

Ronald Gleich (Hrsg.)

Modernes Kostenmanagement

flexibel - maßgeschneidert - nachhaltig

The bottom half of the cover features a complex, abstract graphic design in various shades of green. It consists of overlapping 3D rectangular planes, some of which are semi-transparent. A network of thin white lines connects various circular nodes of different sizes and colors (white, light green, dark green). Some nodes are arranged in vertical columns, while others form a more scattered pattern. The overall effect is that of a modern, digital, or data-driven structure.

HAUFE.

Krisenprävention durch integrierte Unternehmenssteuerung

- Unternehmenskrisen sind kein Sonderfall, sondern ein wiederkehrender Normalzustand im Unternehmensleben.¹
- Durch integrierte Unternehmenssteuerung können Krisen erkannt und ihnen entgegengesteuert werden.
- Die Integration der Unternehmenssteuerung muss in 2 Dimensionen erfolgen.

Inhalt		Seite
1	Fehlendes Controlling als Hauptursache für Unternehmenskrisen ...	51
2	Was ist eine Unternehmenskrise?	52
2.1	Betriebswirtschaftliche Krise	52
2.2	Rechtliche Krise	53
3	Was ist integrierte Unternehmenssteuerung?	54
3.1	Vertikale Integration	55
3.2	Horizontale Integration	57
4	Wie wirkt die Unternehmenssteuerung in den Krisenphasen?	59
4.1	Strategische Krise	59
4.1.1	Umwelteinflüsse	61
4.1.2	Produkt-/Marktrisiken	62
4.1.3	Kapitalstrukturrisiken	62
4.1.4	Organisatorische Risiken	63
4.2	Ertragskrise	63
4.3	Liquiditätskrise	64
5	Fazit	66
6	Literaturhinweise	66

¹ Dieser Beitrag wurde erstmalig publiziert in Klein, „Kostenmanagement in Krisenzeiten“, 2009 und jetzt auf den aktuellen Wissensstand – vor der Eskalation der Corona-Krise – gebracht.

■ Die Autoren

Dr. Alexander Sasse, Partner und Vorstand bei der Concentro Management AG, einer auf mittelständische Unternehmen spezialisierten Unternehmensberatung mit dem Fokus Restrukturierung, M&A und Unternehmenssteuerung. Ferner ist er Lehrbeauftragter an der Universität Erlangen-Nürnberg und an der Westsächsischen Hochschule Zwickau.

Hans-Jürgen Stein, Assoziierter Partner bei der Concentro Management AG in Nürnberg und insbesondere im Bereich Corporate Finance tätig.

1 Fehlendes Controlling als Hauptursache für Unternehmenskrisen

In den letzten Monaten deuten Indikatoren wie ein fallender ifo-Geschäftsklimaindex² und zunehmende Kurzarbeit in der Industrie³ auf eine anstehende Krise in Deutschland hin. Auch weltweit zeichnet eine nach unten korrigierte Handelsprognose⁴ ein trübes Bild. „Die konjunkturelle Abschwächung in Deutschland schlägt sich zunehmend in den Insolvenzzahlen nieder.“⁵

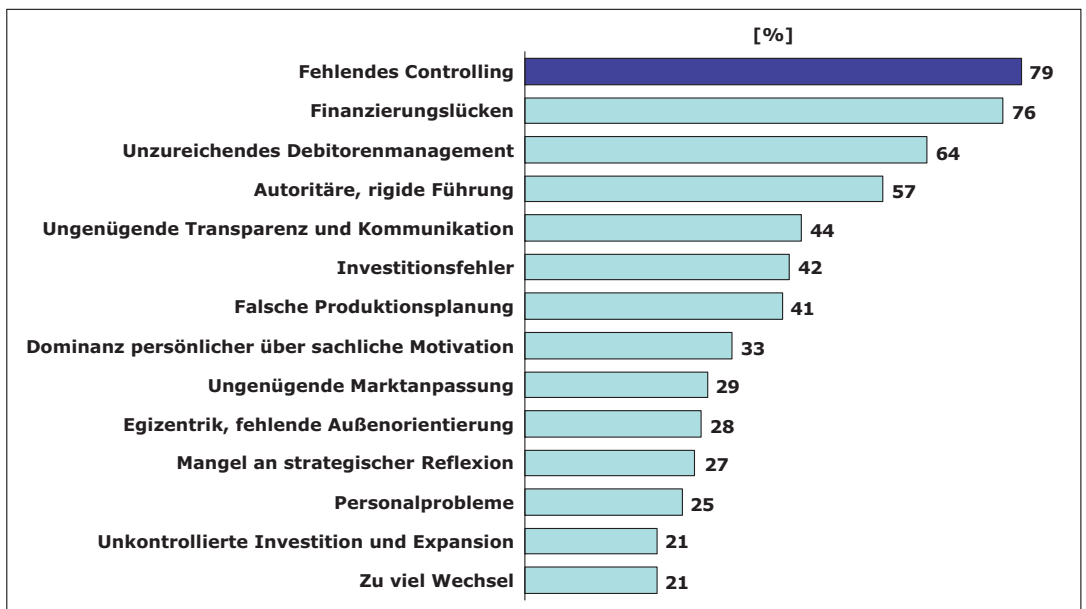


Abb. 1: Insolvenzzursachen⁶

Die sich dem einzelnen Unternehmer stellenden Fragen „Was schützt vor der Insolvenz?“ bzw. „Wie kann ich mein Unternehmen gegen die Krise rüsten?“ werden in einer Studie beantwortet, die unter Insolvenzverwaltern durchgeführt wurde (vgl. Abb. 1). Sie besagt, dass einer der Hauptgründe für Insolvenzen (genannt von 79 % der Teilnehmer) ein unzureichendes oder gar fehlendes

² Vgl. ifo Institut, 2020, S. 1.

³ Vgl. ifo Institut, 2019.

⁴ Vgl. World Trade Organization, 2019, S. 1.

⁵ Creditreform, 2019, S. 1.

⁶ Euler Hermes, 2006, S. 20.

Controlling ist. Weitere genannte Ursachen könnten durch ein adäquates Controlling, nämlich eine integrierte Unternehmenssteuerung, abgemildert oder schneller beseitigt werden. Z.B. fordern Geldgeber oft eine Unternehmensplanung zur Gewährung von Krediten (Schließen von „Finanzierungslücken“) oder die Sinnhaftigkeit von Investitionen kann mit einer Planung erprobt werden (Vermeidung von „Investitionsfehlern“, „unkontrollierte Investition und Expansion“).

Im Folgenden sollen zunächst die Charakteristika von Krisen wirtschaftlicher und rechtlicher Natur beschrieben werden, um nach einer Darstellung der integrierten Unternehmenssteuerung zu zeigen, wie diese zur Krisenprävention genutzt werden kann.

Hinweis: Integrierte Unternehmenssteuerung auch in Akutsituationen wie der Corona-Krise von Vorteil

Der Artikel wurde vor der Eskalation der Corona-Krise aktualisiert. Die Ausführungen sind grundsätzlicher Natur. Der Lösungsvorschlag der integrierten Unternehmenssteuerung ist jedoch gerade auch in existenziellen Liquiditätskrisen, in denen sich derzeit viele Unternehmen befinden, von unschätzbarem Vorteil.

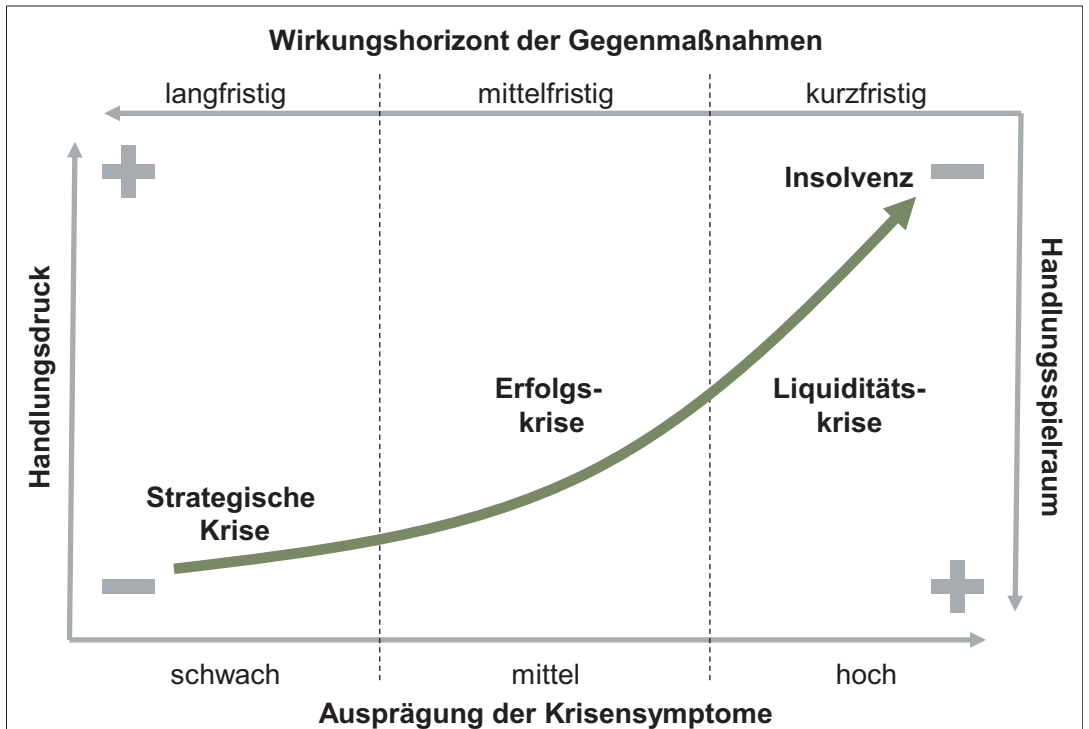
2 Was ist eine Unternehmenskrise?

2.1 Betriebswirtschaftliche Krise

Die betriebswirtschaftliche Krise beschäftigt sich mit den Phasen des Unternehmensumbruchs bis zur manifesten Krisensituation. In der Fachliteratur sind verschiedene Verlaufs- und Phaseneinteilungen von Krisen vorhanden.⁷ Ein oft verfolgter und zitierter Ansatz ist der Krisenverlauf nach Müller (vgl. Abb. 2).⁸ Die Krise wird in zeitlich aufeinander folgende strategische Krise, Erfolgskrise, Liquiditätskrise und Insolvenz unterteilt. In der strategischen Krise werden die notwendigen Schritte zur Hebung zukünftiger Erfolgspotenziale fehl- oder nicht gesetzt. Die Erfolgskrise lässt sich daran bemessen, dass Ertragsziele des Unternehmens nicht erreicht werden können. In der Liquiditätskrise drohen sich die Tatbestände einer Insolvenz zu erfüllen, d.h. das Unternehmen ist/droht zahlungsunfähig zu werden und/oder überschuldet zu sein/zu werden. Die Nichtabwendung der Liquiditätskrise führt letztendlich zur Insolvenz.

⁷ Eine Aufstellung findet sich bei Krystek/Moldenhauer, 2006, S. 35.

⁸ Vgl. Müller, 1986, S. 25ff.

Abb. 2: Krisenverlauf⁹

2.2 Rechtliche Krise

Auf die rechtlichen Aspekte der Unternehmenskrise soll hier nur knapp eingegangen werden. Der rechtliche Krisenbegriff setzt dort an, wo die betriebswirtschaftlichen Modelle aufhören. Im Wesentlichen wird der rechtliche Tatbestand der Insolvenz geprüft.

Nach § 16 InsO ist Voraussetzung für die Eröffnung einer Insolvenz, dass ein Insolvenzeröffnungsgrund (§ 17–19 InsO, vgl. Abb. 3) gegeben ist.

Die Pflichten zur Insolvenzantragsstellung ergeben sich lediglich aus den § 17 InsO und § 19 InsO, also der Zahlungsunfähigkeit und der Überschuldung. Zahlungsunfähigkeit bedeutet, dass das Unternehmen aktuell nicht mehr in der Lage ist

⁹ Müller, 1986, S. 53.

seine Zahlungsverpflichtungen zur Fälligkeit zu bedienen. Der Tatbestand xder Überschuldung zielt auf die Deckung der Schulden des Unternehmens durch sein Vermögen ab. Sollte diese nicht gegeben sein, so besteht die Antragspflicht, es sei denn, dass eine Fortführung des Unternehmens nach den Umständen als überwiegend wahrscheinlich gilt (positive Fortbestehensprognose). Die drohende Zahlungsunfähigkeit bildet ein Insolvenzantragsrecht. Hierbei hat ein Vertretungsberechtigter des Schuldners die Möglichkeit Insolvenzantrag zu stellen, sofern absehbar ist, dass Zahlungsverpflichtungen in der Zukunft nicht zum Zeitpunkt der Fälligkeit gezahlt werden können.

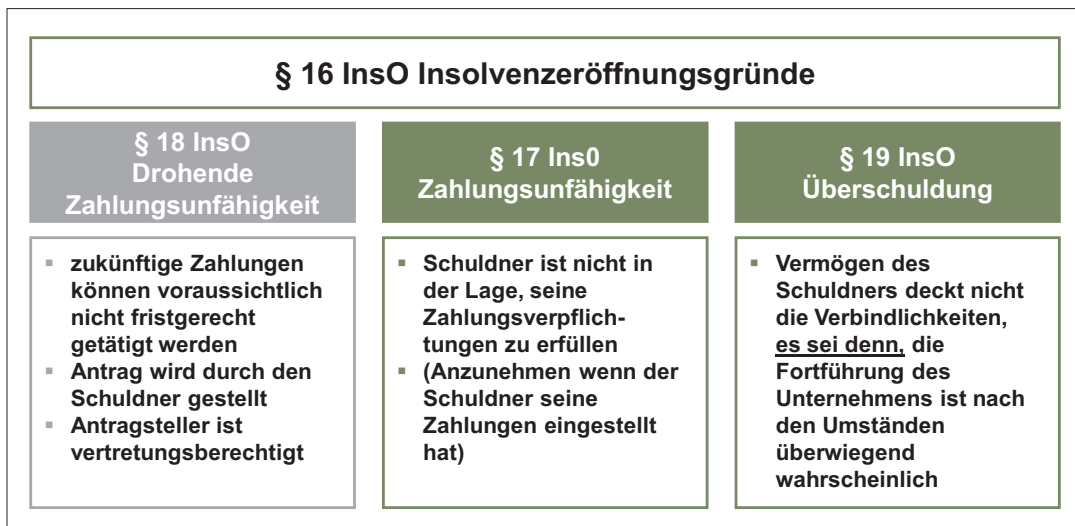


Abb. 3: Insolvenzeröffnungsgründe¹⁰

3 Was ist integrierte Unternehmenssteuerung?

Die integrierte Unternehmenssteuerung beinhaltet zwei Dimensionen: vertikale Integration und horizontale Integration (vgl. Abb. 4).

¹⁰ Vgl. InsO, 2008, §§ 16–19.

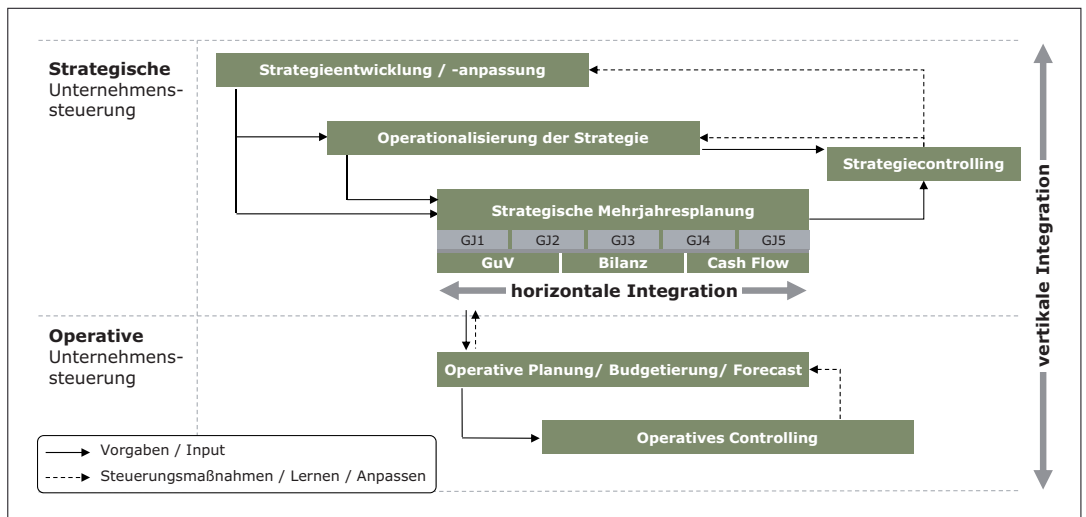


Abb. 4: Mehrdimensionale Integration.

3.1 Vertikale Integration

Oftmals existieren in Unternehmen zwei Welten parallel nebeneinander. Zum einen die strategische Welt, die sich im Mittelstand meist nur in den Köpfen des Managements oder gegebenenfalls in einer Powerpoint-Präsentation wiederfindet, zum anderen die operative Welt, in der einzelne Steuerungsaufgaben mit isolierten Teillösungen allenfalls in einer Tabellenkalkulation abgebildet werden. Die vertikale Integration hat zum Ziel diese Diskrepanz zu überbrücken.

Hierfür werden sowohl die zeitliche als auch die hierarchische Ebene der integrierten Unternehmenssteuerung abgebildet. Den Ausgangspunkt bilden in der strategischen Unternehmenssteuerung die strategische Entwicklung bzw. Anpassung. Sie „beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen.“¹¹ In der Praxis geschieht dies mit der Formulierung von Mission, Vision und Zielposition. Somit wird die zukünftige, längerfristige Ausrichtung des Unternehmens im Markt- und Wettbewerbsumfeld dargestellt.

¹¹ Bleicher, 1996, S. 73.

Da der Erfolg einer Strategie zum großen Teil nicht nur von ihrer Qualität an sich, sondern stark von ihrer erfolgreichen Umsetzung abhängt¹² ist es notwendig, ein entsprechendes Tool bzw. eine Methode zur Operationalisierung der Strategie anzuwenden. Als Denkmuster hierfür hat sich in der Praxis die Balanced Scorecard bewährt.¹³ Die strategischen Ziele werden vier verschiedenen Perspektiven zugeordnet. So ergibt sich für das Unternehmen ein Gesamtbild zur Steuerung bestehend aus Finanz-, Markt-, Prozess- und Ressourcen-Sicht (vgl. Abb. 5). Da nur gesteuert werden kann, was auch messbar ist, müssen für die strategischen Ziele jeweils Messgrößen sowie Zielwerte für diese Messgrößen vorgegeben werden. In der Operationalisierung i.e.S. müssen zur Erreichung der strategischen Ziele Maßnahmen hinterlegt und diese für die Finanzplanung zunächst budgetiert, aber auch in der Ergebniswirkung erörtert werden.

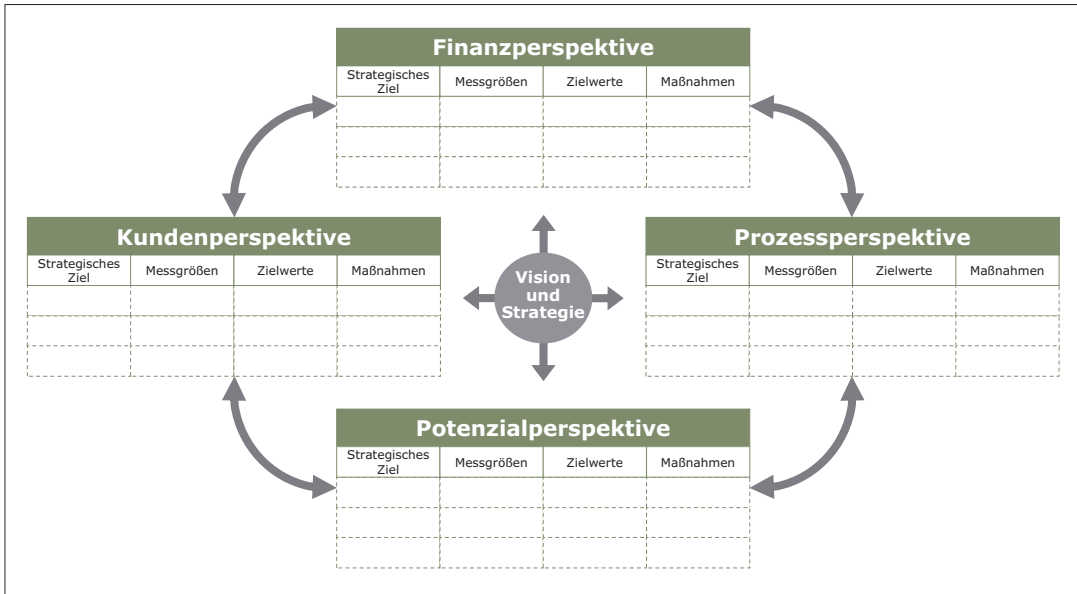


Abb. 5: Balanced Scorecard

Den Abschluss der strategischen Unternehmenssteuerung bildet eine robuste Mehrjahresplanung mit einer Darstellung der Auswirkungen von strategischer Planung und Maßnahmen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens.

¹² Kaplan/Norton, 2004, S. 3.

¹³ Vgl. Horváth & Partners, 2007, S. 2 ff.

Während das erste Jahr der Mehrjahresplanung als Ausgangspunkt für die operative Planung und das operative Controlling dient, können die folgenden zwei bis vier Planjahre in ihrem Detaillierungsgrad abnehmen.

Zur Überwachung und Anpassung der strategischen Planung, der Operationalisierung der Strategie sowie der Mehrjahresplanung dient das strategische Controlling. Im Wesentlichen besteht dies in einem Prämissen-Controlling der Annahmen, die in die strategische Planung eingeflossen sind, sowie aus einem Maßnahmencontrolling, das an der Operationalisierung der Strategie ansetzt.

3.2 Horizontale Integration

Neben der beschriebenen vertikalen Integration muss die Integration der Unternehmenssteuerung auch eine horizontale Ebene umfassen, welche Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage in Form einer Bilanz-, GuV- und Cashflow-Planung enthält.

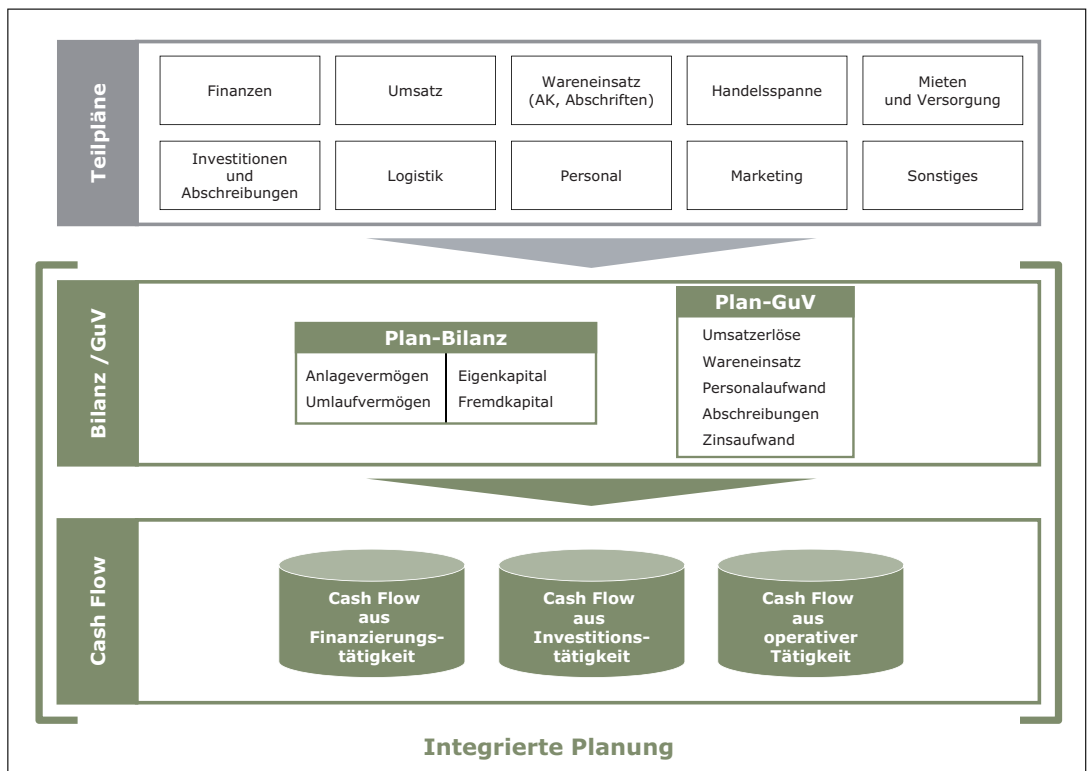


Abb. 6: Horizontale Integration

Zur Erstellung einer (horizontalen) integrierten Unternehmensplanung existieren verschiedene datenbankbasierte Softwaretools am Markt. Prinzipiell erfolgt die Erstellung der Planung jedoch immer nach der gleichen Vorgehensweise (vgl. Abb. 6). Verschiedene Teilpläne aus Vorsystemen, etwa zu Umsatz, Personal, etc. fließen in ein integriertes Planungssystem in Gewinn- und Verlustrechnung sowie Bilanz mit ein. Hieraus wird automatisch über die indirekte Methode der Cashflow getrennt nach Cashflow aus

- Operativer Tätigkeit
 - Investitionstätigkeit und
 - Finanzierungstätigkeit
- ermittelt und dargestellt.

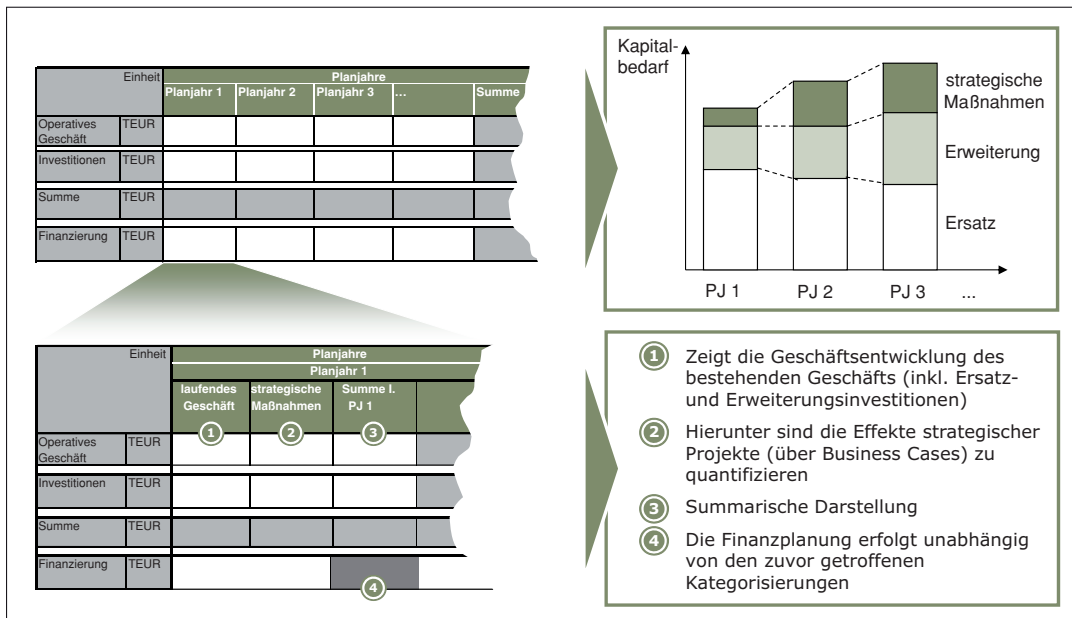


Abb. 7: Layer-Planung

Es bietet sich an die Planung in verschiedenen Schichten, d.h. in Form einer sog. Layer-Planung durchzuführen (vgl. Abb. 7). Auf diese Weise werden die Vorgaben aus der vertikalen Integration verarbeitet. Hierbei wird zunächst das Geschäft „as it is“ als Basisschicht geplant. Als zusätzliche Schicht werden Maßnahmen für

Erweiterungen „on top“ zu der ersten Schicht hinzugefügt. Letztendlich werden in einer dritten Schicht die finanziellen Implikationen aus den strategischen Zielen ergänzt.

Der Planung sollten monatlich Ist-Daten gegenübergestellt werden. Dies ermöglicht die Identifikation von Abweichungen und damit die Initiierung von Gegensteuerungsmaßnahmen.

4 Wie wirkt die Unternehmenssteuerung in den Krisenphasen?

4.1 Strategische Krise

Wie weiter oben geschildert, ist die strategische Krise dadurch gekennzeichnet, dass noch keine monetären, sprich im Ertrag erkennbaren Missstände zutage treten, diese jedoch latent vorhanden sind. Gerade weil sich die Auswirkungen noch nicht in den Zahlen des Unternehmens niederschlagen ist es schwierig, die strategische Krise zu erkennen. In der Beratungspraxis spiegelt sich dies am Auftragseingang bei Restrukturierungsfällen wider. Meist befinden sich Unternehmen, wenn sie einen Restrukturierungsberater engagieren, in der Ertrags- oder Liquiditätskrise. Dies ist zu bedauern, da analog zum Krisenfortschritt die Handlungsoptionen und der -spielraum des Unternehmens stärker eingeschränkt sind. Für das Controlling stellt sich somit die Frage „Wie kann eine strategische Krise identifiziert und verhindert werden?“

Mit einer integrierten Unternehmenssteuerung ist es Unternehmen möglich, schon frühzeitig einer strategischen Krise entgegenzuwirken. Maßgebliches Instrument hierfür ist das strategische Controlling. Den wesentlichen Bestandteil des strategischen Controllings stellt hierbei die Prämissenkontrolle dar. Die im Rahmen der Strategieentwicklung getroffenen Annahmen und Prämissen bezüglich der Makro- und der Branchenumwelt des Unternehmens gilt es regelmäßig zu hinterfragen (vgl. Abb. 8) und die strategische Unternehmenssteuerung hierauf anzupassen.

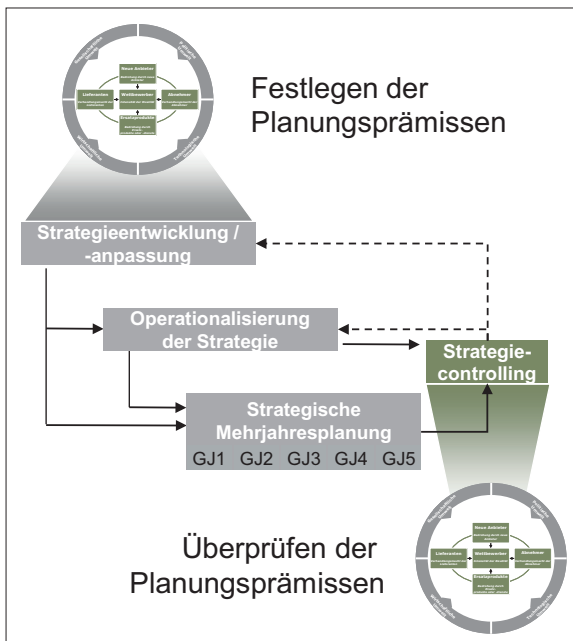
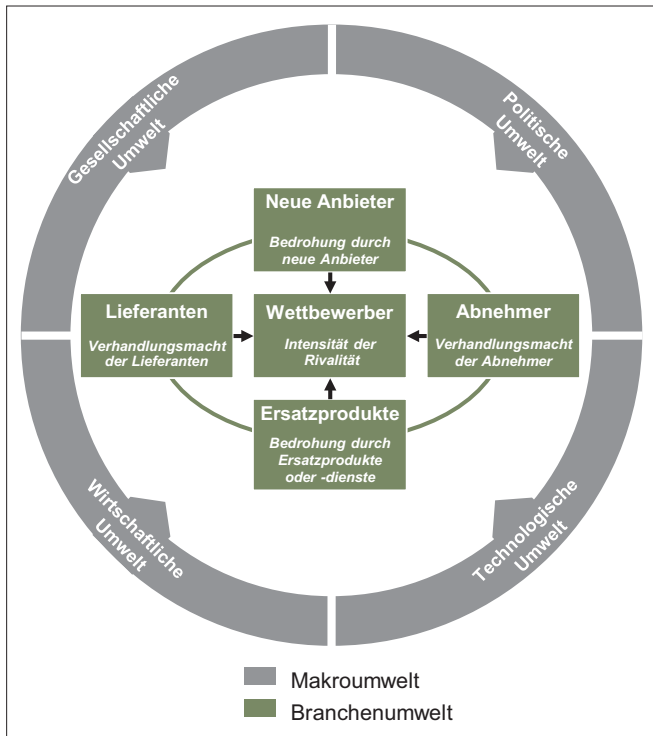


Abb. 8: Prämissen-Controlling

4.1.1 Umwelteinflüsse

In der Makroumwelt sind hierbei insbesondere die politische, die wirtschaftliche, die gesellschaftliche und die technologische Umwelt von Bedeutung. Beispielhafte Umbrüche aus der Vergangenheit und Gegenwart, die wesentliche Einflüsse auf strategische Planungen mit sich bringen konnten/könnten sind:

Politisch:

- zunehmender Protektionismus im Welthandel;
- die Rüstungsindustrie und das Ende des Kalten Krieges;
- die Energiebranche (insb. erneuerbare Energien) hier insbesondere der Auf- und der Abstieg der Solar- und der Windkraftindustrie;
- Konflikte in rohstoffrelevanten Gebieten;
- ...

Wirtschaftlich:

- Immobilien- /Finanzkrise;
- Währungsschwankungen;
- ...

Gesellschaftlich:

- Einschränkungen aufgrund von Epidemien oder Pandemien (bspw. Corona);
- Trends im Konsumverhalten der relevanten Zielgruppe (etwa durch Ökosensibilisierung ...);
- demografische Entwicklung;
- ...

Technologisch:

- Künstliche Intelligenz;
- E-Mobility und neue Mobilitätskonzepte im Allgemeinen;
- Smartphones und Digital Economy;
- ...

Ebenso muss auch die Branchenstruktur regelmäßig auf Veränderungen geprüft werden. Hierbei spielen im Wesentlichen Annahmen zu Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern, konkurrierenden Produkten und dem Verhalten innerhalb der Branche eine Rolle.

Sofern Unternehmen regelmäßig ihre Planungsprämissen und Planungsannahmen hinterfragen und mit den aktuellen Entwicklungen abgleichen, bzw. auch zukünftige Erwartungen der aktuellen Situation anpassen, können sie mittels des Instruments des strategischen Controllings Anpassungsimpulse für die eigene Strategie initiieren und somit die Eintrittswahrscheinlichkeit von strategischen Krisen vermindern.

Jedoch leistet nicht nur das Prämissen-Controlling seinen Beitrag bei der Vermeidung von strategischen Krisen. Der Planungsprozess und die vertikale Integration von strategischer Planung und Mittelfristplanung unterstützen durch das Aufzeigen von Herausforderungen und entsprechendem Handlungsbedarf. Insbesondere die strategischen Risiken, die schnell zu einer Krise führen können, werden im Planungsprozess aufgearbeitet; so zum Beispiel Produkt-/Marktrisiken, Kapitalstrukturrisiken, organisatorische Risiken.

4.1.2 Produkt-/Marktrisiken

Externe Marktverschiebungen sind nicht zwingend sofort in den Ertragszahlen des Unternehmens zu finden. Wächst das Unternehmen, ist dies grundsätzlich zu begrüßen. Wachsen die Wettbewerber des Unternehmens gleichzeitig jedoch stärker, so verliert es schleichend Marktanteile. Solch eine Kombination lässt darauf schließen, dass die am Markt angebotenen Produkte nicht mehr den Vorstellungen der Kunden entsprechen, beziehungsweise nicht mehr mit den Konkurrenzprodukten mithalten können.

Kann das Unternehmen seinen Umsatz halten oder nur leicht ausbauen und müssen dafür jedoch immer mehr verschiedene Varianten hergestellt werden, so ist dies auch eine strategische Herausforderung für das Unternehmen. Bei steigenden Komplexitätskosten wird die Variantenvielfalt das Unternehmen zeitnah in die Ertragskrise führen.

Zeigt sich in der Erstellung der Umsatzplanung, dass die wesentlichen Umsätze des Unternehmens durch überdurchschnittlich alte Produkte erzielt werden, so deutet dies darauf hin, dass das Unternehmen die Entwicklung adäquater neuer Produkte vernachlässigt und aus seiner Substanz lebt.

Anhand einer Bottom-up-Umsatzplanung lassen sich außerdem „Klumpchenrisiken“ identifizieren. D.h. es kann z.B. festgestellt werden, wie hoch das strategische Risiko ist, das sich aus möglichen Abhängigkeiten von einzelnen Kunden ergibt. Gleiches gilt für die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten.

4.1.3 Kapitalstrukturrisiken

Oft strategisch vernachlässigt, jedoch von großer Bedeutung ist die Kapitalstruktur der Unternehmen. Ein gesundes Verhältnis zwischen Eigenkapital und Fremdkapital – sowie die Strukturierung der einzelnen Fremdkapitalbestandteile an sich – ist notwendig, um die Finanzierung des Unternehmens sicherzustellen. Eine ungeeignete Kapitalstruktur kann in Kombination mit Ertragsproblemen schnell zu einer Überschuldungsproblematik und mühevollen oder gar scheiternden Refinanzierungsversuchen führen.

4.1.4 Organisatorische Risiken

Ein weiteres Element, welches in der strategischen Planung berücksichtigt werden muss, ist eine Führungskräfteplanung. Zudem stellen fehlende Nachfolgeregelungen und/oder Nachfolger für Unternehmen ein wesentliches strategisches Risiko dar. In Deutschland wird in den kommenden Jahren insbesondere bei mittelständischen Unternehmen die Nachfolgeproblematik eine große Herausforderung darstellen.

4.2 Ertragskrise

Leichter zu fassen und zu erfassen als die strategische Krise ist die Ertragskrise. Sie macht sich in sinkenden Erträgen (relativ und/oder absolut) bemerkbar. Oft wird die Ertragskrise jedoch mit den Aussagen und der Einstellung „Das ist nur temporär“, „Es handelt sich um eine allgemeine Marktschwäche“ etc. leichtfertig abgetan und nicht weiter beachtet. Manifest und noch bedrohlicher wird die Ertragskrise, sobald keine positiven Erträge mehr erzielt werden können und dem Unternehmen womöglich sogar ein negativer Cashflow aus dem operativen Geschäft entsteht.

Ein wesentliches Instrument zur Erkennung der Ertragskrise ist die Gewinn- und Verlustrechnung. Die Entwicklungen der einzelnen Positionen geben Aufschluss über die Gründe der veränderten Ertragslage. Anhand der Planung können Erwartungen für einzelne Erlös- und Kostenpositionen dargestellt werden und Plan-Ist-Vergleiche erlauben die transparente Überwachung und Steuerung.

Abb. 9 zeigt am Beispiel des Umsatzkostenverfahrens, wie aus der Gewinn- und Verlustrechnung Schlussfolgerungen zur Optimierung der Ertragssituation gezogen werden können. Durch eine transparente GuV ist eine schnelle Reaktion des Unternehmens sowohl bei Kostensenkungen als auch bei der Quantifizierung notwendiger Umsatzsteigerungen möglich.

Natürlich liefert jede kostenvermeidende bzw. umsatzsteigernde Maßnahme im Unternehmen einen Beitrag zur Abwendung von Ertragskrisen. Hierbei sind alle Positionen der integrierten Unternehmenssteuerung von großer Relevanz. Die Strategieentwicklung liefert die Stoßrichtung, an der das Unternehmen seine Aktivitäten ausrichtet, während die Operationalisierung gewährleistet, dass diese Ausrichtung in der Praxis auch umgesetzt wird. Operative Unternehmensplanung und das operative Controlling sind darauf ausgerichtet, innerhalb dieser „Leitplanken“ zu steuern/zu optimieren. Bspw. ist Verschwendung¹⁴ im Unternehmen zu vermeiden – damit die Optimierung des Einsatzes der Ressourcen voranzutreiben – und auf diese Art die Kosten zu senken.

¹⁴ Vgl. hierzu die 7 Arten von Verschwendung in Imai, 1993.

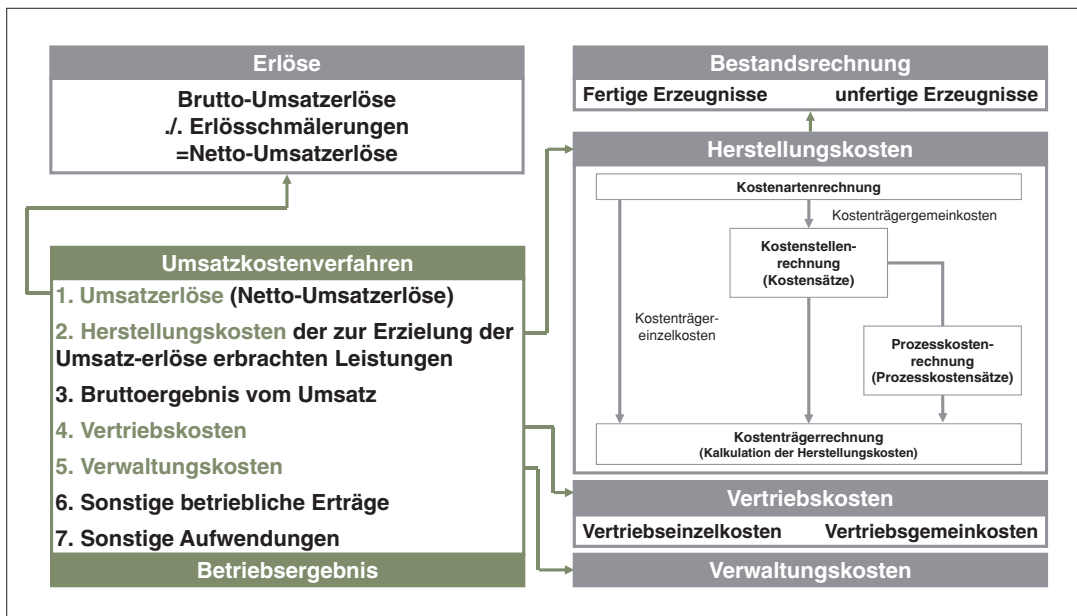


Abb. 9: Implikationen aus der GuV für Umsatz und Kostenstrukturen

Ein weiteres wesentliches Steuerungsinstrument ist die Deckungsbeitragsrechnung. Die Betrachtung der Produktdeckungsbeiträge liefert Informationen, wie hoch die Beiträge der einzelnen Produkte zur Fixkostendeckung und zur Gewinnerzielung sind. Hierdurch kann das Produktportfolio optimiert werden. Gleichzeitig bewirken die Herausnahmen der nicht zufriedenstellenden Produkte eine Reduzierung der Komplexitätskosten – Verbundeffekte sind jedoch zu beachten. Denselben Effekt hat eine Bereinigung der Kundenstruktur. Auch hier zeigt eine Analyse der Deckungsbeiträge auf, welche Kunden für das Unternehmen einen ausreichenden Deckungsbeitrag liefern und welche nicht. Darauf aufbauend können Optimierungsmaßnahmen initiiert werden.

4.3 Liquiditätskrise

Gerade in Anbetracht von rechtlichen Krisen lässt sich der Nutzen einer integrierten Unternehmenssteuerung zur Krisenprävention deutlich erkennen:

Zum einen leistet sie einen Beitrag zur frühzeitigen Identifikation einer möglichen Überschuldung. In der Planung und im Ist können die Entwicklung der Bilanz, also die Entwicklung der Schulden sowie der Vermögenswerte und somit auch dem Eigenkapital verfolgt werden. Eine deutliche und/oder stetige Verringerung

des Eigenkapitals kann als Anlass zur Durchführung einer Überschuldungsprüfung und letztendlich zur rechtzeitigen Einleitung von Gegenmaßnahmen bei einer sich abzeichnenden Überschuldungsgefahr dienen.

Des Weiteren kann mittels der Cashflow-Planung präventiv gegen eine (drohende) Zahlungsunfähigkeit vorgegangen werden. Durch sie kann auf mangelnde finanzielle Mittel für den eingeschlagenen Kurs eingegangen werden bevor das Problem einer finanziellen Unterdeckung akut wird. Abbildung 10 zeigt das Beispiel einer Unternehmensplanung, innerhalb derer der gleichzeitige Auf- und Ausbau dreier Geschäftsbereiche geplant war. Die ursprüngliche Planung zeigt auf, dass der Finanzbedarf für die Expansion nicht gedeckt werden kann. Die Cashflows aus dem operativen Geschäft und der Finanzierungstätigkeit können die geplanten Investitionen nicht decken. Dies führte zu einer Überarbeitung der Investitionsplanung nach sachlichen und zeitlichen Prioritäten unter Berücksichtigung der finanziellen Möglichkeiten. Ohne eine Cashflow-Planung wäre das Unternehmen vermutlich in eine finanzielle Schiefelage gekommen.

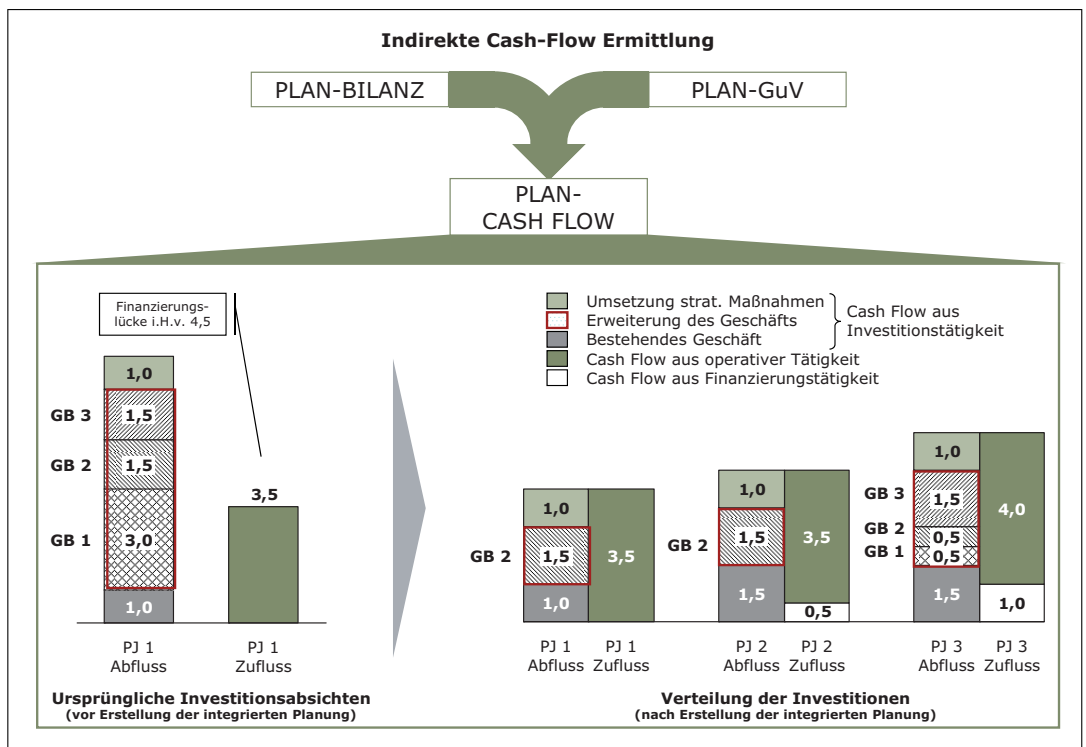


Abb. 10: Beispiel Cashflow-Planung

Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die indirekte Cashflow-Berechnung auf Monatsbasis nicht die wochen- oder taggenaue, direkte Liquiditätsplanung ersetzt.

5 Fazit

Gerade in guten Zeiten ist eine integrierte Unternehmenssteuerung erforderlich, um sowohl strategische Entscheidungen und die Unternehmensentwicklung innerhalb der notwendigen „Leitplanken“ kanalisieren und steuern zu können, als auch den Eintritt von Krisen früh zu erkennen und Gegensteuerungsmaßnahmen zu ergreifen. In schwierigen Zeiten offenbart die integrierte Unternehmenssteuerung ihren Nutzen in der Unterstützung der Unternehmenslenker beim Adjustieren der „Stellschrauben“, um das Unternehmen im unruhigen Fahrwasser zu manövrieren. Zudem ist man als Unternehmen dann auch für eine Krisenphase präpariert, in der zur krisenbedingten Erlangung frischer liquider Mittel ein Sanierungsgutachten erforderlich ist. Ein integraler Bestandteil eines solchen Sanierungsgutachtens ist eine Planerprobungsrechnung des Sanierungskonzeptes (z.B. in Anlehnung an IDW Standards¹⁵), die eine integrierte GuV, Bilanz und Cashflow-Rechnung beinhalten muss. So können Unternehmer in der schwierigen Situation schnelle und belastbare Entscheidungen treffen, deren Implikationen ohne eine integrierte Unternehmenssteuerung nur schwer zu erfassen sind.

6 Literaturhinweise

Bleicher, Das Konzept Integriertes Management, 1996.

Creditreform, Pressemitteilung, Rückgang der Insolvenzen geht zu Ende, https://www.creditreform.de/fileadmin/user_upload/central_files/News/News_Wirtschaftsforschung/2019/insolvenzen-deutschland-2019/Creditreform-Presseinfo-Insolvenzen-Deutschland-2019.pdf, Abrufdatum 31.1.2020.

Creditreform, Insolvenzen, Neugründungen, Löschungen, 2008.

DIHK, Report zur Unternehmensnachfolge, 2019.

DIW, Wochenbericht 1–2, 2009.

Euler; Hermes, Wirtschaft Konkret 414 – Ursachen von Insolvenzen, 2006.

FMStG, Finanzmarktstabilisierungsgesetz, 2008.

Horváth & Partners (Hrsg.), Balanced Scorecard umsetzen, 2007.

¹⁵ Vgl hierzu IDW, 2019.

Horváth, Strategisches Controlling – Von der Budgetierung zur strategischen Steuerung, in: Controlling Heft 12 2008, S. 663–669.

IDW (Hrsg.), IDW Standard: Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW S6), 2019.

Ifo Institut, Fuest, ifo Geschäftsklima sinkt, <https://www.ifo.de/sites/default/files/2020-01/ku-2020-01-pm-geschaeftsklima-DT.pdf>, Abrufdatum 31.1.2020.

Ifo Institut, Pressemitteilung, ifo Institut: Kurzarbeit in der Industrie nimmt weiter zu, <https://www.ifo.de/node/51031>, Abrufdatum 31.1.2020.

Imai, KAIZEN: Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 1993.

InsO, Insolvenzordnung, 2020.

Kaplan; Norton, Strategy Maps: Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, 2004.

Krystek, Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, 1987.

Krystek; Moldenhauer, Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, 2007.

Müller, Krisenmanagement in der Unternehmung, 2. Aufl. 1986.

Porter, How competitive forces shape strategy, in: HBR, 57. Jg. 1979, S. 137–156.

World Trade Organization, Pressemitteilung, TRADE STATISTICS AND OUTLOOK WTO lowers trade forecast as tensions unsettle global economy, https://www.wto.org/english/news_e/pres19_e/pr840_e.pdf, Abrufdatum 31.1.2020.

