



Operative Planung: Angemessene Risikoeinschätzung gewährleisten

Christian Neeb

Ende März 2025 zeigte sich an den weltweiten Börsenmärkten ein regelrechtes Auf und Ab. Grund dafür waren die Ankündigungen des amerikanischen Präsidenten über geplante Änderungen in der Zollpolitik. Auch deutsche und europäische Unternehmen spürten diese Unsicherheit: Unter welchen Bedingungen werden zukünftige Verträge mit US-Lieferanten und -Kunden abgeschlossen? Wer trägt die zusätzlichen Kosten der Importzölle? Kann der Aufbau des US-Geschäfts wie geplant fortgesetzt werden? Gibt es auch Auswirkungen auf Zölle in anderen Ländern wie z. B. China? Im operativen Controlling stellt sich verstärkt die Frage, wie derartige Unsicherheiten in der operativen Planung abgebildet werden können. Dies betrifft sowohl die Annahmen, auf deren Basis geplant wird, als auch die Szenarien, die im Planungsprozess zu berücksichtigen sind.



Summary

Die operative Planung bleibt trotz Unsicherheiten ein unverzichtbares Steuerungsinstrument. Ergänzend sollten Risikoanalysen und Szenariotechniken integriert werden, um Risiken wie Zölle, Marktvolatilität oder Wechselkursänderungen frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen wie Hedging oder Kostensenkung einzuplanen. Eine enge Verzahnung von Planung, Risikomanagement und KPIs ermöglicht eine effiziente Steuerung und bietet Wettbewerbsvorteile. Flexibilität und realistische Annahmen sind essenziell.



**Christian
Neeb**

Senior Manager bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. Seit über 6 Jahren ist er im Bereich Profit & Controlling Excellence tätig und berät Kunden auf den Feldern Business Performance und Controlling. Er ist zuständig für die Optimierung und Weiterentwicklung des Controllings als Kernfunktion in Unternehmen sowie die Anwendung dieser Controllinginstrumente im Kontext von Business Performance.
neeb@wieselhuber.de

Ergänzend hierzu muss grundsätzlich überdacht werden, ob der bisherige Planungsprozess noch tragfähig ist oder ob Planungszyklen und Methoden neu ausgerichtet werden müssen. Eine systematische Risikobetrachtung sollte zudem zum festen Bestandteil jeder fundierten Planung werden. Nur wenn Risiken im Vorfeld sinnvoll geclustert und analysiert werden, lassen sich deren Auswirkungen zielführend darstellen und steuern. Auf dieser Basis können Maßnahmen ergriffen werden. Doch braucht es vor dem Hintergrund der Unsicherheiten tatsächlich noch einen aufwändigen Planungsprozess? Oder reicht ein unterjähriges Forecasting bzw. ein Rolling Forecast?

Operativer Planungsprozesses bleibt Pflicht

Oft werden die Begriffe Budgetierung und operative Planung gleichlautend verwendet. Während jedoch das Budget meist als einmalige, kurzfristige (bis zu einem Jahr) bindende Zielvorgabe im Geschäftsjahr dient, versteht sich die operative Planung als dynamisches Instrument zur Steuerung. Im Folgenden wird daher die operative Planung näher betrachtet. Viele Stakeholder sind auf eine fundierte operative Planung angewiesen: Gesellschafter, Banken, Kapitalmarkttaktoren, Management und nicht zuletzt die Mitarbeiter. Sie alle nutzen die Planung entweder als Steuerungsgrundlage oder Informationsquelle. Trotz gestiegener Unsicherheit bleibt die operative Planung auch weiterhin unverzichtbar: Sie bildet das „Soll“ ab, gegen das das tatsächliche Geschäft gemessen wird. Abweichungen sollen frühzeitig erkannt und durch geeignete Maßnahmen korrigiert werden. Die operative Planung bleibt somit auch in Zeiten von VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) der zentrale „Ankerpunkt“ im Unternehmen. Ein Verzicht auf diesen Ankerpunkt und die bloße Verwendung unterjähriger Forecasts führt dazu, dass Ziele nicht eindeutig definiert sind und damit auch eine wesentliche Steuerungsgröße fehlt.

Nichtsdestotrotz gewinnen unterjährige Prognosen und Forecasts vermehrt an Bedeutung, da diese eine schnellere Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen ermöglichen. Die Praxis zeigt unterschiedliche Forecast-Modelle: Von geringfügigen Anpassungen pro Jahr bis hin zu monatlich rollierenden Forecasts – teils auf GuV-Ebene, teils als integrierte Finanzplanung. Die gewählte Art eines Forecast-Ansatz hängt unter anderem von Branche, Internationalität, Unternehmensgröße und aktueller Geschäftslage (z. B. Turnaround-Situation) ab. Unabhängig vom Modell: Forecasts sind keine Ersatz-Planungen, sondern müssen direkt auf den ursprünglichen operativen Plan Bezug nehmen und dabei neu auftretende bzw. bereits eingetretene Risiken sowie die aktuelle Geschäftslage und das wirtschaftliche Umfeld berücksichtigen.

Das Controlling übernimmt in diesem dynamischen Umfeld eine doppelte Rolle: Es erkennt Risiken und Abweichungen frühzeitig und entwickelt gemeinsam mit dem Management geeignete Maßnahmen zur Gegensteuerung.

Risiken beachten und analysieren

Ein tragfähiger operativer Planungsprozess muss die wesentlichen Unternehmensrisiken identifizieren, bewerten und integrieren. Dabei sind insbesondere Eintrittswahrscheinlichkeit und „Schadenshöhe“ zu berücksichtigen – gemessen an ihrer Auswirkung auf GuV, Bilanz und Cash-flow. Risiken sollten systematisch geclustert werden, z. B. in Markt-, Finanzierungs-, Beschaffungs- und operationale Risiken. Ein sinnvoller Abgleich mit dem Risikomanagementprozess in einem Unternehmen ist unbedingt erforderlich, um Redundanzen zu vermeiden und Synergien zu nutzen. Wichtig ist zudem, dass die operative Planung nicht nur Risiken identifiziert, sondern auch deren mögliche Auswirkungen auf Teilpläne (Vertrieb, Einkauf, Personal, Investitionen) einpreist. Bereits bestehende Risikoanalysen müssen auf Aktualität geprüft und mit der Planung abgeglichen werden.

Eine professionelle Risikotragfähigkeitsanalyse sollte Bestandteil der operativen Planung sein. Sie prüft, inwieweit das Unternehmen in der Lage ist, negative Abweichungen finanziell zu verkraften, ohne in existenzielle Schwierigkeiten zu geraten. Ein einfaches, aber wirkungsvolles Top-down-Instrument ist hier die Analyse der Break-Even-Resilienz: Wie stark dürfen Umsatz, Deckungsbeitrag oder Marge schwanken, bevor das Unternehmen in Verlustzonen gerät, **Abb. 1**?

Anwendung von Szenariotechnik

Die operative Planung sollte um die systematische Anwendung von Szenariotechniken erweitert werden. Hierbei werden verschiedene Zukunftsbilder entwickelt, die sich in wesentlichen Treibern (z. B. Marktvolumen, Preisniveaus, Wechselkurse, Kostenentwicklungen) unterscheiden. Für jedes Szenario wird eine Anpassung an der ursprünglichen operativen Planung aufgestellt, um die Robustheit des Geschäftsmodells zu prüfen. Aktuelle Beispiele für relevante Szenarien:

- Umsatzeinbruch aufgrund massiver Nachfrageschwankungen
- Wechselkursverschiebungen durch Zinspolitik
- Einführung neuer Importzölle
- Lohnkostenschub infolge Fachkräftemangels
- Materialengpässe aufgrund geopolitischer Spannungen

Der entscheidende Mehrwert der Szenariotechnik liegt nicht nur in der Simulation von Ereignissen, sondern in den daraus abgeleiteten Maßnahmen. So können bereits Gegenmaßnahmen eingeplant werden, etwa durch:

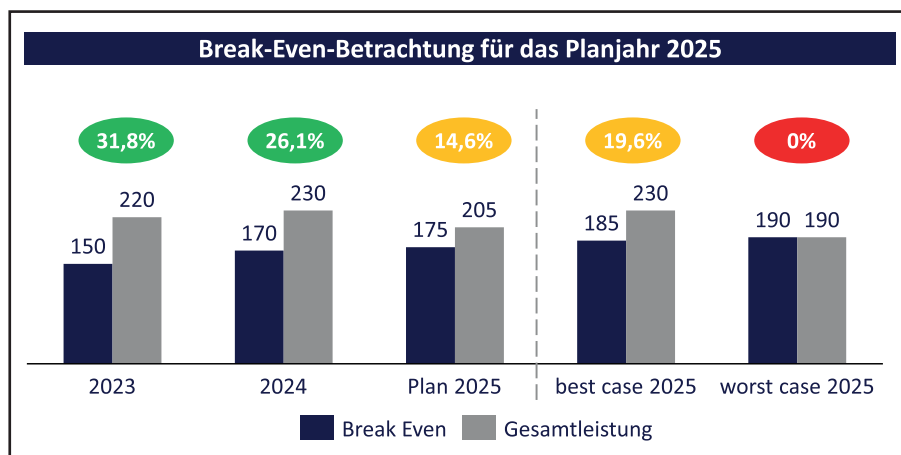


Abb. 1: Break-Even-Betrachtung: Praxisbeispiel 1 mit best case und worst case

- Währungsabsicherungen (FX-Hedging)
- Langfristige Lieferverträge
- Diversifizierung der Absatzmärkte
- Flexibilisierung von Kostenstrukturen (z. B. Variabilisierung von Personalkosten)

Neben qualitativen Szenarien bieten sich auch quantitative Ansätze an, dazu gehören u. a. die Monte-Carlo-Simulationen. Diese liefern Wahrscheinlichkeitsverteilungen für zentrale Erfolgsgrößen und erhöhen die Transparenz über mögliche Risikospannen. Gem. § 1 StaRUG sind – unabhängig von ihrer Größe – zudem alle haftungsbegrenzten Unternehmen, also neben Aktiengesellschaften, auch GmbHs und GmbH & Co. KGs, seit dem 1. Januar 2021 verpflichtet, mögliche „bestandsgefährdenden Entwicklungen“ früh zu erkennen. Eine Simulation, wie sich Risiken auf die operative Planung auswirken, ist daher aus rechtlicher Sicht erforderlich. Dabei ist essenziell, dass die zugrundeliegende „Baseline“-Planung realistisch und sauber hergeleitet ist. Eine überop-

timistische Planung kann die Aussagekraft der Szenarien erheblich verzerren, **Abb. 2**.

Verzahnung von Risikomanagement und Planung

Die Trennung von Risikoanalyse und Planung ist heute nicht mehr zeitgemäß. Stattdessen sollten Risiken direkt in die operative Planung integriert werden:

- Risiken, die innerhalb des Planungszeitraums eintreten könnten, werden mit Eintrittswahrscheinlichkeiten und Auswirkungen versehen.
- Kritische Risiken (Top Risks) werden aktiv im Planungsverlauf diskutiert, ggf. mit Szenarien hinterlegt oder zusätzlich in der Planung miteingeplant.
- Die Risikotragfähigkeit wird nicht isoliert, sondern in Kombination mit der operativen Planung überprüft.

Hierzu müssen Risk-Owner und Planungsverantwortliche intensiver zusammenarbeiten – insbesondere bei Schnittstellen zwi-

schen Controlling, Risikomanagement und den Fachbereichen.

Stärkere Nutzung von KPIs zur Risikoüberwachung

Neben der Planung selbst sollten auch operative und finanzielle KPIs in die Risikoüberwachung integriert werden. KPIs wie „Umsatz pro Region“, „Deckungsbeitragsquote“, der „Cash Conversion Cycle“ (DSO, DPO, DIO) oder „Fluktuationsrate im Personalbereich“ können als Frühwarnsystem dienen.

Das Controlling sollte einen spezifischen KPI-Katalog entwickeln, der nicht nur den Unternehmenserfolg, sondern auch die Risikoexposition kontinuierlich misst. Beispiel: Eine steigende Fluktuationsrate in Schlüsselbereichen könnte ein Indikator für künftige Umsatz- und Innovationsrisiken sein und entsprechende Gegenmaßnahmen auslösen.

Erfolgreiche Unternehmen zeigen: Eine integrierte Risikoplanung bietet einen echten Wettbewerbsvorteil. Durch die Kombination aus Szenarioplanung und systematischer KPI-Überwachung kann beispielsweise frühzeitig auf Absatzzrückgänge reagiert und durch gezielte Kostensenkungsprogramme die Profitabilität aufrechterhalten werden.

Ein anderes Beispiel zeigt, dass es durch die konsequente Simulation von Wechselkurschwankungen und die Nutzung von Natural Hedging (Produktionsstandorte in Absatzregionen) gelingt, negative Effekte der Währungsentwicklung auf die Marge erheblich zu reduzieren.

Fazit und Empfehlungen

Die operative Planung bleibt trotz – oder gerade wegen – zunehmender Unsicherheit eines der wichtigsten Instrumente im Controlling. Allerdings muss sie um Risikoanalysen und Szenariotechniken ergänzt und flexibel gestaltet werden. Nur dann kann sie auch in Zeiten von VUCA ihre Funktion als Steuerungs- und Entscheidungsgrundlage erfüllen. Controller müssen sich dabei aktiv als Business Partner verstehen, die nicht nur Zahlen liefern, sondern frühzeitig Risiken identifizieren, Maßnahmen vorschlagen und die Unternehmensleitung bei Kurskorrekturen unterstützen. Operative Planung ist kein Selbstzweck – sie ist der Schlüssel zur erfolgreichen Navigation durch unsichere Zeiten. ■

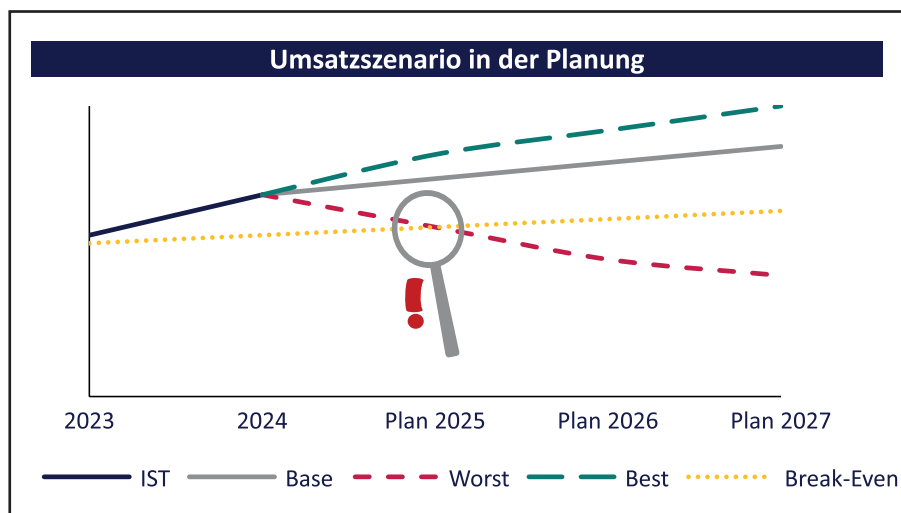


Abb. 2: Umsatzplanung: Praxisbeispiel 2 mit Break-Even-Betrachtung und Szenarien