



Die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung

GoP 2.1 des BDU: Nutzen für die betriebswirtschaftliche Steuerung

von Werner Gleißner und Ralf Presber

Der **Fachverband Unternehmensführung und Controlling BDU** hatte die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) entwickelt, um die Aussagefähigkeit und Qualität von Unternehmensplanungen zu erhöhen. Nach dem ersten Entwurf der GoP aus dem Jahr 2007¹ wurde in der Zwischenzeit ein deutlich weiterentwickelter Entwurf erstellt, der auch weiterführende Gedanken zur Optimierung von Planung und den fachlichen Input von „Nutzern“² aufgegriffen hat.

Kernaspekte der Aktualisierung der GoP betreffen dabei die **noch deutlichere Betonung der Notwendigkeit, Transparenz über Planannahmen und den Grad an Planungssicherheit zu schaffen, sowie die Implikationen der Planung für das Kreditrating und damit die Beurteilung eines Unternehmens aus Gläubigersicht zu berücksichtigen.**

Die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung

Mit den GoP sollen die **essentiellen Anforderungen an Unternehmensplanungen festgelegt** werden. Durch den dadurch aufge-

spannten Rahmen wird die Planung zu einem sicheren und reproduzierbaren Prozess. Jeder individuellen Unternehmensplanung geht dabei eine Analyse voraus, die sowohl den Ist-Zustand abbildet, als auch Potentiale aufzeigt.

Alle relevanten zukünftigen Situationen und Entscheidungen müssen berücksichtigt werden. Eine operative Planung sollte auf einer klar formulierten Strategie basieren. Ausgangspunkt der zukunftsbezogenen Planung ist dabei die Prognose künftiger Entwicklungen und Veränderungen des Unternehmens und seines Umfeldes.³

Das bedeutet, der **Unternehmensplan** legt u.a.

- ➔ die Unternehmensziele
- ➔ die strategische Ausrichtung
- ➔ die geplanten Maßnahmen
- ➔ die zur Realisierung vorgesehenen Mittel

für die Planperioden fest.

Im Folgenden werden einige der theoretischen Überlegungen, die dieser Überarbeitung der GoP zugrunde liegen, erläutert, wobei zugleich auch Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung

traditioneller Planungssysteme aufgezeigt werden, die über die Grundanforderungen der GoP hinausgehen.

Gegenüber dem ersten Entwurf der GoP sind **einige wesentliche Weiterentwicklungen umgesetzt** worden, die zugleich **Ansatzpunkte für die Verbesserung** von Unternehmensplanungen bieten, da die GoP natürlich nur Mindestanforderungen darstellen können.

Eine der wichtigen Herausforderungen für jede Planung besteht darin, **Transparenz zu schaffen hinsichtlich der Planungssicherheit.** Bisher wird im Rahmen der Planung meist lediglich ein Planwert (idealerweise ein Erwartungswert) angegeben, und damit bleibt unklar, welcher Umfang von Planabweichungen – Chancen und Gefahren (Risiken) – realistisch ist. Für eine aussagefähige Planung ist es zu empfehlen anzugeben, welche Risiken Planabweichungen auslösen können und welcher Umfang von Planabweichungen insgesamt zu erwarten ist.

Dies ist beispielsweise im einfachsten Fall möglich durch die **Angabe von (a) Mindestwert, (b) wahrscheinlichstem Wert und**

(c) **Maximalwert**, womit implizit auch der Erwartungswert erfasst wird (Dieser ergibt sich bei einer oft unterstellten „Dreiecksverteilung“ gerade als der Durchschnitt der drei genannten Werte). Durch die Angabe solcher „Bandbreiten“ werden Scheingenauigkeiten vermieden, die Planungssicherheit selbst kritisch diskutierbar und zudem die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass bei der Abweichungsanalyse ermittelt werden kann, welche der tatsächlich eingetretenen Abweichungen auf im vorhinein bekannte Risiken zurückzuführen sind (und welche völlig unvorhergesehen waren).

Die Transparenz über die Planungssicherheit ist zudem notwendige Voraussetzung für eine wertorientierte Unternehmensführung, da bekanntlich Planungssicherheit (der aggregierte Gesamtrisikoumfang) Grundlage ist für die Bestimmung von planungskonsistenten Risikomaßen (Standardabweichung, Betafaktor oder Value-at-Risk), die dann wiederum die risikogerechten Kapitalkosten (risikogerechte Anforderungen an die zu erwartende Rendite) beeinflussen. Nur eine Planung, die Transparenz über Planungssicherheit schafft, ist damit als Grundlage für eine wertorientierte Unternehmensführung geeignet. Auch für die Beurteilung des (zukünftigen) Kreditratings eines Unternehmens, also eine Beurteilung einer Planung aus Sicht der Gläubiger⁴, ist die Kenntnis von Risiken und Planungssicherheit erforderlich.

Nutzen für betriebswirtschaftliche Steuerung und spezielle Anwendungsfelder

Eine Unternehmensplanung ist die Grundlage für rationale unternehmerische Entscheidungen und hat damit maßgeblichen Einfluss speziell auf Entscheidungen bezüglich Risikomanagement, Finanzierung und Ratingstrategie, auf M&A-Entscheidungen und natürlich Entscheidungen bezüglich Sachinvestitionen. Im Folgenden werden einige der wesentlichen Vorteile und Nutzenpotenziale für diese betriebswirtschaftlichen Themenfelder aufgezeigt, die hocheffizient erschlossen werden können, wenn die im Unternehmen etablierte Planung den Anforderungen gemäß GoP entspricht.

Risikomanagement und erwartungstreue Planung

Das Risikomanagement eines Unternehmens hat die Aufgabe, kontinuierlich Risiken zu identifizieren, zu quantifizieren, zu aggregieren und zu überwachen. Mit der auch durch das KonTraG geforderten Transparenz über die Risikosituation des Unternehmens soll gewährleistet werden, dass bestandsbedrohende Unternehmenskrisen vermieden und bei wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen die erwarteten Erträge und Risiken gegeneinander abzuwogen werden.

Risiken werden dabei verstanden als mögliche Planabweichungen, was Chancen (mögliche positive Abweichungen) und Gefahren (mögliche negative Abweichungen) einschließt. Die GoP tragen dieser engen Verknüpfung von Planung und Risiko Rechnung, indem Transparenz gefordert wird über diejenigen Risiken, die Planabweichungen auslösen können.^{5,6} Analog des aus dem Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG) basierenden IDW-Prüfungsstandard 340 fordern die GoP die Bestimmung des aggregierten Gesamtrisikoumfangs, da nur auf diese Weise der Umfang möglicher Planabweichungen (Planungssicherheit), der risikogerechte Eigenkapitalbedarf und die Bestandsgefährdung des Unternehmens beurteilt werden können.

Eine unter Beachtung dieser Anforderungen der GoP konzipierte Unternehmensplanung ist damit die adäquate Grundlage, um Risikomanagement und Planung zu verbinden und insbesondere auch den formalen Anforderungen an ein Risikomanagementsystem gerecht zu werden, und so persönliche Haftungsrisiken für Geschäftsführung bzw. Vorstand oder Aufsichtsrat zu vermeiden. Die **Verknüpfung von Risikomanagement und Planung**, die durch die GoP angestoßen wird, schafft die Voraussetzung dafür, risikogerechte Finanzierungsstrukturen abzuleiten, eine Bedrohung des zukünftigen Kreditratings rechtzeitig zu erkennen und bei wesentlichen Entscheidungen erwartete Erträge, mit Risiken im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung, gegeneinander abzuwägen.

Erst durch die Berücksichtigung von Chancen und Gefahren (Risiken) ist es zudem überhaupt

möglich, tatsächliche aussagefähige und entscheidungsrelevante Planwerte im Sinne von Erwartungswerten zu erhalten.⁷ Es ist eine wesentliche Anforderung der GoP, vorzugsweise **Planwerte zu bestimmen, die „im Mittel“ richtig sind**, also bei denen mögliche positive und negative Planabweichungen adäquat berücksichtigt sind. Nur auf diese Weise berechnete Planwerte können die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen (z.B. Investitionsentscheidungen) sein – nicht jedoch beispielsweise „wahrscheinlichste Werte“ (Modus), wie man sie heute noch oft in der Planung sieht.⁸

Kreditrating und Ratingstrategie

Das zukünftige (Kredit-)Rating eines Unternehmens ist abhängig von der Unternehmensplanung und denjenigen Risiken, die Planabweichungen auslösen können. Zwischen Unternehmensplanung und Rating gibt es jedoch eine wechselseitige Abhängigkeit, die zu berücksichtigen die GoP fordert. Zum einen ist es für eine tragfähige Unternehmensplanung notwendig, dass deren Konsequenzen für die zukünftige Entwicklung wesentlicher Finanzkennzahlen (wie Eigenkapitalquote oder Gesamtkapitalrendite) zu einem Kreditrating führen, das die diesbezüglichen Mindestanforderungen der Kreditinstitute erfüllt. **Eine Unternehmensplanung muss also auch aus Sicht der Gläubiger tragfähig sein**, was schon bei der Erstellung der Planung berücksichtigt werden muss („Ratingprognose“).

Darüber hinaus ist **eine wichtige Größe der Unternehmensplanung, der Fremdkapitalzinssatz**, unmittelbar vom Kreditrating und der geschätzten Insolvenzwahrscheinlichkeit des Unternehmens abhängig. Um also den zukünftigen Fremdkapitalzinssatz und damit den Zinsaufwand fundiert beurteilen zu können, müssen die Konsequenzen der Unternehmensplanung (bzw. Planszenarien) für die wesentlichen Finanzkennzahlen, die das zukünftige Kreditrating bestimmen, abgeschätzt werden.⁹ Es ist offensichtlich ein erheblicher Unterschied für die Planung und die Planergebnisse, ob in Anbetracht des daraus resultierenden Kreditratings der Kreditinstitute (beispielweise) mit einer einprozentigen oder achtprozentigen Insolvenzwahrscheinlichkeit

gerechnet wird, da die geschätzte Insolvenz-wahrscheinlichkeit als Risikozuschlag im Fremdkapitalzinssatz berücksichtigt wird.

Die Verknüpfung von Planung mit Risikoinformationen ermöglicht sogar die Erstellung sogenannter „stochastischer“ Ratingprognosen, die einen Entwicklungskorridor (eine Bandbreite) der zukünftigen Ratingentwicklung anzeigen und damit in besonderer Weise für eine mögliche in der Zukunft liegende Bedrohung des Kreditratings und damit des Unternehmens sensibilisieren können.¹⁰

Finanzierung

Die **Finanzierungsplanung** ist ein wesentlicher Teil der operativen Unternehmensplanung, und der zu finanzierende Kapitalbedarf des Unternehmens muss fundiert abgeleitet werden, beispielsweise unter expliziten Annahmen bezüglich **Debitorenfrist, Kreditorenfrist und Vorratsreichweite, Investitionen usw.**

Eine besondere Herausforderung im Rahmen der Planung stellt oft die Ableitung der sinnvollen Finanzierungsstruktur dar. Bei Umsetzung der Anforderungen an die GoP bestehen (neben der üblichen Verwendung von „Branchenbenchmarks“) für die Finanzierungsstruktur zwei Ansatzpunkte, die Finanzierungsstrukturempfehlungen noch besser zu fundieren. Zum einen kann ermittelt werden, welche **Eigenkapitalausstattung** erforderlich ist, um ein vorgegebenes Ziel-Rating zu gewährleisten. Darüber hinaus bietet die Verknüpfung von Planung und Risikoinformationen sogar die Möglichkeit, einen **„risikogerechten Eigenkapitalbedarf“** explizit zu berechnen.

Bekanntlich sind die Eigenkapital- und Liquiditätsreserven eines Unternehmens notwendig, um mögliche risikobedingte Verluste (mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit) tragen zu können. Durch die Aggregation der Risiken im Kontext der Unternehmensplanung kann unmittelbar abgeleitet werden, welcher Umfang risikobedingter Verluste mit (z.B. 95%iger) Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird – und da diese Verluste durch Eigenkapital zu tragen sind, ergibt sich so der notwendige Eigenkapi-

talbedarf und damit die Finanzierungsstruktur. Für die Bestimmung einer derartigen risikogerechten Finanzierungsstruktur ist die Berechnung einer großen repräsentativen Anzahl möglicher Zukunftsszenarien des Unternehmens notwendig, also eine sogenannte Monte Carlo Simulation.¹¹ Hieraus kann die sinnvolle Finanzierungsstruktur im Hinblick auf Eigen- und Fremd- bzw. Mezzaninkapital und deren Fristigkeit abgeleitet werden.

Krisenfrühwarnsystem

Unternehmenskrisen entstehen, wenn durch das Wirksamwerden von Risiken erhebliche negative Planabweichungen auftreten. Um die Bestandsgefährdung und Krisenanfälligkeit eines Unternehmens zu bestimmen, können ausgehend von einer Unternehmensplanung im Sinne der GoP zunächst sogenannte **„Stressszenarien“** berechnet werden (z. B. **Umsatzeinbruch um 30 %**). Für das so berechnete „Worst case“-Szenario kann im nächsten Schritt geprüft werden, welches Kreditrating (geschätzte Insolvenzwahrscheinlichkeit) sich hier ergibt, womit auf eine mögliche Bestandsbedrohung hingewiesen wird. Mit Hilfe der bereits erwähnten „stochastischen“ Ratingprognosen kann zudem mittels Simulation unmittelbar berechnet werden, mit welcher Wahrscheinlichkeit bei einer gewählten Planungsvariante (und gegebenem Risikoprofil) ein vorgegebenes Mindestrating verletzt bzw. Kreditvereinbarungen (Covenants) verfehlt werden.

Wichtige Bedeutung im Rahmen der Krisenfrühwarnfunktion der Planung hat die Fundierung der operativen Planung, die auf einer strategischen basiert, da im Rahmen der strategischen Planung explizit die wesentlichen Erfolgspotenziale angegeben sind und Bedrohungen dieser Erfolgspotenziale strategische Risiken darstellen, die im Krisenfrühwarnsystem des Unternehmens zu beachten sind. Um die Auswirkungen rechtzeitig erkennen zu können, ist die Integration eines Managementinformationssystems unabdingbar. Nicht nur der Angebots-Auftragsbestand ist permanent zu verfolgen, zudem gilt es Frühindikatoren zu erfassen, zu messen und zu bewerten. Dazu gehören beispielsweise das Image oder der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens. So

entsteht ein strategisches Kennzahlen- und Managementsystem, wie z.B. die Balanced Scorecard.

Wertorientiertes Management und M&A-Entscheidungen

Die Grundidee eines wertorientierten Managementverständnisses besteht darin, alle zukünftigen Konsequenzen unternehmerischer Entscheidungen zu berücksichtigen und erwartete Erträge mit Risiken gegeneinander abzuwägen. Eine Fundierung unternehmerischer Entscheidungen im Sinne eines wertorientierten Managements erfordert es, die **Konsequenzen einer (möglichen) Entscheidung für die strategische und operative Unternehmensplanung explizit aufzuzeigen**, wie es durch die GoP gefordert wird. Eine gemäß den Anforderungen der GoP aufgebaute Unternehmensplanung schafft zudem die Voraussetzung, dass ein für eine wertorientierte Steuerung wesentlicher Werttreiber, der „Kapitalkostensatz“, planungskonsistent abgeleitet wird.

Bei den heute noch vorherrschenden kapitalmarktorientierten Steuerungssystemen (z.B. Economic Value Added-Konzepte, EVA) auf Grundlage des Capital Asset Pricing Models (CAPM) zur Bestimmung von Kapitalkostensätzen ist Planungskonsistenz dagegen nicht gewährleistet. Der EVA oder Discounted Cash-Flow wird zwar unter Nutzung von Erträgen oder Cash-Flow-Prognosen aus der Unternehmensplanung berechnet, die Diskontierungszinssätze (Kapitalkostensätze) werden jedoch aus historischen Kursschwankungen (Betafaktor des CAPM) abgeleitet.

Bei Umsetzung einer Unternehmensplanung gemäß der GoP ist gewährleistet, dass Transparenz geschaffen wird über die an sich bewertungsrelevanten zukünftigen Risiken, die Planabweichungen auslösen können. Damit werden die Voraussetzungen geschaffen, Kapitalkostensätze (Diskontierungszinssätze) im Rahmen des wertorientierten Managements fundiert abzuleiten aus den entscheidungsrelevanten (aggregierten) zukünftigen Risiken, und der Umweg über Kapitalmarktdaten, die oft sowieso nicht verfügbar sind, ist nicht mehr erforderlich.

Die Grundidee eines derartigen auf der Unternehmensplanung gemäß der GoP basierenden wertorientierten Steuerungsansatzes ist einfach zusammengefasst: Ein größerer Umfang an Risiken, die Planabweichungen auslösen können, führen zu potenziell höheren negativen Abweichungen vom Plangewinn oder gar Verlusten und damit zu einem höheren Bedarf an teurem und knappem Eigenkapital. **Ein zunehmender Bedarf an Eigenkapital impliziert höhere Kapitalkostensätze**, also Anforderungen an eine risikogerechte Rendite.¹²

Die grundsätzliche Idee einer wertorientierten Unternehmensführung auf Grundlage von Plandaten einer „risikoadjustierten Planung“ lässt sich leicht auf spezielle Anwendungsfälle übertragen. Zu nennen ist hier beispielsweise das wichtige Feld der Sachinvestitions- und M&A-Entscheidung. Die Entscheidung über Sachinvestitionen sowie wie Akquisitionen erfordert eine Bewertung. Diese Bewertung sollte planungskonsistent sein, und im Diskontierungszinssatz müssen diejenigen Risiken berücksichtigt werden, die Planabweichungen auslösen können. Damit ist die Bewertung von nicht-börsennotierten mittelständischen Unternehmen, losgelöst vom Betafaktor des CAPM, sichergestellt.

Sanierungsfähigkeitsprüfung

Die Unternehmensplanung ist grundsätzlich auch wesentlicher Bestandteil von Sanierungskonzepten, wie sie im IDW S 6 erläutert werden. Die Realisierung der Anforderungen der GoP ist dabei notwendig, um zugleich die Anforderung von IDW S 6 zu erfüllen.

Mit dem IDW S 6 hat der Hauptfachausschuss (HFA) des IDW im Jahr 2008 den Entwurf eines Standards für Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten präsentiert. Gegenüber dem „alten“ FAR 1/1991 zeigt der IDW S 6 eine ganze Reihe wesentlicher Neuerungen, die speziell die Verbindung zum Rating verstärken und auf die Bedeutung des Einsatzes von Rating-Spezialisten bei Sanierungsgutachten hinweisen.

Aufgabe eines Sanierungskonzepts ist es, fundiert die erforderlichen Maßnahmen zur Sanie-

rungsfähigkeit eines in der Krise befindlichen Unternehmens aufzuzeigen. Unter Berücksichtigung der erwarteten Wirkungen der einzelnen Sanierungsmaßnahmen ist ein integrierter Sanierungsplan zu entwickeln, dem die **zukünftige Ergebnis-, Finanz- und Vermögensentwicklung des Unternehmens** zu entnehmen ist.

Mittels eines Sanierungskonzeptes selbst muss insgesamt nachvollziehbar sein, durch welche strategischen und operativen Maßnahmen die Sanierung des Unternehmens gewährleistet werden soll. Mindestanforderungen an die Sanierungsfähigkeit ist die Fortführungsfähigkeit im rechtlichen Sinn (gemäß § 252 Absatz 1 HGB), demzufolge ein solches Unternehmen wahrscheinlich seine geschäftlichen Aktivitäten unter Erfüllung der Zahlungsverpflichtungen fortsetzen kann. Mit „überwiegender Wahrscheinlichkeit“ soll damit zumindest die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens im laufenden

auch eine branchenübliche Rendite erzielen kann, („**Renditefähigkeit**“). Die Einschätzung der Erfolgsaussichten einer Sanierung ist – in Anbetracht der Risiken des Umfelds und der unvermeidlichen Unsicherheiten bzw. der Umsetzung der gewählten Sanierungsmaßnahmen – immer als Wahrscheinlichkeitsaussage aufzufassen. Zu empfehlen ist hier entsprechend, die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs explizit anzugeben, was durch die Quantifizierung der Risiken, die Planabweichungen auslösen können, möglich ist. Dies zeigt die Nähe zum Rating: Fortführungsfähigkeit kann gemessen werden an der Wahrscheinlichkeit, nicht insolvent zu werden, oder der **Wahrscheinlichkeit, nach der Sanierung ein BB-Rating zu haben**.

Der S 6 sensibilisiert damit für die Bedeutung der Risiken und des zukünftigen Ratings, speziell im Kontext von Sanierungskonzepten, die erfahrungsgemäß mit besonders hohen Unsicherheiten behaftet sind.

Autoren



Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand der FutureValue Group AG in Leinfelden-Echterdingen und Leiter Risikoforschung bei der Marsh GmbH.

E-Mail: kontakt@futurevalue.de

www.werner-gleissner.de

Dipl.-Betriebswirt Ralf Presber

ist für die Firma PERICON Unternehmensberatung GmbH tätig.

E-Mail: r.presber@pericon.de



und im kommenden Geschäftsjahr gewährleistet und auch eine Insolvenz durch Überschuldung voraussichtlich vermieden werden. Für die Prüfung der Überschuldung ist eine Fortbestehensprognose auf Basis einer sich gemäß Sanierungskonzept ergebenden integrierten Unternehmensplanung notwendig (§ 19 InsO).

Um eine **nachhaltige Fortführungsfähigkeit eines Unternehmens zu belegen**, wird in einem weiteren Schritt gefordert, durch ein (zusätzliches) Maßnahmenpaket zu verdeutlichen, wie das Unternehmen nachhaltig darüber hinaus

Mit Hilfe einer Simulation der Risiken im Kontext der Unternehmensplanung kann dabei bekanntlich eine große repräsentative Anzahl möglicher risikobedingter Zukunftsszenarien des Unternehmens berechnet werden, was Schlussfolgerungen über die Bandbreite der zukünftigen Ergebnisentwicklung und des zukünftigen Ratings zulässt. Insbesondere lässt sich so ableiten, in welchem Umfang noch Verluste auftreten können und welcher Bedarf an Liquidität und Eigenkapital sich damit ergibt, wenn beispielsweise ein vorgegebenes Zielrating von BB erreicht werden soll. Umgekehrt kann für eine gegebene

Konzeption (mit gegebener Liquiditäts- und Eigenkapitalausstattung) unmittelbar die Sanierungserfolgs- bzw. Insolvenzwahrscheinlichkeit berechnet werden („Ratingprognose“).

Neben der Aussage zur Sanierungsfähigkeit ist das **Aufzeigen des Sanierungsmehrwerts** ein wesentliches Anliegen des IDW S 6. Zur Berechnung des Mehrwerts aus Sicht der Gläubiger, also der Wert der Kredite, muss die Änderung der Ausfallwahrscheinlichkeit ermittelt werden.

Der IDW S 6 richtet an vielen Punkten die Aufmerksamkeit auf die Bedeutung von unsicheren Prämissen und Risiken, die Planabweichungen auslösen können. Bei der Entwicklung von Sanierungskonzepten sollte deshalb über die Mindestanforderungen des S 6 hinausgehend darauf geachtet werden, dass gerade in Restrukturierungs- und Sanierungssituationen besonders ausgeprägte Risiken durchgängig erfasst, quantifiziert und aggregiert werden. Dies erlaubt, die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Sanierungsgutachtens fundiert abzuleiten, den Liquiditäts- und Eigenkapitalbedarf des Unternehmens in Abhängigkeit der gewählten Sanierungsstrategie zu beurteilen und Sanierungswertbeiträge zu berechnen, in denen sich auch die Implikationen der Veränderungen des Risikoumfangs widerspiegeln. Die notwendige Planung sollte offensichtlich die GoP-Anforderungen erfüllen, speziell die risiko- und ratingbezogenen Aspekte.

Fazit

Mit den GoP wurde eine wichtige Grundlage geschaffen, um Mindestanforderungen an eine Unternehmensplanung zu gewährleisten. Mit den überarbeiteten GoP wurde in methodischer Hinsicht eine wesentliche Weiterentwicklung erreicht. Hervorzuheben sind die Forderungen nach **mehr Transparenz** bezüglich der verwendeten Begriffe und der **Planungssicherheit** sowie die zwingende Anforderung, eine Unternehmensplanung auch aus **Perspektive der Gläubiger** zu beurteilen – weil nur Planungen umsetzbar sind, die auch für Gläubiger akzeptabel sind. Die hier dargestellten Aspekte zeigen zudem auch Weiterentwicklungsperspektiven, die von Planern und Controllern herangezogen werden können, um

die Planung gegenüber den in den GoP spezifizierten Mindestanforderungen aussagefähiger zu gestalten – und speziell die **Entscheidungsrelevanz der Planung** zu erhöhen.

Als wesentliches Resultat ist zudem festzuhalten, dass die Umsetzung der Anforderungen der GoP in der Planung der Unternehmen eine Vielzahl von unmittelbaren Vorteilen bietet. Der Nutzen zeigt sich in vielen angrenzenden betriebswirtschaftlichen Aufgabenstellungen, wie beispielsweise bei Risikomanagement oder bei M&A-Entscheidungen.

In der Praxis hat sich deutlich gezeigt, dass eine Unternehmensplanung nach GoP zu mehr Transparenz sowie **schnellerer und fundierterer Entscheidungsfindung bei Anteilseignern wie auch Gläubigern** führt.

Literaturverzeichnis

Buchegger, M./Gleißner, W./Kamarás, E. (2009): IT-gestützte Abschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit von Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten – eine Fallstudie in: KSI, Ausgabe 01/2009.

Giersberg, Karl-W./Gleißner, W./Presber, R. (2009): Grundzüge ordnungsgemäßer Planung: Mindestanforderung und Weiterentwicklungsperspektiven, in: Controller Magazin, Ausgabe 2, März/April 2009, S. 62–64.

Gleißner, W. (2002): Wertorientierte Analyse der Unternehmensplanung auf Basis des Risikomanagements, in: Finanz Betrieb, Heft 7–8/2002, S. 417–427

Gleißner, W. (2008): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, Verlag Vahlen, München.

Gleißner, W./Bemmann, M. (2008): Rating-Evidenz und Risikosimulation in strukturellen Modellen, in: Risikomanager, Ausgabe 17/2008 vom 20.08.2008, S. 6–12

Gleißner, W./Wolfrum, M. (2008): Eigenkapitalkosten und die Bewertung nicht börsennotierter Unternehmen: Relevanz von Diversifikationsgrad und Risikomaß, in: Finanz Betrieb, 9/2008, S. 602–614.

Groß, P.J. (2009): Wesentliche Gesichtspunkte der Erarbeitung von IDW ES 6 – Zu den Hintergründen und Neuerungen des IDW Standards: Anforderungen an die Erstellung von Sa-

nierungskonzepten, WPg Die Wirtschaftsprüfung, Heft 05/2009, S. 231–245.

Kuss, E. (2009): Rechtliche Aspekte der Sanierung für die Unternehmensleitung und den Sanierungsberater, in: WPg Die Wirtschaftsprüfung, Heft 5/2009, Seite 326 ff.

Presber, R. (2007): Grundsätze ordnungsgemäßer Planung – Planungsstandards in der Beratungspraxis von Banken, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Dezember 2007, S. 705–707.

Presber, R./Sindl, S. (2008): Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) – Ableitung von Qualitätsmerkmalen für die operative Planung und das Berichtswesen mittelständischer Unternehmen, in: Controller Magazin, März/April 2008, S. 20–23.

Presber R./Stengert, U. (2002) Kreditrating - Eine Chance für mittelständische Unternehmen, Schäfer/Poeschel.

Wentzler, J. (2009): Integrierte Sanierungsplanung, in: WPg Die Wirtschaftsprüfung, Heft 5/2009, Seite 291 ff.

Fußnoten

¹ Siehe hierzu z.B. Presber/Sindl (2008).

² Wie z.B. Ratinganalysten, Risikomanager oder Wirtschaftsprüfer, die Unternehmensbewertungen erstellen.

³ Z. B. Wettbewerber, Verbraucher, Handel, Gesetzgebung, etc.

⁴ Siehe Presber/Stengert (2002).

⁵ Auf die Möglichkeiten der Verknüpfung von Unternehmensplanung und Risiken, speziell unter dem Kontext eines wertorientierten Managements, wurde schon seit langem hingewiesen.

⁶ Siehe z. B. Gleißner (2002).

⁷ Beispielweise zur Beurteilung der Strategie der Markterschließung, Darstellung der Umsatzchancen, aber auch der Risiken, die bis zur Substanzgefährdung des Unternehmens.

⁸ Siehe Presber/Stengert (2002).

⁹ Für die damit bestehende zirkuläre Abhängigkeit können iterative Lösungsstrategien oder Näherungslösungen genutzt werden.

¹⁰ Siehe zur Krisenfrühwarnfunktion Abschnitt 2.4 und weiterführend Gleißner/Bemmann (2008).

¹¹ Siehe z. B. Gleißner (2008).

¹² Siehe z. B. Gleißner (2008) und Gleißner/Wolfrum (2008).