

**Veröffentlicht in**

**KRP Kredit & Rating Praxis**

**03/2010**

**Kreditinstitute sollen auf die  
Beachtung der GoP (2.1)  
bei ihren Firmenkunden drängen!**

**S. 27-32**

**Mit freundlicher Genehmigung  
der KRP-Redaktion,  
Akademischer Verlag St. Gallen**

**([www.KRP.ch](http://www.KRP.ch))**

# Kreditinstitute sollen auf die Beachtung der GoP (2.1) bei ihren Firmenkunden drängen!

Dr. Werner Gleißner,  
Ralf Presber

Die Insolvenzwahrscheinlichkeit, die risikogerechten Kreditkonditionen und der Wert bestehender Kredite (speziell im Sinne der IFRS 9) sind maßgeblich abhängig von den Risiken, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist. Risiken entsprechen auch möglichen Planabweichungen. Die Kenntnis der Risiken eines Firmenkunden ist damit potenziell von hoher Bedeutung für Kreditinstitute. Ergänzend zur Ableitung von Rating- und Ausfallwahrscheinlichkeiten basierend auf historischen Jahresabschlüssen ist die Kenntnis der Planung und der Risiken, die Planabweichungen auslösen können, für eine fundiertere Beurteilung von Kreditengagements offenkundig wichtig.

Ein wesentliches Problem besteht bisher darin, dass gerade mittelständische Unternehmen oft noch nicht über eine fundierte operative Planung verfügen, die systematisch aus einer Strategie abgeleitet wird und zudem Transparenz schafft über Einzelrisiken und die Planungssicherheit. Mit den «Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung» (GoP 2.1 vom Dezember 2009) existiert nun ein System von Anforderungen an die Unternehmensplanung, deren Beachtung gerade zu wesentlichen Vorteilen in der Kommunikation zwischen Kreditinstituten und ihren Firmenkunden führen kann. Die Bedeutung der GoP für die Weiterentwicklung von Ratingmethoden, die Bestimmung risikogerechter Fremdfinanzierungsobergrenzen und bei der Beurteilung der Erfolgswahrscheinlichkeit von Restrukturierungs- und Sanierungsstrategien wird in diesem Fachbeitrag beleuchtet. Die vom BDU entwickelten Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) können einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die Aussagefähigkeit und Qualität der Unternehmensplanung zu erhöhen – was sich beim Rating und der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit positiv auswirkt. Nach dem ersten Entwurf der GoP aus dem Jahr 2007<sup>1</sup> wurde in der Zwischenzeit eine deutlich weiterentwickelte Version erstellt. Kernaspekte der Aktualisierung der GoP betreffen dabei die noch deutlichere Betonung der Notwendigkeit, Transparenz über Planannahmen und den Grad an Planungssicherheit zu schaffen, sowie die Implikationen der Planung für das Kreditrating und damit die Beurteilung eines Unternehmens aus Gläubigersicht zu berücksichtigen.

## DIE BEDEUTUNG DER UNTERNEHMENSPLANUNG VON FIRMENKUNDEN.

Viele Unternehmen scheitern im Markt, weil entweder keine, eine fehler- oder lückenhafte Unternehmensplanung vorliegt. Besonders häufig wird in Wirtschaft und Industrie die strategische Planung vernachlässigt. Dies ist eine Beobachtung der Autoren, die die Erfahrung machen mussten, dass vor allem die strategische Planung auf die leichte Schulter genommen wird. Risiken und Nebenwirkungen solchen Tuns werden in der Regel unterschätzt. Als Herzstück einer Unternehmensplanung muss sie sich intensiv mit dem Geschäftsmodell, den Zielen und der Strategie des Unternehmens, aber auch mit den Marktverhältnissen, dem Wettbewerbsumfeld sowie den Kundenbedürfnissen auseinandersetzen. Nur auf Basis der daraus gewonnenen Erkenntnisse kann eine verbindliche operative Planung entstehen. Ohne eine solche Vorgehensweise können Ergebnis, Liquidität und Bilanz nicht aussagekräftig geplant werden. Liegen diese Informationen vor, beschleunigen und sichern sie Kreditentscheidungen ab. Die Vorteile für Sparkassen und Banken liegen auf der Hand:

- Markt und Marktfolge haben ein einheitliches Instrumentarium zur Beurteilung von Kreditanträgen und -prolongationen.
- Die Dokumentation für eine Kreditentscheidung ab einem bestimmten Volumen nimmt qualitativ zu. Dies stellt auch einen Nutzen bei der Abstimmung mit der Revision und den Verbandsprüfern dar.

- Jedes Kreditengagement, das sich auf Basis der GoP stützt, ist einfacher im Handling und damit effizienter in der Bearbeitung.
- Durch die bessere Kenntnis eines Unternehmens befindet sich der Firmenkundenberater eines Kreditinstituts «auf Augenhöhe» mit dem Management, kennt seine Ziele und kann es effektiv dabei unterstützen, sie auch zu erreichen. Dadurch kann er auch mögliche Provisionsgeschäfte (Leasing, Factoring, Versicherungen etc.) leichter erkennen und abschließen.

Nach einer Studie der HTW Aalen, die Prof. Dr. Holger Held 2007 durchgeführt hat, erachten 96 Prozent der befragten Unternehmen eine strategische Unternehmensplanung nicht nur als sinnvoll, sondern betrachten sie nach dem Know-how der Mitarbeiter auch als einen wesentlichen Erfolgsfaktor. Allerdings wird eine strategische Unternehmensplanung nur von 43 Prozent konsequent und umfassend betrieben. Als Hauptgründe für diese mangelnde Konsequenz nennen sie fehlende Ressourcen und Methodenkompetenz. Häufigste Kritikpunkte in der Praxis sind, dass wenig Bezug zwischen der strategischen und operativen Planung besteht, nur eine geringe Marktorientierung vorhanden und diese häufig auch noch vergangenheitsbezogen ist. Zudem fehlt die Abbildung nach Geschäftseinheiten.

Ein einheitlicher Standard für eine ordnungsgemäße Planung existiert in Deutschland bislang nicht. Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) hat daher die Initiative ergriffen und mit den Titel «Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP)» die aus Expertensicht entscheidenden Anforderungen formuliert.<sup>2</sup> Der BDU empfiehlt, die in der GoP enthaltenen Mindestanforderungen grundsätzlich als Maßstab zu berücksichtigen, wenn es darum geht, Unternehmensplanungen zu erstellen oder zu beurteilen.

**BESTANDTEILE DER GOP.** Dem Leitfaden liegen zudem aktuelle Erkenntnisse und Vorgaben aus Wissenschaft, Recht und Unternehmenspraxis zugrunde. Er eignet sich für Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen, berücksichtigt in besonderem Maß aber die Situation mittelständischer Unternehmen mit ihren knappen Stabsressourcen. Für Kreditinstitute eröffnet sich hier auch eine Chance zur Festigung der Kundenbindung. Die GoP bestehen aus den Bausteinen

- Grundlagen einer Unternehmensplanung (Dimensionen, Phasen, Anlässe, Instrumente etc.)
- gesetzliche Grundlagen, Planungsgrundsätze und -prinzipien
- Planungsprozess anhand interner und externer Analysen
- Ziel- und Strategiedefinition mithilfe von Visionen beziehungsweise Leitbildern
- strategische Planung (Inhalt, Ablauf, Methoden)
- operative Planung mit Detailplänen (Integration, Vernetzung, Kennzahlen)
- Revolvierung, Vergleiche und Ergänzungen

Mit den GoP sollen die essentiellen Anforderungen an Unternehmensplanungen festgelegt werden. Auf Basis dieses Rahmens wird die Planung zu einem sicheren und reproduzierbaren Prozess. Jeder individuellen Unternehmensplanung geht dabei eine Analyse voraus die sowohl den Ist-Zustand abbildet als auch Potentiale aufzeigt. Alle relevanten zukünftigen Situationen und Entscheidungen müssen berücksichtigt werden. Eine

operative Planung sollte auf einer klar formulierten Strategie basieren. Ausgangspunkt der zukunftsbezogenen Planung ist dabei die Prognose künftiger Entwicklungen und Veränderungen des Unternehmens und seines Umfeldes.<sup>3</sup> Das bedeutet, der Unternehmensplan legt unter anderem

- die Unternehmensziele
- die strategische Ausrichtung
- die geplanten Maßnahmen
- die zur Realisierung vorgesehenen Mittel für die Planperioden fest

Im Folgenden werden einige der Überlegungen, die der Überarbeitung der GoP 2009 zugrunde liegen, erläutert, wobei speziell auf die Relevanz für Kreditinstitute eingegangen wird.

**NUTZEN DER GOP IM FIRMIENKUNDENGESCHÄFT.** Eine Unternehmensplanung ist die Grundlage für rationale unternehmerische Entscheidungen und hat damit maßgeblichen Einfluss speziell auf Entscheidungen bezüglich Risikobewältigung und Finanzierung, auf M&A-Entscheidungen und natürlich Entscheidungen bezüglich Sachinvestitionen. Im Folgenden werden einige der wesentlichen Vorteile und Nutzenpotenziale speziell für die Rating- und Finanzierungsplanung aufgezeigt, die hoch-effizient erschlossen werden können, wenn die im Unternehmen etablierte Planung den Anforderungen gemäß GoP entspricht.

**RISIKOANALYSE, PLANUNGSSICHERHEIT UND ERWARTUNGSTREUE PLANWERTE.** Eine der wichtigen Herausforderungen für jede Planung besteht darin, Transparenz zu schaffen hinsichtlich der Planungssicherheit. Bisher wird im Rahmen der Planung meist lediglich ein Planwert (idealerweise ein Erwartungswert) angegeben, und damit bleibt unklar, welcher Umfang von Planabweichungen – Chancen und Gefahren (Risiken) – realistisch sind. Für eine aussagefähige Planung ist es zu empfehlen anzugeben, welche Risiken Planabweichungen auslösen können und welcher Umfang von Planabweichungen insgesamt zu erwarten ist. Dies ist beispielsweise im einfachsten Fall möglich durch die Angabe von (a) Mindestwert, (b) wahrscheinlichsten Wert und (c) Maximalwert, womit implizit auch der Erwartungswert erfasst wird.<sup>4</sup> Durch die Angabe solcher «Bandbreiten» werden Scheingenauigkeiten vermieden, die Planungssicherheit selbst kritisch diskutierbar. Zudem werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass bei der Abweichungsanalyse ermittelt werden kann, welche der tatsächlich eingetretenen Abweichungen auf im Vorhinein bekannte Risiken zurückzuführen sind (und welche völlig unvorhergesehen waren). Die Transparenz über die Planungssicherheit ist zudem notwendige Voraussetzung für eine wertorientierte Unternehmensführung, da bekanntlich Planungssicherheit (der aggregierte Gesamtrisikoumfang) Grundlage ist für die Bestimmung von planungskonsistenten Risikomaßen<sup>5</sup>, die dann wiederum die risikogerechten Kapitalkosten<sup>6</sup> beeinflussen. Ein wesentliches Anliegen der GoP ist es, zudem Planwerte zu erhalten, die «im Mittel» richtig, also erwartungstreu sind, und dies erfordert die transparente Berücksichtigung der Risiken – also gerade derjenigen Faktoren, die potenziell Unternehmenskrisen und Insolvenzen auslösen können. Risiken werden dabei verstanden als mögliche Planabweichungen, was Chancen (mögliche positi-

ve 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.<sup>7,8</sup> Analog des aus dem Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG) basierenden IDW-Prüfungsstandards 340 fordern die GoP die Bestimmung des aggregierten Gesamtrisikoumfangs, da nur auf diese Weise der Umfang möglicher Planabweichungen (Planungssicherheit), der risikogerechte Eigenkapitalbedarf und die Bestandsgefährdung des Unternehmens beurteilt werden können. Die Verknüpfung von Risikoanalyse und Planung, die durch die GoP angestoßen wird, schafft die Voraussetzung dafür, risikogerechte Finanzierungsstrukturen abzuleiten (siehe Abschnitt «Risikogerechte Obergrenze der Fremdfinanzierung und Kapitaldienstfähigkeit»), eine Bedrohung des zukünftigen Ratings rechtzeitig zu erkennen (siehe Abschnitt Ratingprognose, Kreditkonditionen und Kreditbewertung) und bei wesentlichen Entscheidungen erwartete Erträge mit Risiken im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung gegeneinander abzuwägen. Erst durch die Berücksichtigung von Chancen und Gefahren (Risiken) ist es zudem überhaupt möglich, tatsächliche aussagefähige und entscheidungsrelevante Planwerte im Sinne von Erwartungswerten zu erhalten.<sup>9</sup> Es ist eine wesentliche Anforderung der GoP, möglichst Planwerte zu bestimmen, die «im Mittel» richtig sind, also bei denen mögliche positive und negative Planabweichungen adäquat berücksichtigt sind. Nur auf diese Weise berechnete Planwerte können die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen (zum Beispiel Investitionsentscheidungen) sein – nicht jedoch beispielsweise «wahrscheinlichste Werte» (Modus), wie man sie heute noch oft in der Planung sieht<sup>10</sup>. Und nur solche Planwerte sind eine für Kreditinstitute nützliche Information.

**RATINGPROGNOSE, KREDITKONDITIONEN UND KREDITBEWERTUNG.** Das zukünftige (Kredit-)Rating eines Unternehmens ist unter anderem abhängig von der Unternehmensplanung und denjenigen Risiken, die Planabweichungen auslösen können.<sup>11</sup> Zwischen Unternehmensplanung und Rating gibt es jedoch eine wechselseitige Abhängigkeit, die zu berücksichtigen die GoP fordert. Zum einen ist es für eine Unternehmensplanung notwendig, dass die zukünftige Entwicklung wesentlicher Finanzkennzahlen (wie Eigenkapitalquote oder Gesamtkapitalrendite) aufgezeigt wird und die Mindestanforderungen der Kreditinstitute erfüllt werden. Eine Unternehmensplanung muss also auch aus Sicht der Gläubiger tragfähig sein, was schon bei der Erstellung der Planung berücksichtigt werden muss («Ratingprognose»). Darüber hinaus ist eine wichtige Größe der Unternehmensplanung, der Fremdkapitalzinssatz, welcher unmittelbar vom Kreditrating und der geschätzten Insolvenzwahrscheinlichkeit des Unternehmens abhängig ist. Um also den zukünftigen Fremdkapitalzinssatz und damit den Zinsaufwand fundiert beurteilen zu können, müssen die Konsequenzen der Unternehmensplanung (beziehungsweise Planszenarien) für die wesentlichen Finanzkennzahlen, die das zukünftige Kreditrating bestimmen, abgeschätzt werden.<sup>12</sup> Es ist offensichtlich ein erheblicher Unterschied für die Planung und die Planergebnisse, ob in Anbetracht des daraus resultierenden Kreditratings der Kreditinstitute (beispielsweise) mit einer einprozentigen oder achtprozentigen Insolvenzwahrscheinlichkeit

zu rechnen ist, da die geschätzte Insolvenzwahrscheinlichkeit als Risikozuschlag im Fremdkapitalzinssatz berücksichtigt wird. Die Verknüpfung von Planung mit Risikoinformationen (siehe Risikoanalyse, Planungssicherheit und erwartungstreue Planwerte) ermöglicht sogar die Erstellung sogenannter «stochastischer» Ratingprognosen, die einen Entwicklungskorridor (eine Bandbreite) der zukünftigen Ratingentwicklung anzeigen und damit in besonderer Weise für eine mögliche in der Zukunft liegende Bedrohung des Kreditratings und damit des Unternehmens sensibilisieren können.<sup>13</sup>

Im Folgenden wird erläutert, wie zukunftsorientierte (stochastische) Ratingprognosesysteme entwickelt werden können, die sich intensiver mit den zukünftigen Unternehmensrisiken befassen, um zu verdeutlichen, dass Unternehmensplanung im Sinne der GoP die Realisierung derartiger Verfahren erheblich erleichtert.

Die üblichen empirisch-statistischen Ratingverfahren von Banken basieren typischerweise zu erheblichen Teilen auf der Auswertung harter quantitativer Informationen und dabei insbesondere auf der statistischen Analyse von aus Jahresabschlüssen abgeleiteten Kennzahlen.<sup>14</sup> Unstrittig ist, dass mittels empirisch-statistischer Modelle Insolvenzen auf kurze Sicht (ein Jahr) mit hoher Treffsicherheit prognostiziert werden können.<sup>15</sup> Gemeinhin werden empirisch-statistische Insolvenzprognoseverfahren vor allem dann kritisiert, wenn sie Faktoren heranziehen, die «nur» einen empirischen, aber keinen kausalen Zusammenhang zur Ausfallwahrscheinlichkeit der Gläubiger aufweisen.<sup>16,17</sup> Insgesamt lässt sich festhalten, dass die traditionellen empirisch-statistischen Insolvenzprognoseverfahren den Charakter eines «im Mittel geeigneten» Basisratings haben. Eine Verbesserung der Qualität eines konkreten Ratings ist jedoch möglich, wenn identifizierte Probleme des Finanzkennzahlratings<sup>18</sup> – die Verletzungen von sog. «Repräsentativitätshypothesen» – beachtet werden und ihnen dann durch ein zusätzliches oder alternatives Ratingverfahren begegnet werden. Tendenziell schlecht geeignet sind traditionelle Insolvenzprognoseverfahren dann, wenn

- der letzte Jahresabschluss auf Grund absehbarer struktureller Veränderungen nicht repräsentativ ist für die Zukunft, zum Beispiel bei geplanten Großinvestitionen,
- Risikowirkungen den letzten Jahresabschluss beeinflusst haben, die nicht in Zukunft fortgeschrieben werden sollten,
- das Unternehmen strukturell untypisch für die Stichprobe von Unternehmen ist, auf deren Basis das empirisch-statistische Insolvenzprognoseverfahren abgeleitet und kalibriert wurde.

Ergänzend sinnvolle strukturelle Insolvenzprognoseverfahren basieren im Idealfall auf vollständigen, widerspruchsfreien und realistischen ökonomischen Modellen. Ein modellbasiertes Vorgehen bietet eine Reihe von potenziellen Vorteilen gegenüber herkömmlichen Insolvenzprognoseverfahren:

- Es können Insolvenzprognosen auch dann getroffen werden, wenn keine Ausfalldaten ähnlicher Unternehmen verfügbar sind
- Es können Insolvenzprognosen getroffen werden, selbst wenn keine historischen Daten des untersuchten Unternehmens verfügbar sind, beispielsweise im Fall von Existenzgründungen, oder wenn die verfügbaren historischen Daten schlechte

Schätzer für die erwartete zukünftige Entwicklung des Unternehmens darstellen, weil wesentliche strukturelle Änderungen des Unternehmens absehbar sind

- Es ist eine getrennte Ausweisung der Insolvenzwahrscheinlichkeit nach Überschuldungs- und/oder Illiquiditätswahrscheinlichkeit für mehrere Planjahre möglich

Ausgangspunkt bei der Entwicklung solcher struktureller Insolvenzprognosemodelle ist die Erstellung einer Plan-Gewinn und Verlustrechnung und einer Plan-Bilanz auf Basis der historischen Jahresabschlüsse mittels Fortschreibungsregeln. Anders als bei traditionellen softwaregestützten Unternehmensplanungsverfahren ist dabei die Zuordnung der bewerteten Risiken zu den einzelnen Planwerten erforderlich.<sup>19</sup> So können durch Simulationsverfahren Bandbreiten für die wichtigsten Plangrößen, beispielsweise das Betriebsergebnis oder der Eigenkapitalbestand zu Periodenende, berechnet werden. Mit den Angaben über die Risiken, die sich an unterschiedlichen Stellen der GuV und Bilanz auswirken, werden mittels einer Monte-Carlo-Simulation mögliche Zukunftsszenarien generiert und deren Auswirkungen auf das Unternehmen bestimmt. So lässt sich unmittelbar bestimmen, mit welcher Wahrscheinlichkeit Überschuldung oder Illiquidität eintritt. Die Erläuterungen zum möglichen Ausbau der Fähigkeit im Bereich Rating durch (zukunftsorientierte) simulationsbasierte Ratingprognoseverfahren, die auch mehrjährige Insolvenzwahrscheinlichkeitsprofile bieten, erfordert offenkundig vertiefende Kenntnisse über die originären Risiken der einzelnen Firmenkunden. Neben der Verwendung von allgemeinen oder institutsspezifischen Risikobenchmarkwerten<sup>20</sup> ist es natürlich sinnvoll in der Kommunikation zwischen Firmenkundenbetreuer und der Geschäftsführung des Firmenkundens sich intensiver mit den originären Unternehmensrisiken zu befassen und insbesondere auch quantitative Risikoinformationen zu diskutieren. Eine Unternehmensplanung im Sinne der GoP beim Firmenkunden schafft die Voraussetzung, dass auch quantitative Informationen über Einzelrisiken sowie Transparenz über den aggregierten Gesamtrisikoumfang und damit die Planungssicherheit existiert.

## **KAPITALDIENSTFÄHIGKEIT UND RISIKOGERECHTE OBERGRENZE DER FREMDFINANZIERUNG.**

Die Finanzierungsplanung ist ein wesentlicher Teil der operativen Unternehmensplanung und der zu finanzierende Kapitalbedarf des Unternehmens muss fundiert abgeleitet werden, beispielsweise unter expliziten Annahmen bezüglich Debitorenfrist, Kreditorenfrist und Vorratsreichweite, Investitionen und so weiter. Eine besondere Herausforderung im Rahmen der Planung stellt oft die Ableitung der tragfähigen Finanzierungsstruktur dar. Bei Umsetzung der Anforderungen an die GoP bestehen zwei Ansatzpunkte, die Finanzierungsstrukturempfehlungen noch besser zu fundieren. Zum einen kann ermittelt werden, welche Eigenkapitalausstattung erforderlich ist, um ein vorgegebenes Ziel-Rating zu gewährleisten. Darüber hinaus bietet die Verknüpfung von Planung und Risikoinformationen sogar die Möglichkeit, einen «risikogerechten Eigenkapitalbedarf» explizit zu berechnen. Bekanntlich sind die Eigenkapital- und Liquiditätsreserven eines Unternehmens notwendig, um mögliche risikobedingte Verluste (mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit) tragen zu können. Durch die Aggregation der Risiken im Kon-

text der Unternehmensplanung kann unmittelbar abgeleitet werden, welcher Umfang risikobedingter Verluste mit (zum Beispiel 99-prozentiger) Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird – und da diese Verluste durch Eigenkapital zu tragen sind, ergibt sich so der notwendige Eigenkapitalbedarf und damit die Finanzierungsstruktur. Für die Bestimmung einer derartigen risikogerechten Finanzierungsstruktur ist wiederum die Berechnung einer großen repräsentativen Anzahl möglicher Zukunftsszenarien des Unternehmens notwendig, also eine sogenannte Monte-Carlo-Simulation.<sup>21</sup> Hieraus kann die sinnvolle Finanzierungsstruktur im Hinblick auf Eigen- und Fremdbeziehungsweise Mezzaninkapital und deren Fristigkeit abgeleitet werden.

## **KRISENFRÜHWARNSYSTEM UND DIE BEDROHUNG VON COVENANTS.**

Unternehmenskrisen entstehen, wenn durch das Wirksamwerden von Risiken erhebliche negative Planabweichungen auftreten. Um die Bestandsgefährdung und Krisenanfälligkeit eines Unternehmens zu bestimmen, können ausgehend von einer Unternehmensplanung im Sinne der GoP zunächst sogenannte «Stressszenarien» berechnet werden (zum Beispiel möglicher Umsatzeinbruch um 30 Prozent). Für das so berechnete «Worst case»-Szenario kann im nächsten Schritt geprüft werden, welches Kreditrating (geschätzte Insolvenzwahrscheinlichkeit) sich hier ergibt, womit auf eine mögliche Bestandsbedrohung hingewiesen wird (siehe Abschnitt Ratingprognose, Kreditkonditionen und Kreditbewertung zum Thema Rating). Mit Hilfe der bereits erwähnten «stochastischen» Ratingprognosen kann zudem mittels Simulation unmittelbar berechnet werden, mit welcher Wahrscheinlichkeit bei einer gewählten Planungsvariante (und gegebenem Risikoprofil) ein vorgegebenes Mindestrating beziehungsweise Kreditvereinbarungen (Covenants) verletzt werden.

Eine operative Planung sollte stets auf einer strategischen Planung aufbauen, da diese die wesentlichen Erfolgspotentiale eines Unternehmens abbildet. Im Rahmen des Krisenfrühwarnsystems sind die Risiken beziehungsweise Bedrohungen entsprechend aufzuzeigen. Um die Auswirkungen rechtzeitig erkennen zu können, ist die Integration eines Managementinformationssystems unabdingbar. Nicht nur der Angebots- und Auftragsbestand sind permanent zu verfolgen, zudem gilt es Frühindikatoren zu erfassen, zu messen und zu bewerten. Dazu gehören beispielsweise das Image oder der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens. So entsteht ein strategisches Kennzahlen- und Managementsystem, wie zum Beispiel die Balanced Scorecard. Kreditinstitute sollten daher darauf achten, dass diese GoP-Anforderungen erfüllt werden.

## **SANIERUNGSFÄHIGKEITSPRÜFUNG: ERFOLGSWAHRSCHEINLICHKEIT UND SANIERUNGSWERTBEITRÄGE.**

Die Unternehmensplanung ist grundsätzlich auch wesentlicher Bestandteil von Sanierungskonzepten, wie sie im IDW S 6 erläutert werden. Die Erfüllung der Anforderungen der GoP ist dabei notwendig, um zugleich die Anforderung von IDW S 6 zu erfüllen. Mit dem IDW S 6 hat der Hauptfachausschuß (HFA) des IDW im Jahr 2008 den Entwurf eines Standards für Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten präsentiert. Gegenüber dem «alten» FAR 1/1991 zeigt der IDW S 6 eine ganze Reihe wesentlicher Neuerungen. Aufgabe eines Sanierungskonzepts ist es, fundiert die erforderlichen Maßnahmen zur Sanie-

rungsfähigkeit eines in der Krise befindlichen Unternehmens aufzuzeigen. Unter Berücksichtigung der erwarteten Wirkungen der einzelnen Sanierungsmaßnahmen ist ein integrierter Sanierungsplan zu entwickeln, dem die zukünftige Ergebnis-, Finanz- und Vermögensentwicklung des Unternehmens zu entnehmen ist. Durch ein Sanierungskonzept selbst muss insgesamt nachvollziehbar sein, durch welche strategischen und operativen Maßnahmen die Sanierung des Unternehmens gewährleistet werden soll. Mindestanforderungen an die Sanierungsfähigkeit ist die Fortführungsfähigkeit im rechtlichen Sinn (gemäß § 252 Absatz 1 HGB), demzufolge ein solches Unternehmen wahrscheinlich seine geschäftlichen Aktivitäten unter Erfüllung der Zahlungsverpflichtungen fortsetzen kann. Mit «überwiegender Wahrscheinlichkeit» soll damit zumindest die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens im laufenden und im kommenden Geschäftsjahr gewährleistet und auch eine Insolvenz durch Überschuldung voraussichtlich vermieden werden. Die Einschätzung der Erfolgsaussichten einer Sanierung, ist in Anbetracht der Risiken des Umfelds und der unvermeidlichen Unsicherheiten beziehungsweise der Umsetzung der gewählten Sanierungsmaßnahmen immer als Wahrscheinlichkeitsaussage aufzufassen. Zu empfehlen ist hier entsprechend, die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs explizit anzugeben, was durch die Quantifizierung der Risiken, die Planabweichungen auslösen können, möglich ist. Dies zeigt die Nähe zum Rating: Fortführungsfähigkeit kann gemessen werden an der Wahrscheinlichkeit nicht insolvent zu werden oder der Wahrscheinlichkeit nach der Sanierung beispielsweise ein BB-Rating zu haben. Der IDW S 6 sensibilisiert damit für die Bedeutung von Risiken und des zukünftigen Ratings speziell im Kontext von Sanierungskonzepten, die erfahrungsgemäß mit besonders hohen Unsicherheiten behaftet sind. Mit Hilfe einer Simulation der Risiken im Kontext der Unternehmensplanung kann dabei bekanntlich eine große repräsentative Anzahl möglicher risikobedingter Zukunftsszenarien des Unternehmens berechnet werden, was Schlussfolgerungen über die Bandbreite der zukünftigen Ergebnisentwicklung und des zukünftigen Ratings zulässt.<sup>22</sup> Insbesondere lässt sich so ableiten, in welchem Umfang noch Verluste auftreten können und welcher Bedarf an Liquidität und Eigenkapital sich damit ergibt, wenn beispielsweise ein vorgegebenes Zielrating von BB erreicht werden soll. Umgekehrt kann

für eine gegebene Konzeption (mit gegebener Liquiditäts- und Eigenkapitalausstattung) unmittelbar die Sanierungserfolgsbeziehungsweise Insolvenzwahrscheinlichkeit berechnet werden («Ratingprognose»).

Neben der Aussage zur Sanierungsfähigkeit ist das Aufzeigen des Sanierungsmehrwerts ein wesentliches Anliegen des IDW S 6. Zur Berechnung des Mehrwerts aus Sicht der Gläubiger, also der Wert der Kredite, muss die Änderung der Ausfallwahrscheinlichkeit berechnet werden. Der IDW S 6 richtet an vielen Punkten die Aufmerksamkeit auf die Bedeutung von unsicheren Prämissen und Risiken. Bei der Entwicklung von Sanierungskonzepten sollte deshalb über die Mindestanforderungen des S 6 hinausgehend darauf geachtet werden, dass gerade in Restrukturierungs- und Sanierungssituationen besonders ausgeprägte Risiken durchgängig erfasst, quantifiziert und aggregiert werden. Dies erlaubt, die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Sanierungsgutachtens fundiert abzuleiten, den Liquiditäts- und Eigenkapitalbedarf des Unternehmens in Abhängigkeit der gewählten Sanierungsstrategie zu beurteilen und Sanierungswertbeiträge zu berechnen, in denen sich auch die Implikationen der Veränderungen des Risikoumfangs widerspiegeln. Die notwendige Planung sollte offensichtlich die GoP-Anforderungen erfüllen, speziell die risiko- und ratingbezogenen Aspekte.

**FAZIT: FIRMENKUNDEN SOLLTEN GEMÄSS GOP PLANEN.** Mit den GoP wurde eine wichtige Grundlage geschaffen, um Mindestanforderungen an eine Unternehmensplanung zu gewährleisten. Mit den überarbeiteten GoP konnte in methodischer Hinsicht eine wesentliche Weiterentwicklung erreicht werden. Hervorzuheben sind die Forderungen nach mehr Transparenz bezüglich der verwendeten Begriffe und der Planungssicherheit sowie die zwingende Anforderung eine Unternehmensplanung auch aus Perspektive der Gläubiger zu beurteilen – weil nur Planungen umsetzbar sind, die auch für Gläubiger akzeptabel sind. Gerade für Kreditinstitute ergeben sich wesentliche Vorteile, wenn ihre Firmenkunden im Rahmen ihrer Planungsaktivitäten die Anforderungen der GoP beachten. Eine Planung gemäß GoP ist transparent und alle operativen Planzahlen können im Hinblick auf die zugrundeliegende Strategie plausibilisiert werden. Von besonderer Bedeutung ist darüber hinaus, dass Transparenz geschaffen wird über die Einzelrisi-

Anzeige

### 3. Mainzer

# Leasingtage 2010

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

## Der Treffpunkt für die Leasingbranche

**28. – 29. September 2010 in Mainz**

- » Der Leasingmarkt im Fokus
- » Herausforderungen und Chancen
- » Neue Produkte und Märkte im Blick

Kooperationspartner:



Veranstalter:

**DEUTSCHE  
KONGRESS**

[www.deutsche-kongress.de](http://www.deutsche-kongress.de)

ken, die Planabweichungen auslösen können. Auch über den gesamten aggregierten Risikoumfang, die Planungssicherheit und den risikobedingten Eigenkapitalbedarf (abhängig vom angestrebten Zielrating) erhält man Informationen. Bekanntlich sind es gerade die Risiken, die Unternehmenskrisen und Insolvenzen auslösen können und damit für eine zukunftsorientierte Prognose von Ausfallwahrscheinlichkeiten und ein risikogerechtes Kreditpricing (speziell im Sinne des IFRS 9) wesentlich sind. Darüber hinaus haben stochastische Planungen im Sinne der GoP, die Transparenz schaffen über die Risiken, auch wesentliche Vorteile bei der Beurteilung der Erfolgswahrscheinlichkeiten und Sanierungswertbeiträge alternativer Restrukturierungs- und Sanierungsstrategien. Planungen im Sinne der GoP helfen, die neuen Anforderungen des IDW S6 an Sanierungskonzepte in die Praxis umzusetzen.

## Literaturverzeichnis:

- Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2000): Range of Practice in Banks' Internal Ratings Systems, Diskussionspapier, Publication No. 66, 2000.
- Bemmann, M. (2005): Verbesserung der Vergleichbarkeit von Schätzgüteregebnissen von Insolvenzprognosestudien, in: Dresden Discussion Paper Series in Economics 08/2005, <http://ideas.repec.org/p/wpa/wuwpfi/0507007.html> (8.10.2007), 2005.
- Blum, U./Gleißner, W./Leibbrand, F. (2005): Stochastische Unternehmensmodelle als Kern innovativer Ratingsysteme, IWH-Diskussionspapiere Nr. 6, November 2005.
- Buchegger, M./Gleißner, W./Kamarás, E. (2009): IT-gestützte Abschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit von Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten – eine Fallstudie in: KSI, Ausgabe 01/2009.
- Giersberg, Karl-W./Gleißner, W./Presber, R. (2009): Grundzüge ordnungsgemäßer Planung: Mindestanforderung und Weiterentwicklungsperspektiven, in: Controller Magazin, Ausgabe 2, März/April 2009, S. 62-64.
- Gleißner, W. (2002): Wertorientierte Analyse der Unternehmensplanung auf Basis des Risikomanagements, in: Finanz Betrieb, Heft 7-8/2002, S. 417-427.
- Gleißner, W. (2008): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, Verlag Vahlen, München.
- Gleißner, W./Bemmann, M. (2008a): Die Rating-Qualität verbessern, in: die bank, Nr. 9/2008, S. 51-55.
- Gleißner, W./Bemmann, M. (2008b): Rating-Evidenz und Risikosimulation in strukturellen Modellen, in: Risikomanager, Ausgabe 17/2008 vom 20.08.2008, S. 6-12.
- Gleißner, W./Füser, K./Leibbrand, F. (2007): Theoretische Grundlagen und Methoden für Rating-Software, in: Gleißner, W./Everling O. (Hrsg.), Rating Software – Welche Produkte nutzen wem?, 1.Auflage 2007, S. 15-32.
- Gleißner, W./Grundmann, T. (2008): Risiko-Benchmark-Werte für das Risikocontrolling deutscher Unternehmen, in: ZfCM Zeitschrift für Controlling & Management, 52. Jg. 2008, H. 5, S. 314-319.
- Gleißner, W./Wolfrum, M. (2008): Eigenkapitalkosten und die Bewertung nicht börsennotierter Unternehmen: Relevanz von Diversifikationsgrad und Risikomaß, in: Finanz Betrieb, 9/2008, S. 602-614.
- Groß, P.J. (2009): Wesentliche Gesichtspunkte der Erarbeitung von IDW S 6 – Zu den Hintergründen und Neuerungen des IDW Standards: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten, WPg Die Wirtschaftsprüfung, Heft 05/2009, S. 231-245.
- Presber, R. (2007): Grundsätze ordnungsgemäßer Planung – Planungsstandards in der Beratungspraxis von Banken, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Dezember 2007, S. 705-707.
- Presber, R./Sindl, S. (2008): Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) – Ableitung von Qualitätsmerkmalen für die operative Planung und das Berichtswesen mittelständischer Unternehmen, in: Controller Magazin, März/April 2008, S. 20-23.
- Presber R./Stengert, U. (2002): Kreditrating - Eine Chance für mittelständische Unternehmen, Schäfer/Poeschel.
- Unabhängiges Landeszentrum für Datenschutz Schleswig-Holstein (Hrsg.) (2006): Scoringssysteme zur Beurteilung der Kreditwürdigkeit - Chancen und Risiken für Verbraucher, 2006.
- Wentzler, J. (2009): Integrierte Sanierungsplanung, in: WPg Die Wirtschaftsprüfung, Heft 5/2009, Seite 291 ff.

## Fussnoten:

- 1 Siehe hierzu zum Beispiel Presber/Sindl (2008).
- 2 Die Broschüre kann beim Autor unter [r.presber@pericon.de](mailto:r.presber@pericon.de) oder [info@pericon.de](mailto:info@pericon.de) angefordert werden.
- 3 Z. B. Wettbewerber, Verbraucher, Handel, Gesetzgebung, etc.
- 4 Dieser ergibt sich bei einer oft unterstellten «Dreiecksverteilung» gerade als der Durchschnitt der drei genannten Werte.
- 5 Standardabweichung, Betafaktor oder Value-at-Risk.
- 6 Risikogerechte Anforderungen an die zu erwartende Rendite.
- 7 Auf die Möglichkeiten der Verknüpfung von Unternehmensplanung und Risiken, speziell unter dem Kontext eines wertorientierten Managements, wurde schon seit langem hingewiesen.
- 8 Siehe zum Beispiel Gleißner (2002).
- 9 Beispielsweise zur Beurteilung der Strategie der Markterschließung, Darstellung der Umsatzchancen, aber auch der Risiken, die bis zur Substanzgefährdung des Unternehmens.
- 10 Siehe Presber/Stengert (2002).
- 11 Siehe Gleißner (2002) und (2009).
- 12 Für die damit bestehende zirkuläre Abhängigkeit können iterative Lösungsstrategien oder Näherungslösungen genutzt werden.
- 13 Siehe zur Krisenfrühwarnfunktion Abschnitt 2.4 und weiterführend Gleißner/Bemmann (2008b).
- 14 Siehe Basler Ausschuss (2000a, S. 17ff.).
- 15 Siehe Bemmann (2005, S. 75ff).
- 16 Siehe ULD (2006, S. 14).
- 17 Siehe ULD (2006, S. 12 und S. 50).
- 18 Vgl. Blum/Gleißner/Leibbrand (2005) und Gleißner/Füser/Leibbrand (2007).
- 19 Siehe Gleißner (2002).
- 20 Siehe hierzu beispielsweise Gleißner/Grundmann, 2008.
- 21 Siehe zum Beispiel Gleißner (2008).
- 22 Gleißner (2008).

## AUTOREN

Ralf Presber ist geschäftsführender Gesellschafter der PERICON Unternehmensberatung GmbH, Wiesbaden und Leiter der Fachverbände Unternehmensführung und Controlling sowie GoP beim Bundesverband deutscher Unternehmensberater BDU e.V. Weiterhin nimmt er Lehraufträge bei der Hochschule Rhein-Main und der EBS wahr. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategieberatung, Controlling und Corporate Finance.  
Kontakt: [r.presber@pericon.de](mailto:r.presber@pericon.de)  
Internet: [www.pericon.de](http://www.pericon.de)

Dr. Werner Gleißner ist Vorstand der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen und Leiter der Risikoforschung der Marsh GmbH, Frankfurt am Main. Seine Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Bereich Risikomanagement, Rating und Strategieentwicklung, Weiterentwicklung von Methoden der Risikoaggregation sowie der wertorientierten Unternehmenssteuerung und im Kapitalanlage- und Portfoliomanagement. Er nimmt Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen wahr, z.B. an der TU Dresden sowie den Universitäten Stuttgart und Hohenheim. Er ist Mitglied im Vorstand des BdRA.  
[www.werner-gleissner.de](http://www.werner-gleissner.de) und [www.futurevalue.de](http://www.futurevalue.de)