

# Die Zukunft in Zahlen – Aussagekräftige Planungs- und Szenariorechnungen zur Unternehmenssteuerung

Während die Erstellung von Wirtschafts- und Investitionsplänen für das laufende oder bevorstehende Jahr in den meisten Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens heutzutage üblich ist, bleiben regelmäßig erstellte Planungs- und Szenariorechnungen noch die Ausnahme. Immer häufiger kommen sie in Sonderfällen oder auf Wunsch von Externen zum Einsatz. Bei der Erstellung und Interpretation von Mehrjahresplanungen ist ein methodisch richtiges Vorgehen unverzichtbar. Dieser Beitrag soll Steuerungsverantwortliche unterstützen, auf Basis eines aussagekräftigen Zahlengerüsts langfristige Entscheidungen treffen zu können.

PLANUNGSRECHNUNGEN · SZENARIORECHNUNGEN · PROGNOSEN · PLANUNG · ENTSCHEIDUNGSUNTERSTÜTZUNG

## Anwendungsgebiete

Planungsrechnungen entstehen durch die Weiterentwicklung aktueller Ertrags- oder Finanzrechnungen auf zukünftige Perioden. Bildet man für künftige Perioden nicht nur eine, sondern mehrere – durch unterschiedliche Maßnahmen oder Eintrittswahrscheinlichkeiten geprägte – Entwicklungsmöglichkeiten ab, so spricht man von Szenariorechnungen. Zu verschiedenen Anlässen kommen Planungsrechnungen heutzutage immer häufiger zum Einsatz:

- zur Darstellung der Auswirkungen von Strategiekonzeptionen und geplanten Veränderungen im Leistungsspektrum
- im Rahmen der Planung von Großinvestitionen wie beispielsweise Neubauten
- als Grundlage bei der Erstellung von Unternehmensbewertungen und Due Diligence-Analysen bei Zusammenschlüssen und Akquisitionen
- im Zuge der Aufnahme von Fremdkapital zur Darstellung der Finanzierbarkeit des Kapitaldienstes
- als Kern von Sanierungskonzepten zur Darlegung des sogenannten „going concern“ (eine wirtschaftlich tragfähige Fortführung des Unternehmens)
- zur langfristigen Planung und Darstellung von Liquiditätsbewegungen
- als Baustein von Business Plänen bei Unternehmensgründungen oder Ausgliederungen.

Unabhängig vom Einsatz in derartigen Sondersituationen ist es für mittlere und große Unternehmen sinnvoll, jährlich eine Planungs- oder Szenariorechnung zu erstellen bzw. diese zu aktualisieren. Nutzen bringen Planungs- und Szenariorechnungen in allen Situationen durch die Schaffung bestmöglicher Transparenz für künftige Entwicklungen. Dieses soll eine frühzeitige Identifikation der „Stellschrauben“ und Einleitung von erfolgversprechenden Maßnahmen ermöglichen.

## Richtig vorgehen

Aus der Praxis heraus lässt sich folgendes strukturierte Vorgehen im Umgang mit Planungs- und Szenariorechnungen empfehlen:

### Schritt 1: Schaffung der Datenbasis

Während die kurzfristig orientierte Wirtschaftsplanung eher in vielen Einzelpositionen geplant wird, erfolgt eine Mehrjahresplanung in der Regel in den aggregierteren Formen der Ertragslage oder der Gewinn- und Verlustrechnung. Sollen zudem Liquiditätseffekte Berücksichtigung finden, so lassen sich relativ einfach die Elemente der Cash-Flow-Rechnung ergänzen.

Es empfiehlt sich, die Gliederung aus Prüfungsberichten der Jahresabschlüsse für die Planungsrechnungen zu übernehmen, um Dritten die Les- und Vergleichbarkeit zu vereinfachen. Technisch bieten die meisten Controlling-Systeme heutzutage Möglichkeiten längerfristige Planungsrechnungen zu erstellen. In der Praxis erweist sich allerdings der Einsatz einer Tabellenkalkulation am flexibelsten.

### Schritt 2: Bereinigung des Ausgangsjahres

In Planungsrechnungen ergeben sich die Ergebnisse künftiger Jahre aus der Anpassung der Werte des jeweiligen Vorjahres. Somit sind die Zahlen aller Folgejahre auf ein Ausgangsjahr zurückzuführen. Üblicherweise ist hierfür das zurückliegende Jahr heranzuziehen. Das Ausgangsjahr ist zunächst um alle Sondereffekte zu bereinigen. Beispielsweise sind Einmaleffekte wie Abfindungen, Großspenden oder Sonderaufwendungen für Instandhaltung aus dem Ausgangsjahr herauszurechnen. Unterließe man diese Bereinigung, so würden alle Folgejahre Sondereffekte des Ausgangsjahres aufweisen und somit ein verfälschtes Bild darstellen. In der Praxis wird dieser Schritt häufig vernachlässigt.

### Schritt 3: Darstellung des Basisszenarios

Im nächsten Schritt gilt es, zunächst ein Basisszenario anzulegen. Dieses Basisszenario stellt alle zu erwartenden Entwicklungen ohne die gesonderte Berücksichtigung größerer Maßnahmen dar. Für das Basisszenario gilt der Grundsatz: Was passiert, wenn nichts passiert. Hierzu werden alle Veränderungsparameter für sämtliche Positionen der Ertragslage für den Planungszeitraum festgelegt. Ein Zeitraum zwischen drei und fünf Jahren ist ratsam. Die

prozentualen Anpassungen ergeben sich beispielsweise aus branchenüblichen und allgemeinen Entwicklungen wie Anstiege der Energiekosten, bereits feststehende Erlösentwicklungen oder eigenen Annahmen. Grundsätzlich ist es wichtig, alle Annahmen und Hintergründe zu den Parametern ausreichend zu dokumentieren.

#### Schritt 4: Darstellung weiterer Szenarien

Ggf. lassen sich in einem weiteren Schritt die Auswirkungen gesonderter Maßnahmen, wie Baumaßnahmen, Veränderungen des Leistungsspektrums oder Kosteneinsparungen darstellen. Alternativ können die Zukunftsparameter auch hin zu einem Worst- und Best-Case-Szenario variiert werden, um somit auch Unvorhersehbarkeiten in denkbaren Szenarien abzubilden.

#### Schritt 5: Plausibilisierung der Planungen

Planungsrechnungen lassen sich zunächst recht einfach in einem Vergleich der geplanten Jahre mit den zurückliegenden Jahren plausibilisieren. Hieraus sollte für die Einzelpositionen ein Trend erkennbar sein bzw. Abweichungen sollten erklärbar sein. Darüber hinaus sind angedachte Effekte auf ihre Logik und mögliche Gegeneffekte zu prüfen. Beispielsweise sollten bei geplanten Leistungsausweitungen auch entsprechende Reaktionen auf der Kostenseite berücksichtigt worden sein. Letztlich haben Experten häufig den Einblick in die Zahlenwerke verschiedener Unternehmen und können dadurch aufgestellte Zukunftserwartungen vergleichend bewerten.

#### Schritt 6: Interpretation

Eine Betrachtung des Basisszenarios zeigt für einen Großteil der Unternehmen im Gesundheits- und Sozialwesen zumeist Handlungsbedarf auf, da absehbare Kostensteigerungen nicht ausreichend durch Erlösausweitungen aufgefangen werden können. Die Maßnahmen, die sich aus der Entwicklung von Langfriststrategien, geplanten Investitionen, Kosteneinsparungskonzepten usw. ergeben, sollten die gewünschte Wirkung, aber auch mögliche Risiken auf die ökonomischen Größen deutlich machen. Zur Unterstützung der Interpretation der Planungsrechnungen empfiehlt es sich, ertrags- und finanzwirtschaftliche Kennzahlen aus den Planungen abzuleiten und betriebs- oder jahresübergreifend zu vergleichen. Dadurch werden Effekte schneller sichtbar und über den Zeitablauf vergleichbar.

Auf dem aufgezeigten Weg erstellte Planungs- und Szenario-rechnungen werden auch den Untersuchungen externer Dritter Stand halten. So verlangen beispielsweise Fremdkapitalgeber oder auch Unterstützer von Sanierungsvorhaben die Vorlage von Mehrjahresplanungen abgebildet in Planungsrechnungen. Die Plausibilität der Planungsrechnungen (und wegen der Unsicherheiten in der Zukunft nicht die Richtigkeit) wird in derartigen Zusammenhängen üblicherweise von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften untersucht und bestätigt.

## FAZIT

Bei richtiger Anwendung können Planungs- und Szenario-rechnungen als hervorragendes Instrument dienen, um künftige Entwicklungen in den Ertrags- und Aufwandspositionen abzubilden sowie Entscheidungen vorzubereiten und zu begründen. Dieses verstärkt die Sicherheit über die Richtigkeit oder Notwendigkeit künftigen Handelns und ermöglicht Vergleiche zwischen Szenarien und Handlungsoptionen. Insgesamt wird dadurch die Transparenz des Geschehens im und um das Unternehmen erhöht. Grenzen finden Planungsrechnungen immer in der Unsicherheit der Planungsparameter insbesondere in ferner Zukunft. Letztlich gilt der klassische Controlling-Grundsatz auch für den Blick in die Zukunft: You cannot manage it, if you cannot measure it.

#### Matthias Borchers

CURACON GmbH

Berater

Tel. 02 51/9 22 08-328

matthias.borchers@curacon.de

## Leitfaden Elektronische Offenlegung

Curacon hat zur neu geregelten Jahresabschlusspublizität von Kapitalgesellschaften im elektronischen Bundesanzeiger einen Leitfaden erstellt. Wir zeigen Ihnen anhand von Screenshots das Vorgehen bei der Anmeldung und beim Upload der notwendigen Daten, leiten Sie durch alle notwendigen Schritte und geben Tipps und Hinweise aus der Praxis. Auch die Nachreichung von Unterlagen für vergangene Jahre an das Handelsregister wird behandelt. Der Leitfaden wurde umfassend aktualisiert und erweitert. Die aktuelle Version steht für Sie zum Download auf [www.curacon.de](http://www.curacon.de) unter der Rubrik „Aktuelles“/„Mandanteninfo“ zur Verfügung.