

## Planen im volatilen Umfeld

**Quo vadis Weltwirtschaft? Die Wirtschaftswelt kommt in diesem Jahr nicht zur Ruhe. US-Schulden-debatte, die Herabsetzung der Kreditwürdigkeit der USA und Sorgen über die Gesundheit der EURO-Zone dominieren die Wirtschaftspresse. Kursbewegungen an den Aktienmärkten, die früher Tage, Wochen oder gar Monate dauerten, finden heutzutage in wenigen Stunden statt. Diese Veränderungen stellen an die Unternehmensplanung höchste Ansprüche. Die mbb [consult] entwickelt mit Ihnen nachhaltige Planungsprozesse, die Sie bei zukunftsgerichteten Unternehmensentscheidungen unterstützen und Ihre Geldgeber sowie Geschäftspartner überzeugen.**

### Unsicherheit und Wandel als Konstante

Solange die großen finanzwirtschaftlichen Themen der Welt nicht gelöst sind, werden die Unternehmen mit erhöhter Unsicherheit und Volatilität an den Märkten rechnen müssen. Die Vorhersagbarkeit der Konjunkturentwicklung wird immer schwieriger und das Zusammenspiel der makroökonomischen Einflussfaktoren immer komplexer. Nach der Krise im Jahr 2009, die viele Unternehmen zu harten Einschnitten zwang, musste in 2010 das operative Geschäft wieder stabilisiert werden. In diesem Jahr stehen viele mittelständische Kunden vor der Aufgabe, zukünftiges Wachstum zu finanzieren oder Anschlussfinanzierungen für auslaufende Programme zu finden. Im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld ist dies kein leichtes Unterfangen. Die europäische Zentralbank denkt über Zinserhöhungen noch in diesem Jahr nach, so dass zu befürchten steht, dass Fremdkapital wieder teurer wird. Auch Kreditversicherungen reagieren auf die erhöhte Unsicherheit und lassen sich ihr Risiko höher vergüten. Die verschärften Risikostandards der Banken erhöhen zudem die Anforderungen an den potentiellen Kreditnehmer. In diesem Kontext gewinnen qualitativ hochwertige und valide Planungen immer mehr an Bedeutung.

### Think fast, act smart!

Die stetige Veränderung des Umfelds zwingt die Unternehmen zu höherer Agilität und Flexibilität. Damit steigen auch

die Anforderungen an das Management und dessen Entscheidungsunterstützungssysteme. Damit Entscheidungen nicht nur aus dem Bauch heraus getroffen werden, müssen entscheidungsrelevante Informationen immer verfügbar sein und schnell analysiert werden können. Für folgerichtige Entscheidungen müssen alle Wirkungszusammenhänge bekannt sein, um die Auswirkungen auf die Unternehmenszukunft richtig beurteilen zu können. Zudem müssen bestehende Unsicherheiten in adäquater Weise berücksichtigt werden. Dies kann von Einzelnen nicht mehr geleistet werden und bedingt die Konsolidierung und Nutzung allen unternehmensintern und -extern verfügbaren Wissens.

### Planung muss sein, aber was und wie viel?

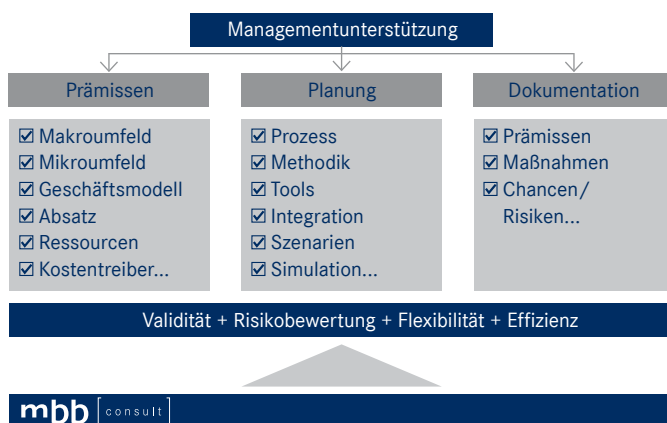
Bei der Entscheidungsunterstützung des Managements, aber auch bei der Entscheidungsfindung von Stakeholdern, kommt der Unternehmensplanung eine zentrale Bedeutung zu. Während es früher vielfach ausreichte, jährliche Planungen auf hohem Aggregationsniveau aufzustellen und diese unterjährig nicht mehr anzupassen, sind heute mehrfache unterjährige Überarbeitungen, Szenario-Rechnungen und große Detaillierungsgrade üblich.

Eine Integration von GuV-, Bilanz- und Liquiditätsplanung ist mittlerweile Standard, um alle Wechselwirkungen aufzuzeigen und den Anforderungen der Kapitalgeber zu genügen. Neben den externen Anforderungen gibt es eine Vielzahl unternehmensspezifischer Ansprüche, die im Planungsprozess und -modell berücksichtigt werden müssen. Um Unsicherheiten greifbar zu machen, müssen die Auswirkungen von Veränderungen der wesentlichen Ergebnistreiber ebenso berücksichtigt werden, wie die Wirkungsweise geplanter Maßnahmen. Planungsprozesse und -modelle müssen heutzutage verlässlich, einfach und flexibel sein und Planungsunsicherheiten in ausreichendem Maße Rechnung tragen.

### Vertrauen schaffen in unsicheren Zeiten

Erfüllt Ihr Planungssystem diese Ansprüche? Fühlen Sie sich gut für die Zukunft gewappnet? Wir überprüfen mit Ihnen, ob

Ihr Planungsprozess, die eingesetzten Methoden und Tools, der Planungsumfang und die Vernetzung verschiedener Teilpläne den Anforderungen genügen und geben Ihnen Hilfestellungen zur Verbesserung der Managementunterstützung, ihrer Sicherheit und Effizienz. Unter Berücksichtigung Ihrer Strategie, Ihrem Geschäftsmodell und den aktuell zur Verfügung stehenden Ressourcen analysieren wir Ihr Markt- und Wettbewerbsumfeld sowie die von Ihnen getroffenen Planungsannahmen. Hierbei liegt der Fokus auf der Berücksichtigung bestehender Unsicherheiten. Durch unsere Erfahrungen aus mehreren hundert Restrukturierungsfällen gehen wir strukturiert vor und erkennen schnell die kritischen Punkte.



Neben der inhaltlichen Plausibilisierung Ihrer Planung widmen wir uns zudem Ihrem Planungsprozess, der angewandten Methodik sowie den eingesetzten Tools. Hierbei stehen für uns Validität, Flexibilität und Effizienz im Vordergrund. Unsere Projekterfahrung zeigt, dass es vielen Planungen an Balance fehlt. Dies äußert sich in folgenden Beobachtungen:

1. Falsch gesetzter Detaillierungsgrad: wichtige Planungsparameter werden pauschal, weniger wichtige sehr detailliert geplant.
2. GuV-Planungen erfolgen hochprofessionell, aber Liquiditätsplanungen existieren gar nicht.
3. Zielpunktplanung und mögliche Schwankungen werden weder analysiert noch dargestellt. Es existiert nur eine zumeist ambitionierte Zielgröße.
4. Das Planungsmodell ist über Jahre gewachsen, nur schwer nachvollziehbar und erfordert einen hohen Ressourceneinsatz.

Planung ist kein Selbstzweck, sondern soll das Management in seinen Handlungen optimal unterstützen. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Sie müssen Ihre Planungen regelmäßig Ihren Stakeholdern vorstellen? Investieren Sie in die Präsentation Ihrer Zahlen! Eine transparente, nachvollziehbare Planung schafft Vertrauen bei Ihren Geschäftspartnern. Aus unserer Beratungspraxis kennen wir die Anforderungen von Kontrollgremien, Kreditgebern und anderen Stakeholdern und unterstützen Sie, deren Ansprüchen gerecht zu werden.

### Greifen Sie auf unserer Erfahrung zurück

Wir überprüfen mit Ihnen Ihren aktuellen Status und helfen Ihnen, sich weiter zu verbessern. Unser Team besteht aus praxiserfahrenen Experten, die ihre Erfahrungen in einer Vielzahl von Beratungsfällen und in entsprechenden Positionen in der freien Wirtschaft gesammelt haben.

Sie erhalten von uns eine unabhängige Einschätzung zu Ihrer Planung mit konkreten Ansatzpunkten zur Verbesserung, die Ihnen helfen, Ihre Entscheidungen besser und effizienter vorzubereiten und Ihre Geschäftspartner für sich zu überzeugen. Selbstverständlich unterstützen wir Sie bei der Umsetzung entsprechender Verbesserungsmaßnahmen. Sprechen Sie uns an!

#### Harald Kam

Dipl.-Kfm., Associate Partner  
 Leiter des Competence Centers Controlling  
 Schwerpunkte:  
 Erstellung und Umsetzung von  
 Sanierungskonzepten, Integrierte  
 Unternehmensplanung, Controlling

Tel. 0211 - 82 89 77 164  
 harald.kam@mbbgmbh.de

