

Veröffentlicht in  
**MARSH MONITOR**  
Ausgabe Juli 2010

„Grundsätze ordnungsgemäßer Planung“  
S. 5

Mit freundlicher Genehmigung  
der MONITOR-Redaktion,  
Marsh GmbH, Frankfurt am Main

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

# Grundsätze ordnungsgemäßer Planung

Neue Mindestanforderungen verlangen eine stärkere Verknüpfung von Risikoanalyse und Unternehmensplanung.

Im Dezember 2009 hat der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) die aktuelle Version der „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung“ (GoP 2.1) veröffentlicht. Die in den GoP formulierten Mindestanforderungen sollen gewährleisten, dass eine so erstellte Unternehmensplanung eine geeignete Grundlage ist für Unternehmenssteuerung und Krisenprävention, für Kreditanträge und die Beurteilung der Kapitaldienstfähigkeit sowie für fundierte unternehmerische Entscheidungen (z. B. Investitionsentscheidung). Jeder Unternehmensplanung gemäß GoP geht eine Analyse voraus, die Ist-Zustand und Potenziale aufzeigt. Eine operative Planung sollte auf einer klar formulierten Strategie basieren. In den GoP wird gefordert, dass Risiken nachvollziehbar dargestellt und der aggregierte Gesamtrisikoumfang angegeben wird, z. B. in Form eines risikobedingten Eigenkapitalbedarfs zur Abdeckung möglicher Verluste. Ein weiterer Kernaspekt der Aktualisierung der GoP betont die Notwendigkeit, die Auswirkungen der Planung auf das zukünftige Rating aufzuzeigen.

## Scheingenaugigkeiten sind vermeidbar

Eine der wichtigen Herausforderungen für jede Planung besteht gerade darin, hinsichtlich der Planungssicherheit Transparenz zu schaffen. Bisher wird im Rahmen der Planung meist lediglich ein Planwert angegeben, und damit bleibt unklar, welcher Umfang von Planabweichungen – Chancen und Gefahren – realistisch ist. Für eine aussagefähige Planung ist anzugeben, welche Risiken Planabweichungen auslösen können und welcher Umfang von Planabweichungen insgesamt zu erwarten ist. Dies ist beispielsweise möglich durch die Angabe von (a) Mindestwert, (b) wahrscheinlichstem 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



Transparenz hinsichtlich der Planungssicherheit ist von elementarer Bedeutung.

Scheingenaugigkeiten vermieden und die Planungssicherheit selbst wird kritisch diskutierbar.

## Forderung nach mehr Transparenz

Das Risikomanagement eines Unternehmens gewinnt mit den GoP also weiter an Bedeutung. Es hat die Aufgabe, kontinuierlich Risiken zu identifizieren, zu quantifizieren, zu aggregieren und zu überwachen. Risiken werden dabei verstanden als mögliche Planabweichungen, was Chancen (mögliche positive Abweichungen) und Gefahren (mögliche negative Abweichungen) einschließt. Die GoP tragen dieser engen Verknüpfung von Planung und Risiko Rechnung, indem Transparenz gefordert wird über diejenigen Risiken, die Planabweichungen auslösen können. Analog dem auf dem Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG) basierenden IDW-Prüfungsstandard 340 fordern die GoP die Bestimmung des aggregierten Gesamtrisikoumfangs. Die Verknüpfung von Risikomanagement und Planung, die durch die GoP angestoßen wird, schafft die Voraussetzung dafür, risikogerechte Finanzierungsstrukturen (Eigenkapitalbedarf) abzuleiten, eine Bedrohung des zukünftigen Ratings rechtzeitig zu erkennen und bei wesentlichen Entscheidungen erwartete Erträge mit Risiken im Sinne einer wertorientierten

Unternehmensführung gegeneinander abzuwägen.

## Aussagefähige Planwerte erfordern genaue Risikokenntnisse

Erst durch die Berücksichtigung von Chancen und Gefahren (Risiken) ist es zudem überhaupt möglich, aussagefähige und entscheidungsrelevante Planwerte im Sinne von Erwartungswerten zu erhalten. Es ist eine wesentliche Anforderung der GoP, möglichst Planwerte zu verwenden, die „im Mittel“ eintreten, also bei denen mögliche positive und negative Planabweichungen adäquat berücksichtigt sind. Nur solche Planwerte sollten die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen sein – nicht jedoch beispielsweise „wahrscheinlichste Werte“.

Eine Unternehmensplanung nach GoP führt also zu mehr Transparenz und ist Grundlage für fundiertere Entscheidungen. Die Experten von Marsh und Marsh Risk Consulting unterstützen Unternehmen bei der nun anstehenden stärkeren Verknüpfung von Planung und Risikomanagement.

**Kontakt:**  
Dr. Werner Gleißner  
Leiter Risikoforschung  
Telefon: (069) 6676-273  
werner.gleissner@marsh.com