

Susann Ihlau, WP/StB, und Hendrik Duscha, WP/StB

Abbildung von Risiken und Chancen in der Planungsrechnung

Vor dem Hintergrund der Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise besteht bei vielen Unternehmen ein hohes Maß an Unsicherheit hinsichtlich der künftigen wirtschaftlichen Entwicklung. Unternehmen stehen in diesem Zusammenhang vor der Herausforderung, mit ihrem Planungsinstrumentarium zuverlässig und flexibel zu prognostizieren. Aktuelle Befragungen von Unternehmen und Fehlerfeststellungen im Rahmen des Enforcement der Rechnungslegung erwecken den Eindruck, dass dies häufig nicht gelingt. Der nachfolgende Artikel gibt einen Überblick über die aktuellen Entwicklungen zur Planungsrechnung und die Anforderungen, die an eine ordnungsgemäße Unternehmensplanung aus betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht gestellt werden. Anschließend wird analysiert, inwieweit Sensitivitätsanalysen und Szenariorechnungen als Instrument zur Abbildung von Risiken und Chancen in der Planungsrechnung geeignet sind.

I. Aktuelle Entwicklungen zur Planungsrechnung

Nach Entstehung der Finanzkrise in den USA und den Folgen für die weltweite Realwirtschaft sind viele Unternehmen mit einem in den letzten Jahren zunehmend volatiler gewordenen Marktumfeld konfrontiert.¹ Trotz einer positiven Wirtschaftsleistung im Jahr 2012 ist nach einer Befragung von 100 CFO die Verunsicherung über die wirtschaftliche Entwicklung im Laufe des Jahres gestiegen, da die Finanzmärkte weiterhin instabil sind.² Die bestehende Unsicherheit erschwert die Planung der zukünftigen Entwicklung. Unternehmen planen derzeit mit Vorsicht, da sie die Wirtschaftsentwicklung nur schwer einschätzen können. Entsprechend einer aktuellen Studie schätzt die Mehrzahl der befragten Unternehmen ihr Planungsinstrumentarium als nicht ausreichend ein, um in einem volatilen Umfeld zuverlässig zu planen und schnell zu prognostizieren.³ Den größten Verbesserungsbedarf sehen die befragten Unternehmen im Planungsprozess bei der Anwendung klarer Prinzipien für Planung und Forecasting sowie beim Detaillierungsgrad der in Planung und Forecasting verarbeiteten Informationen.

Auch im Rahmen des auf deutscher und europäischer Ebene durchgeführten Enforcement der Rechnungslegung treten vor dem Hintergrund des volatilen Marktumfelds Defizite in der Planungsrechnung vieler Unternehmen zu Tage. Einen Prüfungsschwerpunkt der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) bilden die von kapitalmarktorientierten Unternehmen durchgeführten Werthaltigkeitsprüfungen von Vermögenswerten einschließlich des Goodwill.⁴ Die DPR beanstandete in den vergangenen Jahren bei einer Vielzahl der untersuchten Jahresabschlüsse die für Zwecke der Werthaltigkeitsprüfung verwendeten Planungsrechnungen. Häufig enthielten die veröffentlichten Angaben zu Planungsrechnungen, die zu keiner Erfassung von Wertminderungen führten, keine oder unzureichende

Angaben bezüglich vernünftiger und vertretbarer Annahmen. Schwächen bestanden insbesondere in der fehlenden Planungstreue in der Vergangenheit und der Verlagerung von Gewinnen in das letzte Planjahr.⁵

Die Europäische Finanzaufsicht European Securities and Market Authority (ESMA) hat in ihrem Report vom Januar 2013 die Jahresabschlüsse zum 31.12.2011 von 235 europäischen Emittenten aus 23 Ländern zum Goodwill-Impairment-Test analysiert.⁶ Die Untersuchung hat bei einem Goodwill-Bestand von rd. 800 Mrd. Euro lediglich ein Goodwill-Impairment von rd. 40 Mrd. Euro (5%) aufgezeigt. Auch die ESMA bemängelt in diesem Zusammenhang die unzureichende Darstellung wesentlicher Planungsannahmen und das Fehlen von Sensitivitätsanalysen bei einer erhöhten Wahrscheinlichkeit eines Impairment. Die mangelnde Glaubwürdigkeit von Planungsrechnungen führt damit zu einem zunehmend sinkenden Vertrauen des Kapitalmarkts in die Rechnungslegung europäischer Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund besteht aktuell sowohl von Seiten der Unternehmen als auch des Kapitalmarkts die Notwendigkeit zur Suche nach geeigneten Planungsinstrumenten, die die zunehmenden Unsicherheiten in der Planung adäquat abbilden.

II. Anforderungen an die Planungsrechnung

Konkrete Anforderungen an die Erstellung und an den Umfang einer Planungsrechnung, die grundsätzlich für alle Unternehmen verbindlich sind, existieren nicht. Planungsrechnungen variieren in der Praxis daher stark in Bezug auf Detaillierungsgrad, Integration von Teilplänen, Häufigkeit der Aktualisierung (rollierende Planung) und der Dokumentation des Planungsprozesses, der Annahmen und Ergebnisse.

Vor dem Hintergrund der Heterogenität der Planungsrechnungen hat das Institut der Unternehmensberater im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP)⁷ entwickelt, um die Aussagefähigkeit und Qualität von Unternehmensplanungen zu erhöhen. Mit den GoP sollen die essenziellen Anforderungen an Unternehmensplanungen festgelegt werden: Integration von Teilplänen, Flexibilität gegenüber Datenänderungen, Erfassung mehrerer Zeithorizonte, Abstimmung mit dem Berichtswesen.

¹ Vgl. statt aller Ihlau/Gödecke, BB 2012, 887 ff.

² Roland Berger (Hrsg.), 4. Operations-Effizienz-Radar, Oktober 2012, Kurzversion abrufbar unter www.rollandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Operations_Effizienz_Radar_2013_20121114.pdf (Abruf: 27.8.2013), S. 6.

³ Deloitte-Studie, Planung und Forecasting: Unternehmen sehen Handlungsbedarf, April 2012, auf Anfrage zu erhalten unter www.deloitte.com, S. 4.

⁴ Beyhs/Link, BB 2012, 2871 f.

⁵ DPR, Enforcement zwischen Erwartungen des Kapitalmarktes und Verlässlichkeit von Bewertungen, Vortrag gehalten von Axel Berger auf dem Jahresforum Unternehmensbewertung am 15.5.2013, S. 15.

⁶ ESMA Report Jan. 2013.

⁷ Abrufbar unter www.bdu.de/media/13762/gop2punkt1gesamtfassung.pdf (Abruf: 27.8.2013).

sen, Kontrollierbarkeit, Zielorientierung, Widerspruchsfreiheit und realistische und erkennbare Annahmen. Mit den Anforderungen soll eine plausible, nachvollziehbare und transparente Unternehmensplanung ermöglicht werden, die für den Erfolg eines Unternehmens elementar wichtig ist.

1. Rechtliche Vorschriften und berufsständische Verlautbarungen

a) Aktienrecht

Das Aktienrecht sieht eine Reihe von konkreten Pflichten für den Vorstand vor, deren Erfüllung eine Planung grundsätzlich voraussetzt. So hat der Vorstand gem. § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG dem Aufsichtsrat über die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung (insbes. die Finanz-, Investitions- und Personalplanung) zu berichten. § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG begründet selbst keine Planungspflicht. Sie ergibt sich jedoch aus der Leitungspflicht des Vorstands nach Maßgabe der §§ 76 Abs. 1, 93 Abs. 1 S. 1 AktG.⁸ Nach herrschender Literaturmeinung ist eine Budgetplanung (Planung für laufendes und folgendes Geschäftsjahr) unverzichtbar. Ob es weitergehend auch einer Mehrjahresplanung bedarf und wie diese auszusehen hat, entscheidet der Vorstand nach pflichtmäßigem Ermessen.⁹ Für Unternehmen, die keine Aktiengesellschaft sind, bestehen keine vergleichbaren Rechtsvorschriften. Allerdings kann ähnlich wie aus der Anwendung des § 93 Abs. 1 S. 1 AktG für Aktiengesellschaften auch für GmbH aus § 43 Abs. 1 GmbHG eine Verpflichtung zur Unternehmensplanung entstehen.¹⁰ Auch aus der Vorschrift des § 91 Abs. 2 AktG zum Risikofrüherkennungssystem wird eine Verpflichtung zur Unternehmensplanung abgeleitet.¹¹

b) Insolvenzrecht

Das Insolvenzrecht verpflichtet die Geschäftsleitung in der Krise zur Beurteilung der Zahlungsfähigkeit bzw. Zahlungsunfähigkeit gem. §§ 17 und 18 InsO und zur Einschätzung der Überschuldung gem. § 19 InsO. Die Beurteilung, ob Zahlungsunfähigkeit vorliegt, erfolgt auf Grundlage eines Finanzstatus und eines darauf aufbauenden Finanzplans.¹² Ergibt der Finanzstatus eine Liquiditätslücke, ist dieser durch Darstellung der erwarteten Zahlungen in einem ausreichend detaillierten Finanzplan auf Basis einer nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen durchzuführenden und ausreichend dokumentierten integrierten Unternehmensplanung (Erfolgs-, Vermögens- und Liquiditätsplanung) fortzuentwickeln. Auch im Rahmen der Überschuldungsprüfung wird die Fortbestehensprognose anhand eines Finanzplans überprüft.

c) Handelsrecht

Darüber hinaus knüpfen zahlreiche handelsrechtliche Vorschriften an das Vorliegen einer Planungsrechnung an. Beispielfähig können hier die Vorschriften zur Einschätzung der Fortführungsannahme gem. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB, der Werthaltigkeit des Beteiligungsansatzes von Finanzanlagen gem. § 253 Abs. 3 S. 3 und 4 HGB und aktiver latenter Steuern auf Verlustvorträge gem. § 274 Abs. 1 S. 2 und 4 HGB sowie die Berichterstattung über Chancen und Risiken im Lagebericht gem. § 289 HGB genannt werden. Außerdem wird in der handelsrechtlichen Konzernrechnungslegung für die Auflösung eines passivischen Unterschiedsbetrags gem. § 301 Abs. 3 HGB i.V.m. § 309 Abs. 2 Nr. 1 HGB eine Planungsrechnung vorausgesetzt.

d) Internationale Rechnungslegung

In der internationalen Rechnungslegung werden immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer sowie Geschäfts- oder Firmenwerte jährlich einem Wertminderungstest (Impairment Test) unterzogen. Für die Bestimmung des erzielbaren Betrags gem. IAS 36.18 wird neben dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Verkaufskosten der Nutzungswert als Beurteilungsmaßstab herangezogen. Die Ermittlung des Nutzungswerts basiert gem. IAS 36.33 auf Cashflowprognosen, die auf den jüngsten vom Management genehmigten Finanzplänen/Vorhersagen aufbauen. Die Prognosen sollen sich auf einen Zeitraum von maximal fünf Jahren erstrecken, es sei denn, dass ein längerer Zeitraum gerechtfertigt werden kann.

e) Berufsständische Verlautbarungen

Die berufsständischen Verlautbarungen des Instituts der Wirtschaftsprüfer, die bei der Tätigkeitsausübung des Wirtschaftsprüfers zu beachten sind, konkretisieren die Anforderungen an die Planungsrechnung. Beispielfähig sind hier die IDW PS 270¹³, IDW PS 314¹⁴, IDW PS 340¹⁵ und IDW PS 350¹⁶ zu nennen. Darüber hinaus existieren weitere bedeutende Anlässe, wie z.B. die Unternehmensbewertung (IDW S 1)¹⁷ oder die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6)¹⁸, bei denen eine integrierte Planungsrechnung bestehend aus aufeinander abgestimmten Planbilanzen, Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Finanzplanungen benötigt wird. Während für eine Unternehmensbewertung die Planungsrechnung in der Regel einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren umfasst, ist für die Erstellung von Sanierungskonzepten ein integrierter Unternehmensplan mindestens für das laufende und das folgende Jahr erforderlich.

2. Beurteilung des Planungsprozesses und der Planungssystematik

Ein funktionierender Planungsprozess unterstützt bei der Erstellung der Planungsrechnung, führt jedoch nicht zwangsläufig zu einer plausiblen, nachvollziehbaren und transparenten Unternehmensplanung. Viele Unternehmen, die in ihrer Planung Verbesserungsbedarf sehen, erkennen Optimierungspotenzial in ihrem Planungsprozess.¹⁹ Die Beurteilung des Planungsprozesses ist ein wesentlicher Bestandteil der formalen Plausibilisierung der Planungsrechnung. Im Rahmen der *formellen Plausibilisierung* wird die Systematik der Planungerstellung analysiert und die rechnerische Richtigkeit überprüft. Die *materielle Plausibilisierung* beinhaltet dagegen eine inhaltliche Beurteilung der Planungsprämissen.

8 Hüffer, Aktiengesetz, 10. Aufl. 2012, § 90, Rn. 4a.

9 Hüffer, Aktiengesetz, 10. Aufl. 2012, § 90, Rn. 4a.

10 Fleischer, in: Fleischer/Goette (Hrsg.), Münchener Kommentar zum GmbHG, 2012, § 43, Rn. 57.

11 Spindler, in: Goette/Habersack/Kalss (Hrsg.), Münchener Kommentar zum Aktiengesetz, 3. Aufl. 2008, § 91, Rn. 42.

12 IDW Prüfungsstandard: Beurteilung eingetretener oder drohender Zahlungsunfähigkeit bei Unternehmen (IDW PS 800), WPg Supplement 2/2009, 42 ff.

13 IDW Prüfungsstandard: Die Beurteilung der Fortführung der Unternehmenstätigkeit im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW PS 270), WPg 2003, 775 ff.

14 IDW Prüfungsstandard: Die Prüfung von geschätzten Werten in der Rechnungslegung einschließlich von Zeitwerten (IDW PS 314 n. F.), WPg Supplement 4/2009, 23 ff.

15 IDW Prüfungsstandard: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB (IDW PS 340), WPg 1999, 658 ff.

16 IDW Prüfungsstandard: Prüfung des Lageberichts (IDW PS 350), WPg Supplement 4/2009, 1 ff.

17 IDW Standard: Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen (IDW S 1 i. d. F. 2008), WPg Supplement 3/2008, 68 ff.

18 IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6), WPg Supplement 4/2012, 130 ff.

19 Deloitte-Studie (Fn. 3), S. 7.

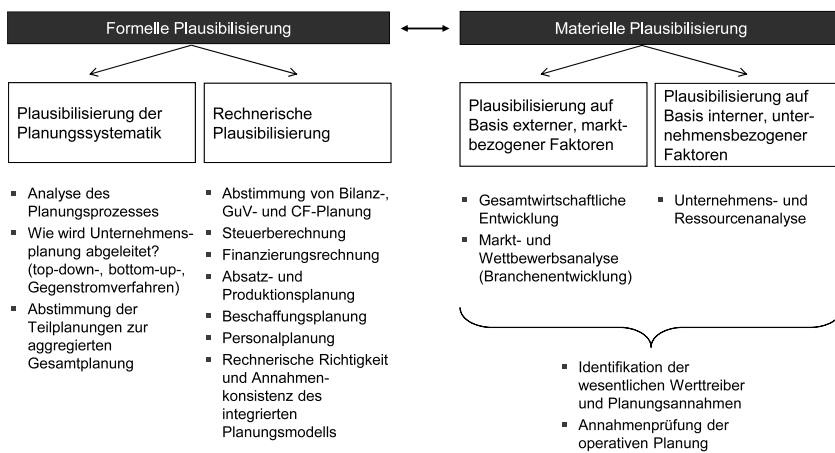


Abbildung 1: **Ebenen der Planungsplausibilisierung** (in Anlehnung an Ihlau/Duscha/Gödecke, Besonderheiten bei der Bewertung von KMU, 2013, S. 144)

a) Ablauf des Planungsprozesses

Der Planungsprozess verläuft im Idealfall in mehreren, aufeinander aufbauenden Phasen.

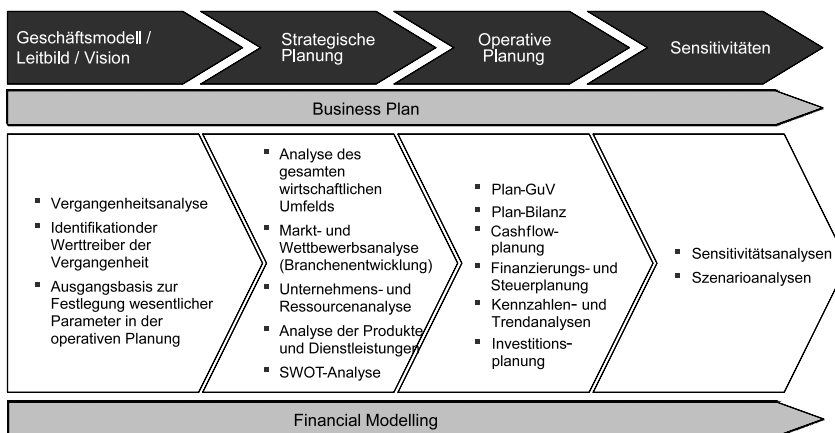


Abbildung 2: **Idealtypischer Planungsprozess**

Am Anfang des Planungsprozesses sollten die Planungsverantwortlichen ein Verständnis des Geschäftsmodells mit seinen wesentlichen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken gewinnen. Vereinfacht ausgedrückt geht es hier um folgende zentrale Frage: Womit verdient das Unternehmen aktuell sein Geld, und wie stellt das Unternehmen dies auch in Zukunft sicher? Im Detail ist hiermit die Identifizierung des Leitbilds, der strategischen Erfolgsfaktoren und zentralen Werttreiber gemeint, die das Unternehmen gegenüber seinen Wettbewerbern auszeichnen und wettbewerbsfähig machen. Eine Vergangenheitsanalyse kann bei etablierten Unternehmen helfen, wesentliche Einflussfaktoren auf die Geschäftsentwicklung und die Werttreiber des Geschäftsmodells zu identifizieren, die bei der Einschätzung der möglichen zukünftigen Entwicklung hilfreich sind. Darauf aufbauend sollte ein realisierbares, *zukunftsfähiges Geschäftsmodell* entwickelt werden. In der *strategischen Planung* werden die langfristigen, strategischen Unternehmensziele für angestrebte Geschäftsfelder sowie Produkte und/oder Dienstleistungen konkretisiert und mit Maßnahmen zur Zielerreichung belegt. Einer strategischen Planung geht im Regelfall eine Markt- und Wettbewerbsanalyse voraus, bei der Markttrends und -treiber identifiziert und die möglichen Einflüsse dieser Trends auf die zukünftig geplante Strategie des Unternehmens untersucht

werden. In diesem Zusammenhang werden auch die möglichen Wettbewerbsvorteile der Wettbewerber und deren Strategien analysiert. Insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Volatilität der Märkte gewinnen die Analyse des gesamtwirtschaftlichen Umfelds sowie die Branchenanalyse zunehmend an Bedeutung.

Die *operative Planung* dient der Umsetzung der strategischen Planung. Die Planungsprämissen sind hierbei durch weitere Teilpläne zu konkretisieren und in einer vollständigen, konsistenten, integrierten Planungsrechnung abzubilden. Die operative Planung sollte anschließend um *Sensitivitätsanalysen* und *Szenariorechnungen* ergänzt werden (Abschn. III.).

b) Grundsätzliche Aufstellungskriterien und Zielsetzung der Planungsrechnung

Der Umfang und die Qualität des Planungsprozesses sind abhängig von den Kriterien und der Zielsetzung der Unternehmensplanung. Neben der Verwendung der Unternehmensplanung für interne Steuerungszwecke werden Planungsrechnungen häufig auch anlassbezogen erstellt. Anlässe können z. B. der Kauf/Verkauf, die Unternehmensnachfolge mit einer sich anschließenden Unternehmensbewertung oder die Finanzierung – ggf. auch im Rahmen einer Restrukturierung – sein. Liegt der Planung in diesen Fällen kein regulär vorgegebener Planungsprozess zugrunde, sind die Planungsannahmen auch vor dem Hintergrund, ob bestimmte Ziele oder Intentionen mit der Planung verfolgt werden, kritisch zu hinterfragen.

Auch werden Unternehmensplanungen z. T. mit Vergütungssystemen verknüpft.²⁰ Spezielle Zielvorgaben können dazu führen, dass die Planungsprämissen durch das Management bewusst einseitig ambitioniert oder konservativ gewählt werden. Zudem werden Pla-

nungen in Konzernstrukturen häufig nicht für einzelne rechtliche Einheiten, sondern für Geschäftseinheiten oder auf Segmentebene erstellt. Hier können sich Abgrenzungsschwierigkeiten und Probleme bei der internen Verrechnung von Kosten und Leistungen ergeben. In diesem Zusammenhang ist auf eine vollständige Erfassung sämtlicher Erlös- und Kostenkomponenten zu achten. Unternehmensplanungen unterscheiden sich auch hinsichtlich des Planungshorizonts. Häufig wird ein rollierender Forecast für das erste Planjahr erstellt, der mit sehr detaillierten Planungsannahmen als unterjähriges Steuerungsinstrument dient. Daran schließt sich zum Teil eine grobe Mittelfristplanung an, die in der Regel einen Zeitraum von weiteren drei bis fünf Jahren umfasst.

c) Integrierte Planungsrechnung

Die integrierte Planungsrechnung – bestehend aus GuV-, Bilanz- und Cashflowplanung – bildet ein in sich geschlossenes Planungssystem ab. Die einzelnen Teilpläne der integrierten Planungsrechnung, einschließlich möglicher Absatz- und Umsatzplanung, Beschaffungsplanung, Personalplanung, Investitions- und Abschreibungsplanung, Working-Capital-Planung, Finanzplanung und Steuerplanung, sind dabei konsistent

²⁰ Deloitte-Studie (s. Fn. 3), S. 8.

aufeinander abzustimmen. Eine geplante Ausweitung des Geschäftsvolumens hat mit einer abgestimmten Kapazitäts-, Investitions- und Working-Capital-Planung zu erfolgen.

Auch wenn eine operative Planung in der Praxis häufig nur bis zum Betriebsergebnis erfolgt, sollten fehlende Planungsbestandteile zu einem konsistenten Annahmengerüst ergänzt werden. Die Abstimmung, Überarbeitung und Konsolidierung von Teilplänen stellt in der Praxis den Hauptaufwand bei der Erstellung der integrierten Planungsrechnung dar. Zudem besteht das Risiko von Verknüpfungsfehlern bei komplexen Datentabellen.

Die integrierte Planungsrechnung wird auch für die Durchführung von Sensitivitätsanalysen und Szenariorechnungen benötigt. Voraussetzung für einen sinnvollen Einsatz dieses Planungsinstrumentariums ist, dass die wesentlichen Werttreiber des Geschäftsmodells variabel gestaltet sind, so dass die integrierte Planungsrechnung flexibel und konsistent auf Änderungen der relevanten Parameter reagieren kann.

d) Beurteilung des Kontrollsystems des Planungsprozesses

In Abhängigkeit von der Komplexität des Unternehmens sollten im Planungsprozess Kontrollmechanismen implementiert werden. Die Kontrollen können z. B. aus Regelungen zur Steuerung des Planungsprozesses (z. B. Planungshandbuch) oder prozessintegrierten Überwachungsmaßnahmen (z. B. zugriffsbeschränktes IT-Planungstool) bestehen. Darüber hinaus kann der Planungsprozess z. B. im Top-down-, Bottom-up- oder Gegenstromverfahren erfolgen.²¹ Hierbei werden Teilpläne auf verschiedenen Führungsebenen erstellt und konsolidiert.

e) Soll-Ist-Vergleich und Planungstreue

Plan-Ist-Abweichungsanalysen unterstützen bei der Einschätzung der Planungstreue und geben Aufschluss über die Qualität des Planungsprozesses und der Unternehmensplanung.²² Durch einen Vergleich historischer Planzahlen mit den tatsächlich erreichten Istzahlen werden die Ursachen für Planabweichungen analysiert und beurteilt.²³ Hierbei sollte auf die Erkenntnisse aus der Vergangenheitsanalyse zurückgegriffen werden. Auch der Vergleich verschiedener Planungsstände für gleiche Planjahre kann aufschlussreiche Erkenntnisse geben, wenn z. B. regelmäßig für ferner in der Zukunft liegende Jahre ambitioniertere Ergebnisse geplant werden und diese in den Folgejahren für die entsprechenden Planjahre relativiert werden. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch, ob auf Basis der Erfahrungen in der Vergangenheit die Planungssystematik angepasst wurde. Ist dies nicht Fall, liegen möglicherweise systematische Planungsfehler vor, die zu einem erhöhten Fehlerrisiko führen können.

3. Beurteilung der wesentlichen Planannahmen

Die materielle Plausibilisierung umfasst eine inhaltliche Beurteilung der Erreichbarkeit der geplanten Unternehmensentwicklung und internen Ressourcen unter Berücksichtigung externer, marktbezogener Faktoren. Die Plausibilitätsbeurteilungen sollten sich auf die Annahmen zur geplanten Entwicklung der einzelnen Aufwands- und Ertragsposten fokussieren, da die operative Plan-GuV das Herzstück der Planungsrechnung darstellt. Gegenstand der Analyse der Planungsprämissen sollten die einzelnen Teilpläne der integrierten Planungsrechnung sein. Hierbei kann es sinnvoll sein, in Abhängigkeit vom Geschäftsmodell und dem Geschäftsrisiko Schwerpunkte zu bilden.²⁴ Zur Plausibilisierung der Umsatzplanung können geplante Absatzmengen z. B. ausgehend von den Erkenntnissen aus der Vergangenheit

vor dem Hintergrund der erwarteten Marktentwicklung und Wettbewerbssituation, des geplanten Produkt- oder Dienstleistungsportfolios, aktueller Branchentrends und Auftragsbestände sowie der eingeschätzten Kundenbindung analysiert werden. Geplante Absatzpreise sollten vor dem Hintergrund preispolitischer Maßnahmen, aktueller und erwarteter Preise der Konkurrenzprodukte, regulatorischer Rahmenbedingungen und der Überwälzbarkeit beschaffungsseitiger Preissteigerungen beurteilt werden. Informationen zu prognostizierten Inflationsraten stellen z. B. der International Monetary Fund²⁵ oder die Economist Intelligence Unit zur Verfügung.²⁶

Zur Beurteilung der Planungsannahmen der Plan-GuV bieten sich insbes. stromgrößenorientierte Plausibilitätskennzahlen, wie z. B. Umsatzwachstum, Rohertragsmarge, Personalaufwandsquote, EBITDA/EBIT-Marge oder Umsatzrentabilität an. Diese sollten im Zeitablauf nachvollziehbar und begründbar sein und mit den Kennzahlen der direkten Wettbewerber und der Branche insgesamt verglichen werden.

III. Sensitivitätsanalysen und Szenariorechnungen

Vor dem Hintergrund der gestiegenen Unsicherheit durch das volatile Marktumfeld können Sensitivitätsanalysen und Szenariorechnungen ein geeignetes Instrumentarium darstellen, um das Ausmaß der Unsicherheit der geplanten Ergebnisse abzuschätzen und transparent zu machen.

Während mithilfe von *Sensitivitätsanalysen* insbes. der Handlungsspielraum von einzelnen oder mehreren Inputgrößen, wie z. B. Kosten oder Erlösen, untersucht werden kann, um bestimmte Ziel- oder Grenzwerte, wie z. B. Liquiditätslücken oder negative Ergebnisse, nicht zu überschreiten oder zu erreichen, werden mit *Szenariorechnungen* verschiedene mögliche Zukunftsszenarien von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen mit verschiedenen Entwicklungsläufen als Abfolge möglicher Ereignisse und Verzweigungsketten simuliert. Beide Verfahren basieren auf der Variation der Werttreiber des jeweiligen Geschäftsmodells.

In der Praxis wird häufig nur eine einwertige Planung auf Basis des wahrscheinlichsten *Szenarios* erstellt. Eine einwertige Planung bildet jedoch nicht notwendigerweise sämtliche Risiken adäquat ab. Hierfür ist eine erwartungstreue Planung erforderlich, die auf nachvollziehbar und transparent ermittelten Erwartungswerten basiert.²⁷ Die Planung ist erwartungstreu, wenn der Erwartungswert alle möglichen Planabweichungen in Form von Chancen und Risiken mit ihren Eintrittswahrscheinlichkeiten widerspiegelt.²⁸ Basis für eine erwartungstreue Planung sind somit nicht die Planwerte des Szenarios, das mit der höchsten Wahrscheinlichkeit erreicht wird, sondern die mit Wahrscheinlichkeiten gewichteten Planwerte sämtlicher möglicher Szenarien.²⁹ Der Ansatz des Planwerts des wahrscheinlichsten Szenarios kann zu Verzerrungen der Planungsrechnung führen, da der wahrscheinlichste Planwert nur unter bestimmten Bedingungen dem Erwartungswert entspricht.³⁰ Grundsätzlich bietet sich für die Ermittlung von Erwartungswerten die

21 Abrufbar unter www.bdu.de/media/13762/gop2punkt1gesamtfassung.pdf (Abruf: 27.8.2013), S. 10.

22 Franken/Koelen, in: Peemöller (Hrsg.), Praxishandbuch der Unternehmensbewertung, 5. Aufl. 2012, S. 822.

23 Ihlau/Duscha/Gödecke, Besonderheiten bei der Bewertung von KMU, 2013, S. 139.

24 Ihlau/Duscha/Gödecke (Fn. 23), S. 149.

25 Abrufbar unter www.imf.org (Abruf: 27.8.2013).

26 Abrufbar unter www.eiu.com (Abruf: 27.8.2013).

27 Abrufbar unter www.bdu.de/media/13762/gop2punkt1gesamtfassung.pdf (Abruf: 27.8.2013), S. 10.

28 Gleißner/Presber, Controlling Magazin 2010, 82 f.

29 Gleißner, Controlling 2008, 83; Zieger/Schütte-Blastoch, FB 2008, 595.

30 S. hierzu das Beispiel von Zieger/Schütte-Blastoch, FB 2008, 595.

Entwicklung zumindest eines Best-Case-, eines Worst-Case- und eines mittleren Base-Case-Szenarios an. Den aus den jeweiligen möglichen Zukunftsszenarien resultierenden Planwerten sollten dann Eintrittswahrscheinlichkeiten zugeordnet werden. Der Erwartungswert wird als Summe der mit den Eintrittswahrscheinlichkeiten gewichteten Planwerte der Zukunftsszenarien ermittelt.

Eine alternative Form der Erwartungswertbildung stellt der *Entscheidungsbaum* dar. Bedeutung erlangt dieser z. B. bei einem Biotech Startup-Unternehmen, um die zugrundeliegenden Risiken und die sich daraus ergebenden unternehmerischen Entscheidungsoptionen bei der Markteinführung eines Medikaments in der Planungsrechnung zu berücksichtigen.³¹ Die Markteinführung eines Medikaments steht am Ende eines langwierigen Entwicklungsprozesses, der u. a. die Durchführung mehrerer klinischer Studien und die behördliche Zulassung beinhaltet. Der Ausgang der klinischen Studien ist regelmäßig mit einem hohen Maß an Ungewissheit verbunden. Die möglichen Szenarien des Entwicklungsprozesses mit den zugrundeliegenden Entscheidungsalternativen – Fortsetzung oder Einstellung der Entwicklungstätigkeit – lassen sich in diesem Fall in einem Entscheidungsbaum darstellen. Den jeweiligen Szenarien sollten Eintrittswahrscheinlichkeiten und Zahlungsströme zugeordnet werden. Die mit den Eintrittswahrscheinlichkeiten gewichteten Werte der einzelnen Szenarien ergeben dann den Erwartungswert des Entwicklungsprojekts.

Schwierigkeiten bereitet vor allem die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeiten der einzelnen Szenarien. Sofern Expertenschätzungen in Bezug auf den Einzelfall vorliegen, können diese herangezogen werden. Benchmarks können nur eine Bandbreite angemessener Wahrscheinlichkeitsschätzungen darstellen.³² Die Zuverlässigkeit von Wahrscheinlichkeitsschätzungen kann durch Befragung verschiedener Experten und Einbeziehung der Führungskräfte in den Prozess verbessert werden.³³

Während die oben erläuterten Szenariorechnungen ggf. willkürlich konstruierte Szenarien darstellen, erlaubt die *Monte-Carlo-Simulation* die stochastische, computergestützte Simulation und damit die Analyse einer großen Anzahl möglicher Zukunftsszenarien.³⁴ Jedes Zukunftsszenario stellt dabei auf Basis der vorher definierten Wahrscheinlichkeitsverteilungen und Korrelationen für einzelne ausgewählte Parameter eine mögliche Entwicklung der Zielgröße, z. B. des EBIT oder Jahresüberschusses, dar. Ergebnis ist eine Verteilungsfunktion für die Zielgröße, deren Güte jedoch stark von den in der Praxis häufig schwer zu bestimmenden Wahrscheinlichkeitsverteilungen und Korrelationen abhängig ist.

IV. Zusammenfassung

1. Vor dem Hintergrund des volatilen Marktumfelds besteht aktuell sowohl von Seiten der Unternehmen als auch des Kapitalmarkts die Notwendigkeit zur Verbesserung des Planungsinstrumentariums. Dies zeigen die Ergebnisse befragter Unternehmen und die Fehlerfeststellungen der DPR und der ESMA hinsichtlich der untersuchten Jahresabschlüsse. Während Unternehmen ein zuverlässiges Planungsinstrumentarium für interne Planungs- und Steuerungszwecke benötigen, besteht aus Sicht des Kapitalmarkts ein Bedürfnis zur transparenten Darstellung der Planungsannahmen mit den wesentlichen Risiken und Chancen im Rahmen der externen Berichterstattung kapitalmarktorientierter Unternehmen.
2. Konkrete Anforderungen zur Erstellung und zum Umfang der Planungsrechnung existieren nicht. Eine rechtliche Verpflichtung zur

Planung bestimmter Szenarien (Best -, Base -, Worst Case)	Entscheidungsbaume	Monte-Carlo-Simulation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorteile: Einfache Handhabung und Umsetzung in der Praxis; Durchführung anhand vorhandener Tools (Excel-Planung) möglich ▪ Nachteile: Unvollständigkeit der Szenarien; Problem bei der Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorteil: Bessere Erwartungswertbildung z.B. von Biotech Startup-Unternehmen ▪ Nachteile: Unternehmen sind in der Regel zu komplex; Problem bei der Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorteil: Erwartungswertbildung basiert auf einer sehr großen Anzahl (Simulationsläufe) von Szenarien ▪ Nachteile: Zusätzliche Software erforderlich; Kenntnisse über Verteilungsfunktionen notwendig

Abbildung 3: Vor- und Nachteile unterschiedlicher Szenariotechniken

Erstellung einer ordnungsgemäßen Unternehmensplanung erwächst aus der Sorgfaltspflicht der Geschäftsführung. Die bestehenden Gesetze lassen jedoch weitgehend offen, in welchem Umfang und Detaillierungsgrad eine Unternehmensplanung zu erstellen ist. Vielfach wird in Abhängigkeit vom Einzelfall auf gesicherte und bewährte betriebswirtschaftliche Erkenntnisse und Grundsätze zurückgegriffen. Die vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. veröffentlichten Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) bieten in diesem Zusammenhang wichtige Anhaltspunkte, die jedoch nicht rechtsverbindlich anzuwenden sind. Für bestimmte Anlässe macht auch der Berufsstand der Wirtschaftsprüfer Vorgaben zur Planungerstellung.

3. Ein funktionierender Planungsprozess unterstützt bei der Erstellung der Unternehmensplanung. Eine rechnerisch richtige, konsistente, integrierte Planungsrechnung ist eine notwendige Voraussetzung für eine nachvollziehbare und transparente Unternehmensplanung. Sie kann jedoch keine inhaltliche Plausibilitätsbeurteilung der Planungsprämissen ersetzen.
4. Sensitivitätsanalysen und Szenariorechnungen stellen vor dem Hintergrund der Volatilität der Märkte ein geeignetes Instrumentarium dar, um Risiken und Chancen der zukünftigen Entwicklung transparent darzustellen und erwartungstreu abzubilden. Hierzu müssen jedoch die Planwerte aller möglichen Szenarien mit ihren Eintrittswahrscheinlichkeiten gewichtet und zu einem Erwartungswert verdichtet werden. Alternativen zur Planung einzelner unbedingter Szenarien können Entscheidungsbaume und die Monte-Carlo-Simulation darstellen.

Susann Ihlau, WP/StB, ist Partnerin bei MAZARS GmbH am Standort Düsseldorf. Sie hat ihre berufliche Laufbahn 1994 begonnen und ist bei MAZARS für den Bereich Corporate Finance und Unternehmensbewertungen verantwortlich.



Hendrik Duscha, WP/StB, ist Senior Manager bei MAZARS GmbH am Standort Düsseldorf. Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Durchführung von Unternehmensbewertungen und der Beratung im Rahmen von Unternehmenstransaktionen.



³¹ Bode-Greuel/Greuel, in: Drukarczyk/Ernst (Hrsg.), Branchenorientierte Unternehmensbewertung, 3. Aufl. 2010, S. 297.

³² Ihlau/Duscha/Gödecke (Fn. 23), S. 172.

³³ Bode-Greuel/Greuel (Fn. 31), S. 300.

³⁴ Gleißner/Wolfrum, in: Gleich/Gänßlen/Losbichler (Hrsg.), Challenge Controlling 2015: Trends und Tendenzen, 2011, S. 241.