehmensplanung keine Normalität?

Gerald Iserloh*

Unternehmen mit Planungssystemen sind erfolgreicher und zukunftsfester, denn die Effekte einer Unternehmensplanung sind vielfältig. Im Vordergrund stehen die aktive Steuerung der Ergebnis-, Finanz- und Bilanzentwicklung und nicht zuletzt die Verminderung der Insolvenzwahrscheinlichkeit. Aber was hält Führungskräfte in der Praxis davon ab, vorausschauende Controlling-Instrumente aufzubauen?

1. Einführung

Insbesondere mittelständische Unternehmen haben häufig sehr lösungsorientierte Produkte mit einem hohen Kundennutzen und sind am Beschaffungsmarkt gut vernetzt. Zusätzlich sind sie nah am Kunden und in der Lage, schneller als Konzerne auf kundenspezifische Anforderungen zu reagieren. Jedoch passt die Geschwindigkeit, mit der Mittelständler in ihren dynamischen Märkten unterwegs sind, häufig nicht zu deren Vorausschau.

Insbesondere renditeschwache Unternehmen, aber auch wachsende Unternehmen mit positiven Ergebnissen sollten das „Fernlicht“ einschalten. Ansonsten gehen Führungskräfte das Risiko ein, das Vorfinanzierungsvolumen des angestrebten Wachstums zu unterschätzen und in einen Liquiditätseingpass zu geraten (sog. „Umsatzfalle“). In Deutschland gerät die Mehrzahl der Unternehmen in die Insolvenz, weil sie illiquide werden.

Wenn die Unternehmensführung eine solche Situation nicht frühzeitig mit einer integrierten Planung auf eine drohende Illiquidität

(§ 18 InsO) oder Überschuldung (§ 19 InsO) testet, läuft sie Gefahr, später wegen eines strafrechtlichen Insolvenzdelikts (§ 15a InsO) angeklagt zu werden. Ergibt dieser Test ein negatives Ergebnis, muss sie die insolvenzauslösenden Gründe beheben oder innerhalb von 21 Tagen Insolvenz anmelden.

Vom Autofahrer wird das Fernlicht genutzt, um mehr Informationen über den künftigen Weg aufzunehmen und damit frühzeitig gegensteuern, bremsen oder Gas geben zu können. Übertragen auf die Unternehmen stellt sich die Frage, warum diese nicht auch die Möglichkeit nutzen, um zusätzliche Informationen über ihre Zukunft zu erhalten und damit das Unternehmen sicherer zu steuern. Dies wäre in Form einer Unternehmensplanung möglich. Jedoch werden die Unternehmen aufgrund unterschiedlichster Ursachen davon abgehalten. Häufig genannte Gründe werden im Folgenden hinterfragt.

2. Gründe für fehlende oder unzureichende Planung

2.1 Bauchgefühl-Vertrauen der Führungskräfte

Das Vertrauen auf das sog. Bauchgefühl kann lange gut gehen. Jedoch gibt es immer wieder Zeiten, in denen diese Entscheidungsträger schlecht schlafen können, weil Fakten fehlen und eine zu große Unsicherheit bleibt. Zusätzlich existieren Untersuchungen, die zeigen, dass systematisch vorgehende und planende Unternehmen erfolgreicher sind¹. Ein wichtiger Grund hierfür ist, dass es mit Hilfe des Planungsprozesses leichter fällt, mehrere Know-how-Träger in die langfristige Ausrichtung des Unternehmens einzubeziehen. Somit steigt

die Anzahl der „Synapsen“ des Unternehmens und die Informationslage für die künftige Ausrichtung nimmt zu.

Des Weiteren ist dies eine hervorragende Grundlage, um Mitarbeiter zum „Mit-Unternehmer“ aufzubauen. Im Unternehmen können sich in der Folge potenzielle Nachfolger oder mindestens Sparringspartner entwickeln und an die Unternehmensführung herangeführt werden. Über Plan-Abweichungen und deren Analyse wächst das Wissen über deren Ursachen in der Führungscrew und verbessert die Unternehmenssteuerung sowie die proaktive Reaktionsgeschwindigkeit.

Auch Unternehmer mit einem guten Bauchgefühl diskutieren gerne auf hohem Niveau die künftige Ausrichtung mit Know-how-Trägern im Unternehmen. Und wenn dann auch noch das Controlling oder die Planung das Bauchgefühl mit Fakten untermauern, kann jeder Entscheidungsträger ruhiger schlafen.

2.2 Zu aufwändige Planungsprozesse als Ablehnungsgrund

In einer Studie von BARC² sahen dies ca. 70% der befragten 140 Unternehmen ähnlich. Wichtig anzumerken ist hier, dass 77% der Unternehmen 250 Mitarbeiter oder mehr besaßen. Nur 23% der befragten Unternehmen hatten somit weniger als 250 Mitarbeiter (ca. 32 Unternehmen in der Umfrage). Diese untere Bandbreite dieser Studie vertritt jedoch den Großteil der Unternehmen im deutschen Mittelstand. Und der Planungsprozess wird in diesem Segment meist etwas überschaubarer.

Klar ist, dass die Implementierungsphase intensiver ist als eine spätere Aktualisierung der Planung bzw. des Forecasts. Grundsätzlich müssen sich die entscheidenden Personen im Unternehmen mit diesem Prozess befassen. Insofern werden diese auch hierdurch gebunden. Jedoch kann die Implementierung

* Gerald Iserloh ist Dipl.-Kfm. (FH), Certified Valuation Analyst, zertifizierter Coach und Gründungsmitglied der PARES Strategiepartner. Er ist auf die Themen Strategie, Unternehmenssteuerung, Effizienzverbesserung und Unternehmensbewertung spezialisiert.

1 Vgl. z. B. die Analyse „Was zeichnet langfristig erfolgreiche Unternehmen aus?“, erschienen in KfW Research Nr. 113 aus Dez. 2015.

2 Veröffentlicht unter www.barc.de mit Stand Oktober 2015.

ebenso ressourcenschonend durchgeführt werden, wenn diese Phase gut durchdacht wird. Da die Ansprechpartner nicht immer alle gleichzeitig benötigt werden, muss das operative Geschäft nicht unter der Einführung leiden.

Jedes Unternehmen besitzt seine ganz eigene „Komplexität“, welche erst verstanden werden muss und in die Konzeption der Planung einfließen muss. Wenn die Ziele deutlich definiert wurden, die Ausgangslage der Plan- und Istdaten klar ist und der Detaillierungsgrad sich auf die wirklich wichtigen Einflussfaktoren des künftigen Geschäfts konzentriert, ist der Aufbau einer Planung vielleicht anspruchsvoll, kann aber in einem überschaubaren Zeitrahmen mit den Know-how-Trägern im Unternehmen umgesetzt werden. Dies gilt insbesondere für Unternehmen bis 250 Mitarbeiter.

Wenn eine integrierte Lösung mit konsistenten Detailplanungen eingeführt wird, hat sich die Führungscrew des Unternehmens bereits nach den ersten zwölf Monaten an eine rollierende Planung gewöhnt. Die Aktualisierung der Planung oder die Überarbeitung des Forecasts sind dann Inhalt des ganz normalen Tagesgeschäfts, wobei die Führungskräfte durch den Zusatznutzen an anderer Stelle deutlich Aufwand einsparen.

2.3 Unterschätzung des Planungsnutzens

Wird z. B. ein großes Investitionsvorhaben ins Auge gefasst, so ist die integrierte Unternehmensplanung aus Bankensicht ebenso unverzichtbar wie eine dynamische Investitionsrechnung. Denn eine integrierte Unternehmensplanung bietet eine sichere Entscheidungsgrundlage für die Geschäftsführung und erlaubt die Visualisierung von Zukunftsszenarien und die Quantifizierung der Unternehmensstrategie. Ein integriertes Reporting liegt dann in der Schublade und das Investitionsvorhaben kann der Hausbank in einem entspannten Gespräch vorgestellt werden.

Auch renditestarke Unternehmen führen häufig verlustreiche Sparten, vielfach ohne es zu wissen. Mit einer Unternehmensplanung und insbesondere mit einem funktionierenden Controlling werden zügig Ansatzpunkte zur Ergebnisverbesserung aufgezeigt. Werden das Controlling und die Planung durch eine Produktpartenrechnung mit der Kos-

tenrechnung verknüpft, so werden auf Ebene der Sparten (z. B. Produkte, Kunden oder Absatzgebiete) schon im Vorhinein Verlustbringer nachvollziehbar aufgedeckt. Die Plan-Spartenrechnung zeigt den Know-how-Trägern im Unternehmen quasi ihr unternehmerisches „Spiegelbild“.

Wenn den Know-how-Trägern das Spiegelbild des künftigen Geschäftsjahres nicht gefällt, kann die Zukunft des Unternehmens mit geeigneten Maßnahmen positiv beeinflusst werden. Die Planung, insbesondere mittels Spartenrechnung bzw. Produktpartenrechnung zu Vollkosten, besitzt somit einen extrem unterschätzten Hebel auf das Ergebnis, den Unternehmenswert und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

2.4 Fehlende Verbindung des Planungsprozesses zu den strategischen Zielen

Die Unternehmensberatung Deloitte hat Führungskräfte aus 600 Unternehmen jeglicher Größe befragt⁴. Die überwiegende Mehrheit der Führungskräfte (86%) konzentriert den strategischen Planungsprozess auf rein finanzielle Gesichtspunkte und ein erheblicher Anteil (37%) sieht eine unzureichende Verbindung zu den strategischen Unternehmenszielen. Folglich sieht ein Drittel der Befragten keine Möglichkeiten, den Forecast im Sinne der strategischen Ziele zu bewerten.

Der Prozess der strategischen Planung ist für Unternehmen im Mittelstand häufig neu. Ab einer gewissen Größenordnung des Unternehmens wird das systematische Befassen mit der Zukunft jedoch notwendig, um auch künftig die eigene Marktattraktivität zu steigern.

Solcher Art Projekte benötigen konzeptionelles Know-how und Erfahrung. Im Rahmen einer strategischen Planung muss eine möglichst vorurteilslose Beurteilung der Potenziale erfolgen, sonst fehlt die Grundlage für ein belastbares Fundament. In Unternehmen muss in der Praxis sichergestellt werden, dass ein objektiver Blick auf die Potenziale des eigenen Unternehmens erfolgt, also auf die Treiber der künftigen Erfolge.

Immer wenn es darum geht, einen unvoreingenommenen Blick auf die Chancen und Risiken des Unternehmens zu bekommen, müssen die zugrundeliegenden Stärken (Schwächen) des Unternehmens und die Ge-

legenheiten (Gefahren) des Markts analysiert werden. Denn eine Chance entsteht nur durch das Zusammenkommen einer Stärke und einer Gelegenheit. Im Gegensatz hierzu dürfen die Risiken nicht unterschätzt werden.

Bei der Festlegung langfristiger Ziele dürfen somit keine unangenehmen Informationen unterdrückt werden. Die Auswirkungen strategischer Maßnahmen sollten im Rahmen des Planungsprozesses simuliert, quantifiziert und analysiert werden. Jedoch sind fast 60% der befragten Unternehmen innerhalb der bereits erwähnten BARC-Studie nicht in der Lage, solche Simulationen durchzuführen.

Diese Simulationen sind laut Aussagen der nicht planungsaffinen Führungskräfte aufgrund der genutzten Software nicht möglich oder nur mit hohem Aufwand umsetzbar. Tatsächlich aber können während des Planungsprozesses mögliche Entwicklungsszenarien abgebildet werden und mit Hilfe einer integrierten Planung quantifiziert werden.

Es geht hierbei nicht darum, die Zukunft exakt vorherzusagen. Aber es muss verhindert werden, dass die Entscheidungsträger von ihr überrumpelt werden.

3. Fazit: Vorausschauende Planung eröffnet Handlungsspielräume

Bereits der Beginn des Planungsprozesses ist der erste Schritt, um die Zukunft des Unternehmens sicherer zu gestalten. Insofern hilft das systematische Befassen mit der Zukunft nicht nur, die Wahrscheinlichkeit auf positive Ergebnisse zu verbessern, sondern auch, den Unternehmenswert zu steigern. Des Weiteren verringert die Unternehmensplanung auch die Insolvenzwahrscheinlichkeit, weil die Voraussicht aktiv „vom Abblendlicht zum Fernlicht“ verbessert wird und die Führungskräfte Zeit für zielgerichtete Reaktionen gewinnen.

³ Studie „Integrated Performance Measurement: Plan. Budget. Forecast.“. Siehe dazu unter http://www2.deloitte.com/de/de/pages/finance-transformation/articles/Integrated_Performance_Management.html.