



## Die integrierte Planungsrechnung als zentrales Element der Unternehmenssteuerung

**Dr. Philipp Volmer und Kristopher Burmeister, KPMG, Hamburg**

Im Zuge der Covid-19 Pandemie und ihren wirtschaftlichen Folgen wird seitens der Politik und Wirtschaft verstärkt der Ruf nach einem breiteren Einsatz von Krisenfrüherkennungsinstrumenten laut. In diesem Kontext hat das Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) jüngst vorgeschlagen, eine Planungspflicht für Unternehmen einzuführen. Eine solche dürfte hierbei in der Praxis eine hohe Wirksamkeit entfalten.

Technisch kann dies jedoch nur ein vollständig integriertes Planungsmodell leisten, welches aus Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), Bilanz und indirektem Cashflow besteht, die rechnerisch miteinander verbunden sind. In Krisensituationen gewinnt die Frage nach einer ausreichenden Liquiditätsausstattung zunehmend an Relevanz, welche aus einer Plan-Gewinn- und Verlustrechnung nicht abgelesen werden kann. Anstehende Liquiditätsbelastungen aus der Zahlung von Verbindlichkeiten oder aus der Inanspruchnahme von Rückstellungen ergeben sich aus der Plan-Bilanz in Verbindung mit den planerischen Cashflow. (Hier gilt die Buchhalterweisheit „In der Bilanz lauert der Tod.“)

Sollten sich künftig Liquiditätsengpässe ergeben, kann eine integrierte Planung dieses Risiko aufzeigen und im Idealfall die planerische „Durchfinanzierung“ belegen.

Handelt es sich bei der Pflicht zur Erstellung einer integrierten Unternehmensplanung um einen Fluch oder einen Segen? Die Gründe, warum Unternehmen von einer Planung profitieren können, sind vielseitig und von der jeweiligen Unternehmenssituation abhängig. Generalisieren lassen sich hingegen – krisenunabhängig – einige Punkte. So bietet ein integriertes Planungsmodell Transparenz über die Effekte wesentlicher Veränderungen im Unternehmen und kann damit Anlass zum Initiieren von Steuerungsmaßnahmen geben. Mögliche Fragestellungen und Anlässe können sein:

- Wie entwickeln sich relevante KPIs der Unternehmung (bspw. Rohertragsquote, EBITDA-Marge, Eigenkapitalquote) bei aktueller Strategie und operativer Steuerung? Welche strategischen und operativen Anpassungen ergeben sich daraus? In welchem Umfang müssen Erlössteigerungs- und/oder Kostensenkungsmaßnahmen durchgeführt werden, um eine Zielrentabilität zu erreichen?
- Wie wirken sich einzelne geplante Maßnahmen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage aus?
- Ist die Einhaltung wesentlicher kreditvertraglicher Kreditbedingungen (Covenants) gesichert? Erlauben planerische Kennzahlen (bspw. Eigenkapitalquote) eine anstehende Refinanzierung und/oder in welchem Umfang sind Gegenmaßnahmen erforderlich?

- Ist die Gesellschaft/Gruppe im Planungszeitraum durchfinanziert oder ergibt sich gegebenenfalls eine Liquiditätslücke? Ergibt sich gegebenenfalls eine drohende Zahlungsunfähigkeit?
- Welche Liquiditätseffekte ergeben sich aus einem verbesserten Debitoren- und/oder Kreditorenmanagement?

Wie aus den zuvor genannten beispielhaften Fragestellungen hervorgeht, profitieren Unternehmen mit Herausforderungen von dem Vorschlag im gleichen Maße, wie Unternehmen, die wirtschaftlich gut durch die Krise kommen. In beiden Fällen geht es darum, einen „Blindflug“ zu vermeiden. Während es bei den Erstgenannten um die Planung des Pfades in Richtung stärkerer Ertrags- und Finanzkraft geht, steht bei gesunden Unternehmen die Frage im Mittelpunkt, wie sich Strategien planerisch auswirken und ob Wachstum, Ertragskraft, Kapitaleinsatz und Finanzierung auch künftig im gewünschten Verhältnis stehen. Ein weiterer krisenunabhängiger Aspekt ist die Kommunikation mit Fremd- und Eigenkapitalgebern. Hier ist eine integrierte Planungsrechnung – wenn auch nur in Auszügen vorgelegt – ein wichtiger Baustein im Aufbau und der Pflege von Vertrauen und Transparenz. Zudem gewinnt die Kommunikation mit diesen Stakeholdern an Tiefe, wenn anstelle von vergangenheitsorientierten Zahlen die Zukunft des Unternehmens im Mittelpunkt der Gespräche steht.

## Die ergebnisorientierte Steuerung eines Unternehmens setzt eine detaillierte Planung voraus

Während diese Vorteile zeigen, dass keine Geschäftsleitung auf eine Planung als primäres Steuerungsinstrument verzichten sollte, stellt die vorgeschlagene Planungspflicht auf eine weitere Funktion von Unternehmensplanungen ab. Mit regelmäßigen Aktualisierungen werden erkennbare Risiken konkretisiert und müssen regelmäßig in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit, finanzielle Auswirkungen und mögliche Zeitpunkte hinterfragt werden. In Situationen mit erhöhter Unsicherheit wie aktuell im Covid-19-Umfeld bieten sich hierbei Szenarioplanungen an, um Unsicherheiten, soweit möglich, planbar zu machen und Maßnahmen zum Gegensteuern zu entwickeln und zu bewerten. Diese Konkretisierung von Risiken hilft den Verantwortlichen nicht zuletzt, Haftungsrisiken, beispielsweise aus einer insolvenzrechtlichen Überschuldung abzuschätzen und in der Folge zu vermeiden.

Beim Erstellen einer integrierten Planungsrechnung ist darauf zu achten, dass sich die Planungskomplexität an der jeweiligen Unternehmensgröße orientieren muss. Dabei fällt für das erstmalige Aufsetzen eines Planungsmodells ein wesentlicher aber in der Regel überschaubarer Aufwand an, der in Folgeperioden jedoch deutlich geringer ist. Häufig empfiehlt sich bei der Ausarbeitung der Planung der Einsatz erfahrener Spezialisten. So können interne Ressourcen geschont werden, die sich erst mit entsprechendem Aufwand einarbeiten müssten. Insbesondere aber ist die rechnerische Richtigkeit sichergestellt. Ebenfalls können auf diesem Weg Herausforderungen wie zum Beispiel der Einfluss von Saisonschwankungen auf die Liquidität verlässlich abgebildet oder beispielsweise komplexe Rechnungslegungsstandards wie IFRS16 (Bilanzierung von Leasingverbindlichkeiten) berücksichtigt werden.

## Bestens für Sie aufgestellt

Als Berater Ihres Vertrauens steht KPMG Ihnen hier gerne zur Seite. Unsere Expertinnen und Experten erarbeiten täglich anspruchsvolle Modelle bei einer Vielzahl von Projekten. Immer mit dem Ziel, komplexe Sachverhalte transparent und verständlich zu machen und entscheidungsrelevant aufzuarbeiten. Seite an Seite mit unseren Mandanten. Unsere Planungsmodelle schaffen die Möglichkeit, alle Organisationseinheiten aus verschiedenen Perspektiven zu visualisieren. Wir stellen Ihnen auf Wunsch in der Anfangsphase einen cloudbasierten Zugang zur Verfügung, sodass auch Sie jederzeit Zugriff auf Ihre aktuelle integrierte Planungsrechnung haben und einzelnen Sachverhalten mit Drill-down-Funktionen auf den Grund gehen können. Sprechen Sie uns für weitere Informationen gerne jederzeit an.

## Ihre Ansprechpartner

### KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



#### **Meik Mewes**

Partner, Restructuring  
Stuttgart

M +49 170 552 8871  
meikmewes@kpmg.com



#### **Florian Rieser**

Partner, Restructuring  
München

M +49 172 300 5125  
frieser@kpmg.com



#### **Dr. Philipp Volmer**

Partner, Restructuring  
Hamburg

M +49 151 6333 0171  
pvolmer@kpmg.com



#### **Peter Wiegand**

Partner, Restructuring  
Berlin

M +49 173 576 4227  
pwiegand@kpmg.com

[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)

[www.kpmg.de/socialmedia](http://www.kpmg.de/socialmedia)



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2021 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.