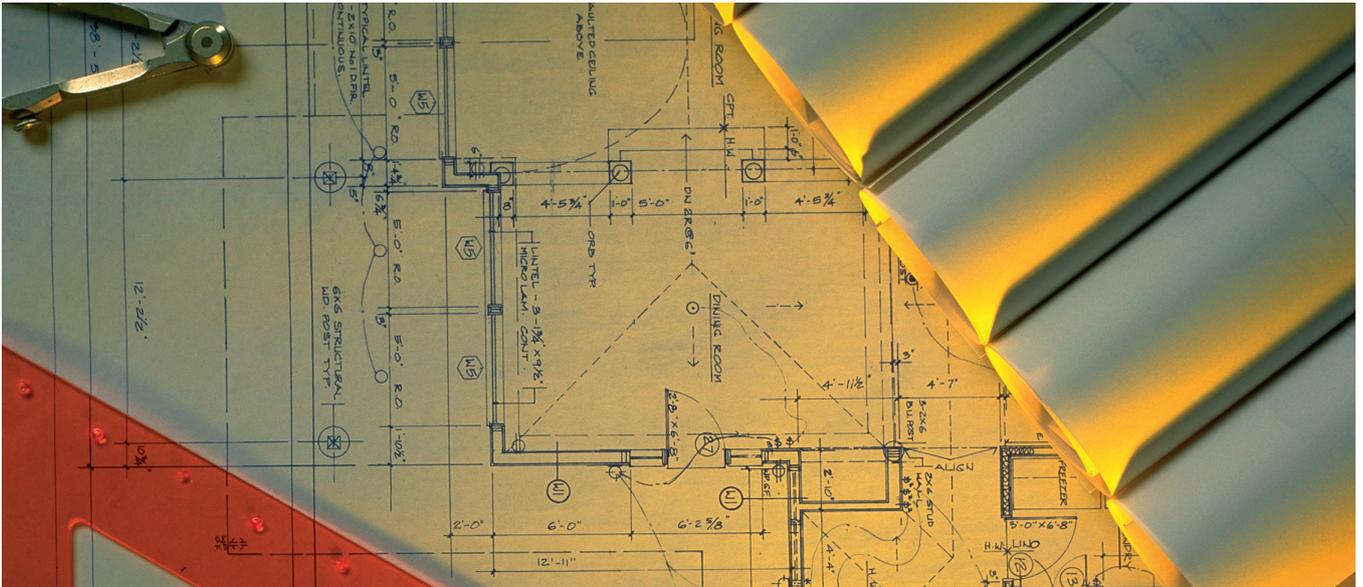


**Veröffentlicht in**  
**Controller Magazin**  
**Ausgabe März/April 2009**

**„Grundzüge ordnungsgemäßer Planung:  
Mindestanforderung und Weiterentwicklungsperspektiven (Entwurf)“  
S. 62 – 64**

**Mit freundlicher Genehmigung der  
Controller Magazin-Redaktion,  
Verlag für ControllingWissen AG, Freiburg i. Br.  
([www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de))**



# Grundsätze ordnungsgemäßer Planung: Mindestanforderung und Weiterentwicklungsperspektiven (Entwurf)

Karl-W. Giersberg, Werner Gleißner und Ralf Presber

(HI2065937)

04  
21  
29  
31  
G  
F  
Zuordnung CM-Themen-Tableau

Die vom BDU entwickelten Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) können einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die Aussagefähigkeit und Qualität der Unternehmensplanung zu erhöhen – was letztlich zu einer Verbesserung der Qualität unternehmerischer Entscheidungen führt, da diese auf einer fundierten Planung basieren sollen. Nach dem ersten Entwurf der GoP aus dem Jahr 2007 (siehe hierzu z.B. Presber / Sindl, Controller Magazin 2008) wurde in der Zwischenzeit ein deutlich weiterentwickelter Entwurf erstellt, der auch weiterführende Gedanken zur Optimierung von Planung und den fachlichen Input von „Nutzern“ (wie z.B. Ratinganalysten, Risikomanager oder Wirtschaftsprüfer, die Unternehmensbewertungen erstellen) 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 Rating** und damit die Beurteilung eines Unternehmens aus Gläubigersicht zu berücksichtigen.

Mit den GoP sollen die essentiellen Anforderungen an Unternehmensplanungen festgelegt werden. Durch den dadurch aufgespannten 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 (z. B. Wettbewerber, Verbraucher, Handel, Gesetzgebung, etc.). Das bedeutet, der Unternehmensplan legt u.a.

- die Unternehmensziele,
- 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:

## Klarheit der Begriffe

Die GoP fordern, dass alle verwendeten wesentlichen Begriffe klar definiert werden. Dies gilt naheliegenderweise für den zentralen Begriff „Planwert“. Insbesondere muss unterschieden werden, **ob der Planwert aufzufassen ist als**

**a. Erwartungswert**

**b. Median** (also Wert, der mit gleicher Wahrscheinlichkeit über- oder unterschritten wird)

**c. Modalwert** (Wert mit der höchsten Wahrscheinlichkeit bzw. Wahrscheinlichkeitsdichte) oder

**d. Zielwert** (z.B. das Quantil der Verteilung, das mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit von x% nicht über- oder unterschritten wird).

Im Allgemeinen wird empfohlen, die Planung auf Grundlage von Erwartungswerten aufzubauen. Nahezu sämtliche unternehmerische Entscheidungen (z.B. Investitionsentscheidungen) basieren bekanntlich auf Erwartungswerten, da bei diesen mögliche Über- und Unterschreitungen (gewichtet) mitberücksichtigt werden (also Chancen und Gefahren bzw. Risiken erfasst werden).

Zu erwähnen ist hier beispielsweise, dass eine auf Erwartungswerten basierende Planung auch als Einziges Grundlage einer Unternehmensbewertung (oder wertorientierten Steuerung) sein kann, was das **Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer (IdW)** im Bewertungsstandard IDW S1 explizit betont. Nur eine auf Erwartungswerten basierende Planung ist damit Grundlage für Unternehmensbewertung, speziell auch die Bewertung von Sanierungskonzepten, Impairment Tests und Ähnlichem.

## Transparenz über Planungssicherheit

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) wahrscheinlichsten 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 Scheingenaugigkeiten vermieden**, die Planungssicherheit selbst kritisch diskutierbar und zudem werden 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) Ratings eines Unternehmens, also eine Beurteilung einer Planung aus Sicht der Gläubiger, ist die Kenntnis von Risiken und Planungssicherheit erforderlich.

## Beurteilung der Planung aus Perspektive von Eigentümern und Gläubigern

Eine Planung, die den Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung genügt, muss eine **Beurteilung aus Perspektive (potenzieller) Gläubiger** enthalten, da nur so eine potenzielle Krisengefährdung des Unternehmens aufgezeigt werden kann. Notwendig sind daher so genannte „Rating-Prognosen“, die aufzeigen, **in welcher Bandbreite sich das zukünftige Rating eines Unternehmens bewegen wird**, wenn die Unternehmensplanung realisiert wird. Bei einer so genannten „deterministischen Rating-Prognose“ wird dabei lediglich das Ergebnis der Planung in die typischerweise von Kreditinstituten verwendete Finanzkennzahl umgesetzt, um so die erwartete Entwicklung des Ratings vorherzusagen. So können zur Krisenfrüherkennung kritische Entwicklungen frühzeitig erkannt werden und es wird feststellbar, ob die vorgesehene Planung in Anbetracht von Restriktionen seitens der Gläubiger überhaupt realisierbar ist.

Zudem ist die Prognose des zukünftigen Ratings (und damit der Insolvenzwahrscheinlichkeit eines Unternehmens) notwendig, um die im Rahmen der Unternehmensplanung erforder-

### Autoren



■ Prof. Dr. Karl-W. Giersberg

ist für die ifb GmbH, Finanzierungs-, Restrukturierungs- und Sanierungsberatung, 63322 Rödermark, info@ifb-consult.com tätig.

■ Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand der Future Value Group AG und Leiter der Risikoforschung der Marsh GmbH. Seine Forschungs- u. Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Bereich Risikomanagement, Rating und Strategieentwicklung sowie der Weiterentwicklung von Methoden der Risikoaggregation und der wertorientierten Unternehmenssteuerung. Er nimmt Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen wahr z.B. EBS, TU Dresden, Universitäten Stuttgart u. Hohenheim.



■ Ralf Presber

ist geschäftsführender Gesellschafter der Pericon Unternehmensberatung, Wiesbaden sowie Vorsitzender des Fachverbandes Unternehmensführung und Controlling beim Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

E-Mail: r.presber@pericon.de



liche Abschätzung der zukünftigen Fremdkapitalzinssätze überhaupt erst zu ermöglichen. Die Fremdkapitalzinssätze sind offensichtlich abhängig vom zukünftigen Rating und dürfen nicht unabhängig von anderen Planungspositionen - speziell den Annahmen über die Veränderungen von Verschuldungsgrad, Eigenkapitalquote oder Zinsdeckungsquote - festgelegt werden.

Über die Grundanforderung der Abbildung einer Unternehmensplanung auf das zukünftig zu erwartende Rating hinaus können weiterführend auch so genannte „stochastische (simulationsbasierte) Ratingprognosen“ durchgeführt werden. Derartige Rating-Prognosen nutzen auch die Informationen über die **Risiken, die Planabweichungen auslösen können** (siehe Planungssicherheit), und bestimmen so eine realistische Bandbreite der zukünftigen Rating-Entwicklung. Mit derartigen Verfahren wird sichergestellt, dass gerade auch die Risiken (deren Wirken Unternehmenskrisen und wesentliche Planabweichungen auslösen) bei der Beurteilung einer Planung berücksichtigt werden. Eine Unternehmensplanung mit einer solchen simulationsbasierten Rating-Prognose ist daher das adäquate Instrument für eine Beurteilung einer Unternehmensplanung auch aus Sicht der Gläubiger – und sie wird voraussichtlich zukünftig (aufgrund der momentan laufenden EU-Initiativen) auch die geforderte

### Grundlage für die Bestimmung der maximal zulässigen Höhe von Ausschüttungen an die Gesellschafter bilden.

Insgesamt wird durch die GoP damit sichergestellt, dass das Unternehmen und die Unternehmensplanung beurteilt wird sowohl aus Perspektive der Eigentümer (z.B. ausgedrückt am Erfolgsmaßstab der Gewinne oder – besser – des berechneten Unternehmenswerts) als auch aus Sicht der Gläubiger (am Rating).

### Fazit

Mit den GoP wurde eine wichtige Grundlage geschaffen, um Mindestanforderungen an eine Unternehmensplanung festzuhalten. Mit den überarbeiteten **GoP 2.0 März 2008** 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 ge-

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

### Literatur:

Gleißner, Werner (2007): Solvenztests für Ausschüttungsgrenzen - und die Konsequenzen für das Rating, in: Finance, Oktober 2007, S.38-39.  
 Gleißner, Werner (2008): Erwartungstreue Planung und Planungssicherheit - Mit einem Anwendungsbeispiel zur risikoorientierten Budgetierung, in: Controlling, 02/2008, S.81-87.  
 Pellens, Bernhard / Crasselt, Nils / Sellhorn, Thorsten (2007): Solvenzttest zur Ausschüttungsbemessung – Berücksichtigung unsicherer Zukunftserwartungen, in: ZFBF, März 2007, S. 264-283.  
 Presber, Ralf / Sindl, Steffen (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, Ralf (2007): Grundsätze ordnungsgemäßer Planung – Planungsstandards in der Beratungspraxis von Banken, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Dezember 2007, S. 705-707. ■

## Immaterielle Werte / Intangible Assets / Non-Financials von Alfred Biel (HI2065943)

Immaterielle Werte / Intangible Assets / Non-Financials zählen zu den Themenkomplexen, die zunehmend in die Aufmerksamkeit rücken. So schreibt etwa das Zukunftsinstitut im Trend-Report 2009 „die Wertschöpfung wird zunehmend immateriell“ und spricht darüber hinaus von „immateriellen Triebkräften“ und macht Kooperation, Kreativität und „Selfness“ als die drei wichtigsten immateriellen „Sozio-Techniken“ aus. 1) Die Finanzkrise hat uns gezeigt, dass Vertrauen, eine klassische „weiche Größe“, eine zentrale Engpassgröße sein kann. Das Überzeugtsein, das Bauen und Hoffen auf, das Rechnen mit, das Trauen und Verlassen auf und damit allgemein das Zutrauen, der Optimismus und die Zuversicht sind bestimmende Einflussgrößen, die die scheinbar so harten Controllinggrößen wie Rentabilität, Kapital und Kosten in Bedeutung und Wirkung übertreffen können. Die Finanzkrise beschleunigt und verstärkt eine betriebswirtschaftliche Diskussion, die die immateriellen Werte vermehrt in den Fokus stellt. Für den Controllerdienst, so Müller, wird hinsichtlich der Unterstützung eines Managements von Intangible Assets ein radikales Umdenken, ja ein Paradigmenwechsel eingefordert. Die Ziele und Messmethoden / –größen verändern sich nach Ansicht des Hochschullehrers entscheidend in Richtung mehr weicher, qualitativer Größen. 2) Vor diesem Hintergrund ist folgerichtig und zielführend, dass diese Thematik auch in der Unternehmenskommunikation deutlich aufgewertet wird. „Einst als Aschenputtel angesehen, gewinnt das Berichten über Non-Financials neben der finanziellen Berichterstattung zunehmend an Bedeutung. Es gilt vor allem als unerlässlich im Zusammenhang mit der Abschätzung des Unternehmenswerts und der künftigen Aussichten des Unternehmens“. 3) Controller stehen sowohl vor einer Herausforderung als auch in einem Dilemma, wozu ein Zitat von Einstein passt: „Nicht alles, was zählt, ist zählbar, und nicht alles, was zählbar ist, zählt“.

1) Horx, Matthias: Trend-Report 2009, S. 31 u. 29 (www.zukunftsinstitut.de)

2) Müller, Armin: Grundzüge eines ganzheitlichen Controllings, 2. Auflage, München 2009, S. 242.

3) Gazdar, Kaeven / Kirchhoff, Klaus Rainer: Strategische Unternehmenskommunikation, München, 2008, S. 123.