

04.21

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft Recht Steuern

17. Jahrgang
Juli/August 2021
Seiten 153–208

www.KSIdigital.de

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Markus W. Exler, Fachhochschule Kufstein

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Dr. Harald Krehl, Senior Advisor, Wendelstein

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, HHL Leipzig Graduate School of Management

Prof. Dr. Florian Stapper, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Prof. Dr. Henning Werner, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

Strategien Analysen Empfehlungen

Bausteine einer innovativen Sanierungsmethodik
[Dr. Frank Behrend / Thomas Möllers, 157]

Krisenbewältigung durch Innovationsmanagement
[Prof. Dr. Markus Exler / Prof. Dr. Mario Situm / Matthias Erharter, 163]

Unternehmensnachfolge als Krisen-Auslöser (Teil D)
[Prof. Dr. Ulrich Krystek / Prof. Dr. Holger Wassermann, 170]

Gerichtliche Sanierung in Familienunternehmen
[Michaela Walcher / Christine Mitter / Stefan Mayr, 177]

Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Krisenpräventionsumfrage 2021: Status-Quo von Krisenorganisation, Krisenkommunikation und Krisenmanagement während der Corona-Pandemie
[Frank Roselieb, 183]

Budgetplanung 2021/22: Noch Zeit zum Revidieren?
[Dr. Günter Lubos, 191]

Nachgefragt: Wie kann Restrukturierung in der Corona-Krise gelingen? [Harald Thal, 194]

Budgetplanung 2021/22: Noch Zeit zum Revidieren?

Überprüfungen und Vorbereitung der Budgetplanung für 2022

Dr. Günther Lubos*

Schon die Monate April/Mai waren der nahe-
liegende Zeitpunkt, um das Budget zu über-
prüfen, denn: Die Erstellung des Budgets
basiert i.d.R. auf dem Kenntnisstand vom
August/September des Vorjahrs. Auch in
„normalen“ Zeiten ist es sinnvoll, nach einem
Zeitraum von sieben bis acht Monaten ur-
sprüngliche Planungsannahmen in Frage zu
stellen. Dies gilt erst recht in Zeiten von
Corona. Die Tragfähigkeit einer Budgetpla-
nung ist nach acht Monaten Unsicherheit in
jedem Fall kritisch zu hinterfragen und ggf.
anzupassen. Anderenfalls besteht das Risiko,
nicht rechtzeitig und richtig zu entscheiden
und zu handeln. Im Juli/August liegen mit dem
ersten und zweiten Quartal des laufenden
Jahres schon belastbare Erkenntnisse zur Ist-
Situation des Unternehmens vor. Der Einfluss
von Corona ist dabei eine besondere Heraus-
forderung, die eine strukturierte Vorgehens-
weise erfordert.

1. Budgetreview oder Forecast: Schwerpunkte und Herausforde- rungen

Grundsätzlich beeinflusst eine Vielzahl von
Faktoren die Güte und damit die Aussage-
kraft der Budgetplanung, wobei sich diese
Faktoren gegenseitig beeinflussen können
(siehe Abb. 1).

Einflüsse aus der Planungsmethodik resultie-
ren aus dem Zeitpunkt des Planungsbeginns,
dem Umfang der einzubeziehenden Einheiten
und Personen und der Frage, ob es sich um
eine Top-down- oder Bottom-up-Planung,
eine Planung im Gegenstromverfahren, eine
Big Data-basierte Planung etc. handelt. Die

Erfahrung fließt dahingehend ein, wie häufig
Personen oder Einheiten bereits geplant ha-
ben, wie gut sie die Märkte kennen (Absatz-
und Umsatzplanung), wie transparent die Zu-
sammenhänge zwischen den Teilplanungen
sind und wie gut bei der Abstimmung der
Planung kommuniziert wird. Aber auch die
Frage, wie „ernst“ eine Planung im Unterne-
men von den Beteiligten und Betroffenen
genommen wird, kann eine Rolle spielen:
Handelt es sich um einen „lästigen Akt“ oder
wird sie als wichtiges Instrument der Ziel-
formulierung und Erfolgsmessung gewertet?
Je komplexer Unternehmensorganisation
oder Geschäftsmodell sind, desto schwieriger
ist es, angesichts von Abhängigkeiten eine
Planung durchzuführen. Beeinflussen sich
Planungsgrößen gegenseitig, so führt dies zu
schwer kalkulierbaren Abhängigkeiten, die
sich auch in entsprechenden Unsicherheiten
für die Planung niederschlagen.



Abb. 1: Einflussfaktoren auf die Güte und Aussagekraft einer Budgetplanung

Die Berücksichtigung exogener Faktoren ist
ein Input, der in die wenigsten Planungen
mit großem Gewicht eingeht. Dies liegt einer-
seits daran, dass sie schwer prognostizierbar
sind, zum anderen, dass sie in ihrer zeitlichen
Reichweite meist über das Jahresbudget hin-
ausgehen und eher Gegenstand einer strate-
gischen Planung sind. Die Coronapandemie
ist zweifelsohne ein exogener Faktor, der die
Planungen für das Jahr 2021 beeinflusst hat.
Der größte Unsicherheitsfaktor ist die Ab-
satz- und Umsatzplanung, die aber den Input
für die Kostenplanung und dabei insbeson-
dere die Personalkostenplanung als Fixkom-
ponente darstellt. Die Nutzung des Instru-
ments „Kurzarbeit“ wurde dabei in vielen
Unternehmen als Instrument zur (zeitweiligen)
Reduzierung der fixen Personalkosten
eingesetzt. Auf Maßnahmen der Kostenre-
duktion wurde in Erwartung einer Verbesse-
rung der Umfeldbedingungen bewusst ver-
zichtet. Schon auf der Basis der Erkenntnisse
des ersten Quartals 2021 stellte sich die Frage,
in welchem Umfang die ursprüngliche Pla-
nung überhaupt noch Gültigkeit hat, welches
Ergebnis für 2021 realistisch zu erwarten ist
und in welchem Umfang ein Planungsreview
erforderlich wird bzw. welcher Forecast rea-
listisch ist. Dies gilt um so mehr mit dem Ab-
lauf des zweiten Quartals: Hier gewinnen die
Ausstrahlwirkungen auf 2022 an Bedeutung,
denn die neue Budgetplanung steht bereits in
den Startlöchern.

2. Budgetreview oder Forecast: Methodische Grundlagen

Ein klassischer Forecast setzt sich i.d.R. aus
den bislang erzielten Ergebnissen und der
Erwartung für den Rest des Jahres zusam-
men. Er ersetzt dabei nicht die Planung, son-
dern ergänzt sie um eine aktualisierte Sicht-
weise. Die methodische Vorgehensweise
kann dabei sehr unterschiedlich ausfallen:

- Kombination aus erreichten Ist-Ergebnis-
sen und noch verbleibender Restplanung
für das Budgetjahr.

* Dr. Günther Lubos, Mitglied der Geschäftsleitung bei
Dr. Wieselhuber & Partner, Projekterfahrungen im
Bereich Controlling, kaufmännische Instrumente
und Prozesse, ERP-Einführungen, Sanierung Re-
strukturierung, Kostenmanagement und Business
Performance, Lehrbeauftragter zum Thema Con-
trolling, Beirat in verschiedenen Familienunter-
nehmen (Kontakt: lubos@wieselhuber.de; weiter-
führende Unterlagen unter www.wieselhuber.de).

- „Neuplanung“ des Restjahres aufsetzend auf den bereits erreichten Ist-Zahlen und damit ein umfassender Planreview.
- Überprüfung der verbleibenden Planungswerte hinsichtlich ihrer Gültigkeit für das Restjahr 2021 und Ableitung eines modifizierten und maßnahmenbasierten Forecasts zwecks Vorbereitung der Budgetplanung 2022.

Die Kombination aus erreichten Ist-Werten und verbleibenden Plan-Werten ist eine Variante, die relativ wenig Arbeitsaufwand erzeugt und daher aus Effizienzgründen gerne praktiziert wird. Sie hat allerdings methodische Nachteile. Diese treten vor allem dann auf, wenn es zu Plan-Ist-Abweichungen gekommen ist. Die wesentliche Frage dabei ist, ob es sich bei den Abweichungen um vorgezogene Effekte handelt, sich die Abweichungen in den nachfolgenden Perioden fortsetzen, sie mit dem Ablauf der Ist-Periode beendet sind oder Abweichungen in den Folgeperioden wieder aufgeholt werden. Im Falle vorgezogener Effekte und einer Übernahme der Planwerte für das Restjahr entsteht ein wenig zutreffendes Bild für den Forecast. Dies gilt vor allem angesichts der großen, auf das Restjahr 2021 wirkenden exogenen Faktoren infolge von Corona.

Eine umfassende Neuplanung des Restjahres erzeugt erheblichen Aufwand, der davon abhängt, wie detailliert und umfassend die Neuplanung ist. Jedoch ist das Resultat ein deutlich zutreffenderes Bild des zu erwartenden Ergebnisses.

Für eine möglichst zutreffende Revision der Planung bietet sich daher eine Kombination beider Verfahren an, bei dem vor allem das Budget für das restliche Jahr 2021 einer kri-

tischen inhaltlichen Prüfung unterzogen wird. Zunächst aber sollte bewertet werden, ob und in welchem Umfang die Planung 2021 überhaupt noch erreicht werden kann. Diese Revision der Planung erlangt vor allem dann große Bedeutung, wenn die wirtschaftliche Entwicklung in die Notwendigkeit einer Restrukturierung des Unternehmens mündet. Denn das zu lange Festhalten an einer nicht mehr realitätsgerechten Planung verführt dazu, Maßnahmen nicht, zu spät oder in unzureichendem Umfang zu initiieren. Dies gilt besonders für den Fall, dass auf vertriebliche Maßnahmen gesetzt wird in der Hoffnung, „dass der Umsatz wieder anzieht“ und der Plan doch noch erreichbar ist. Grund hierfür sind eine Vielzahl positiver und optimistischer Signale aus dem Markt, die der Vertriebswahrnehmung meint. Ein nüchterner Blick auf die Realität hilft, einen realistischen Forecast abzuleiten. Ein dafür geeignetes Instrument ist die Analyse der Planungslücke.

3. Ermittlung der Planungslücke: Entscheidungsgrundlage für Revision der Budgetplanung

Ist es realistisch, den Plan 2021 ausgehend von den aktuellen Ist-Werten zu erreichen? Diese Kernfrage muss sich jeder CFO aktuell und insbesondere angesichts einer notwendigen Restrukturierungssituation stellen. Einen ersten Hinweis auf die Umsetzbarkeit der aktuellen Planung gibt eine Analyse der Lücke zwischen Planung und bislang erreichtem Ist. Sie beschreibt, welche Umsätze erforderlich sind und welche Kosten noch anfallen würden, um das Budgetziel zu erreichen. Das Beispiel einer vereinfachten Ergebnisrechnung (Tab. 1) zeigt für den Überprüfungszeitpunkt April/Mai, wie mit

diesem Instrument die Erreichbarkeit des Budgets 2021 zu plausibilisieren ist.

Im dargestellten Beispiel zeigt sich ein relativ niedriger Umsatz im 1. Quartal 2021. Ein „einfacher Forecast“ aus Ist und Plan würde in diesem Fall zwar einen Rückgang des Ergebnisses, aber immer noch ein komfortables Ergebnis aufzeigen. Vor allem eine Betrachtung der durchschnittlichen Monatswerte zeigt, welche Anstrengungen erforderlich wären, um den Plan 2021 zu erreichen.

Die durchschnittlichen Monatswerte des Ist liegen deutlich unter den Planwerten. Das Kostenniveau konnte zwar angepasst werden, jedoch für ein signifikant positives Ergebnis nicht ausreichend genug. Ein Verlust konnte nur knapp vermieden werden. Aufgrund dieser Entwicklung entsteht eine erhebliche Lücke zum Jahresbudget. Das Budget für die restlichen neun Monate zeigt unvermindert ein deutlich positives Ergebnis. Ein Forecast auf Basis Ist und Plan würde in diesem Fall den Eindruck eines niedrigeren, aber dennoch positiven Ergebnisses suggerieren.

Angesichts der Lücke erscheint die Erreichbarkeit jedoch kaum wahrscheinlich. Um diese zu schließen, müsste das Unternehmen seine durchschnittlichen monatlichen Umsätze im Restjahr über die ursprüngliche Monatsplanung hinaus erhöhen. Gleiches gilt für das durchschnittliche monatliche Ergebnis, das ebenfalls über dem ursprünglichen Planniveau liegen müsste. Es ist also äußerst unwahrscheinlich, dass sich das Budget 2021 bei Umsatz und Ergebnis erreichen lässt. Im dargestellten Beispiel kam das Unternehmen schon im April/Mai nicht umhin, eine umfassendere Planrevision beim Budget vorzunehmen.

Zeitraum	Budget 2021		Ist 1–3/2021		Planung 4–12/2021 im Restjahr		Lücke Ist zu Plan im Restjahr		Durchschnitt pro Monat		
	T€	%	T€	%	T€	%	T€	%	Plan T€	Ist T€	Lücke T€
Umsatz	80.000	100,0 %	17.700	100,0 %	60.000	100,0 %	62.300	100,0 %	6.667	5.900	6.922
Material	-45.000	-56,3 %	-10.266	-58,0 %	-33.750	-56,3 %	-34.734	-55,8 %	-3.750	-3.422	-3.859
Rohrertrag	35.000	43,8 %	7.434	42,0 %	26.250	43,8 %	27.566	44,2 %	2.917	2.478	3.063
Personalkosten	-20.000	-25,0 %	-4.800	-27,1 %	-15.000	-25,0 %	-15.200	-24,4 %	-1.667	-1.600	-1.689
Abschreibungen	-4.000	-5,0 %	-1.000	-5,6 %	-3.000	-5,0 %	-3.000	-4,8 %	-333	-333	-333
Sonst. Sachaufw.	-7.000	-8,8 %	-1.600	-9,0 %	-5.250	-8,8 %	-5.400	-8,7 %	-583	-533	-600
Ebit	4.000	5,0 %	34	0,2 %	3.000	5,0 %	3.966	6,4 %	333	11	441

Tab. 1: Beispiel für die Ermittlung einer Planungslücke und daraus ableitbare Erkenntnisse

Praxistipp:

- Analysieren Sie, in welchem Maße die Prozentwerte in der Lücke zum Gesamtbudget unter oder über den Vergleichswerten für das Gesamtbudget oder die Ist-Werte liegen.
- Betrachten Sie die absoluten Durchschnittswerte pro Monate und vergleichen Sie diese mit den absoluten Plan- und Ist-Werten pro Monat.
- Analysieren Sie, inwieweit es Faktoren gibt, die dafür oder dagegen sprechen, dass diese Vergleichswerte im Restjahr erreicht werden können.
- Leiten Sie daraus ab, welche Werte realistisch sind und für das verbleibende Jahr oder einzelne Monate angesetzt werden können.

4. Schwerpunkte bei einer Planrevision für das Budget 2021

Mit der Feststellung, dass eine Planung nicht mehr erreichbar ist, ist es nicht getan. Entscheidend sind die Konsequenzen, bei denen zwei Aspekte im Vordergrund stehen sollten:

- kritische Prüfung vor allem der Prämissen anstatt einer routinemäßigen Plan-Ist-Analyse der abgelaufenen Periode;
- ergänzende Maßnahmendefinition für das Restjahr 2021 für den Fall einer nicht zu schließenden Lücke der Planung.

In den meisten Planungen für das Jahr 2021 spiegeln sich die Unsicherheiten zum Zeitpunkt der Planung 2020 aufgrund Corona wider. Um dennoch eine Planung durchzuführen, wurde in den Unternehmen deutlich stärker als sonst mit Prämissen gearbeitet. Dies betraf vor allem die Absatz- und Umsatzplanung, von der wiederum die Kostenplanung abhängt. Nach ca. neun Monaten stellt sich die berechnete Frage, ob die Prämissen zu Kaufverhalten der Kunden, Auswirkungen der Lockdowns, Stabilität der Lieferketten, Zugang des Vertriebs zu Märkten und Kunden, Ausfall von Mitarbeitern in der Produktion noch gelten oder für das Restjahr 2021 Anpassungen erfordern.

Sind die Prämissen nicht mehr tragfähig und offenbaren sich signifikante Planungslücken, so bedarf es neuer Annahmen und Maßnahmen für das verbleibende Jahr. Der

Zeitpunkt im April/Mai ist dafür ideal, der Zeitpunkt im Juli/August geht dann schon in die Jahresplanungen 2022 über: Lücken können noch geschlossen werden und Aktivitätsanpassungen haben noch Auswirkungen auf 2021. Wer auf einen späteren Zeitpunkt wartet, reduziert angesichts erforderlicher Vorlaufzeiten insbesondere für Personalmaßnahmen die Spielräume erheblich. Es wird also deutlich, dass einem qualifizierten Planungsreview zum aktuellen Zeitpunkt besondere Bedeutung für den Unternehmenserfolg 2021 zukommt. In einer Restrukturierungssituation kann das nur heißen, das Augenmerk auf Kostenmaßnahmen zu lenken und diese zur Grundlage des Forecasts zu machen.

Anders als bei einem „normalen“ Forecast spielen dabei möglicherweise Entwicklungen des Jahres 2022 eine Rolle. Umsatzrückgänge aus „selbstverschuldeten“ Ursachen im Unternehmen sind i.d.R. mit einschneidenden und zeitnahen Maßnahmen auf der Kostenseite zu beantworten und zu planen. Ein Umsatzanstieg innerhalb kurzer Zeit, der eine Kostenanpassung erübrigt, ist in diesem Fall eher die Ausnahme. Angesichts der Wirkung und des Gewichts exogener Faktoren für die Forecast-Erwartung 2021 kann ein relativ kurzfristiger Umsatzanstieg jedoch ein mögliches Szenario sein. Das Unternehmen wäre dann in der Lage, sein Budget noch zu erreichen oder zumindest eine tragfähige Basis für 2022 zu legen.

Allerdings stellt sich die Frage, ob die bereits eingetretenen Plan-Ist-Abweichungen im Restjahr noch kompensierbar sind. Lässt sich für 2022 eine deutliche Veränderung der exogenen Einflüsse erkennen, so kann auf einschneidende Maßnahmen in 2021 verzichtet werden. Ist die Lücke zur Planung 2021 jedoch bereits zu groß geworden, so werden sich Maßnahmen kaum vermeiden lassen.

Checkliste zum Planungsreview:

- Welche Planungsprämissen gelten weiterhin und welche haben ihre Gültigkeit verloren?
- Welche ergänzenden Prämissen sind für den Budgetreview relevant?
- Welche Maßnahmen, die im ursprünglichen Budget nicht vorgesehen waren, sind sinnvoll oder notwendig?
- Inwieweit wirken sich diese Maßnahmen noch in 2021 aus?
- Welches Ergebnis zeigt ein Forecast unter Einbeziehung dieser Maßnahmen?
- In welchem Maße weicht der Forecast vom Budget ab und welche Auswirkungen hat das auf die Unternehmensliquidität?

5. Zusammenfassung

Das Budget 2021 unterliegt angesichts Corona erheblichen Unsicherheiten. Ob es erreicht werden kann, hängt wesentlich davon ab, ob die Planungsprämissen für den Rest des Jahres noch gültig sind. Ein Forecast 2021 darf angesichts der Unsicherheit exogener Faktoren methodisch nicht nur eine Extrapolation aus Ist- und Rest-Plan umfassen. Wichtig ist vor allem eine umfassende Betrachtung des verbleibenden Jahres 2021 – vor allem im Falle negativer Plan-Ist-Abweichungen.

Sollten die Rahmenbedingungen ein Aufholen in 2021 oder eine tragfähige Basis 2022 nicht erkennen lassen, so sind vor allem Kostenmaßnahmen bzw. eine umfassende Restrukturierung zeitnah einzuleiten. Deren Ziel ist es, das Ergebnis 2021 zu sichern und eine tragfähige Basis 2022 zu schaffen.