

Mehrwert oder Pflichtübung?

Performance steigern in Verbindung mit Honorarberatung

Zitat Edward John Smith, 1907:

„Wenn mich jemand fragt, wie ich am besten meine Erfahrungen aus 40 Jahren auf hoher See beschreiben würde, so könnte ich diese Frage lediglich mit 'unspektakulär' beantworten. Natürlich gab es heftige Stürme, Gewitter und Nebel, jedoch war ich nie in einen Unfall jeglicher Art verwickelt, der es wert wäre, über ihn zu berichten. Ich habe während dieser langen Zeit kaum ein Schiff in Seenot erlebt.... Ich habe weder ein Wrack gesehen noch bin ich selbst in Seenot geraten.“



Torsten Lucas,
Böhke & Compagnie Consultants KG

Am 14.04.1912 sank die SS Titanic. Dabei verloren über 1.500 Menschen ihr Leben – einer von Ihnen war der Kapitän E. J. Smith. Den Gefahren auf hoher See schenkte der Kapitän nicht ausreichend Beachtung und begünstigte damit das bekannte Unglück der Titanic.

Ähnlich ergeht es jährlich auch einer Vielzahl an Unternehmen, die an althergebrachten Praktiken der Unternehmensführung festhalten. Auch ihnen werden Ereignisse, auf die sie sich nicht eingestellt und welche sie nicht frühzeitig erkannt haben, zum Verhängnis. Die Insolvenzstatistiken sprechen hier eine klare Sprache.

Für eine erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit ist es heute mehr denn je unabhängig, Unternehmensziele und die entsprechenden Maßnahmen klar und messbar zu formulieren.

■ Bestandteile der Unternehmensplanung

Grundsätzlich lässt sich die Unternehmensplanung in drei Teilbereiche untergliedern.

1. strategische Planung,
2. operative Planung,
3. finanzwirtschaftliche Planung.

Im Rahmen der strategischen Planung werden übergeordnete Unternehmensziele und Werte definiert. Diese dienen als Leitlinien für alle weiteren Überlegungen. Die operative Planung beinhaltet die eigentliche

Ausführungsplanung, in der es um die Organisation, Personal, Produktion, Vertrieb, Absatzmengen etc. geht.

■ Finanzplanung mit „Kompass-Funktion“

In der finanzwirtschaftlichen Planung werden die Unternehmensaktivitäten in ihren Auswirkungen auf die Ertrags-, Vermögens- und Liquiditätslage dargestellt.

Erst die Finanzplanung ermöglicht die monetäre Steuerung und Kontrolle des unternehmerischen Erfolgs und Wertzuwachses. Sie ist wesentliche Grundlage für unternehmerische Entscheidungen. Zudem dient sie als Basis für ein fundiertes Reporting gegenüber Kapitalgebern und Finanzierungspartnern.

■ Finanzierungsfähigkeit sicher stellen

Ohne „flüssige Mittel“ kann ein Unternehmen schnell in Schwierigkeiten geraten, denn Gewinn ist nicht gleichbedeutend mit Liquidität.

Durch nicht oder nicht voll ertragsrelevante Zahlungsvorgänge, wie z.B. Investitionen, Darlehenstilgungen, dem Auf- und Abbau von Forderungen und Verbindlichkeiten etc. kann die Liquiditäts- von der Ertragssituation deutlich abweichen. Ein Problem stellt dabei oftmals die Finanzierung des laufenden Betriebsprozesses (working-capital) dar. Lagerbestände und Forderungen gegen Kunden müssen vorfinanziert, Lie-

ferantenkredite bedient werden. Gerade die Abhängigkeit von Dritten (z.B. Zahlungsmoral der Kunden) ist hierbei ein nicht zu unterschätzendes Risiko. Mithilfe einer aktuellen Finanzplanung können möglicherweise auftretende Liquiditätslücken frühzeitig erkannt werden. Der Unternehmer hat ausreichend Zeit, geeignete Gegenmaßnahmen zu treffen. Mit den Banken kann frühzeitig und fundiert über Krediterhöhungen verhandelt werden. Der nominelle und zeitliche Bedarf der Krediteinräumung ist auf Knopfdruck nachvollziehbar zu dokumentieren.

Unter dieser Prämisse steht die Hausbank dem Kreditwunsch sicherlich sehr viel offener gegenüber, als wenn durch eine unvorhergesehene Kontoüberziehung bereits Tatsachen geschaffen wurden.

■ **Wettbewerbsfähigkeit verbessern**

Durch die Basel-II-Regularien sind Banken verpflichtet, von ihren Kreditkunden mehr Transparenz zu fordern. Hierzu zählt nicht mehr nur die Vorlage vergangenheitsbezogener Daten wie Bilanzen und Betriebswirtschaftliche Auswertungen. Insbesondere die qualitativen und quantitativen Planungen für die Zukunft sowie der regelmäßige Soll/Ist-Abgleich spielen eine große Rolle bei Kreditentscheidungen. Allein das Vorhandensein und die Qualität der Unternehmensplanung fließt positiv in die Ratingnote ein, mit der die Bank den Unternehmenskunden bewertet. Die Folge sind verbesserte Finanzierungsbedingungen und eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt für Finanzmittel.

■ **Entscheidungssicherheit durch Planung**

Mittels der Finanzplanung lassen sich die Auswirkungen von Investitions-, Anlage- und Finanzierungsentscheidungen über mehrere Jahre darstellen.

Durch die Abbildung verschiedener Szenarien (worst-, mid- und best-case) kann beispielsweise der Geschäftsführer eines Produktionsunternehmens abschätzen, welche Ertragschancen und welche Risiken sich aus der Anschaffung einer zusätzlichen Produktionsmaschine ergeben. Welcher Mehrumsatz ist zur Kostendeckung erforderlich? Welche Auswirkungen hat diese Investition bei steigendem Umsatz auf meinen Forderungsbestand und meine Liquidität? Wie verändern sich meine Bilanzrelationen und damit mein Rating und meine Kreditwürdigkeit bei meiner Bank?

Alles Fragen, die der Unternehmer vor seiner Investitionsentscheidung beantwortet haben sollte, um einen finanzwirtschaftlichen Blindflug zu vermeiden.

■ **Unternehmensplanung als Basis einer ganzheitlichen Beratung**

Die Durchführung einer Unternehmensplanung durch externe Berater ist je nach Auftragsgestaltung eine anlassbezogene oder auch laufende Beratungsleistung. Sie ist zunächst einmal losgelöst von anderen Beratungs- und Produktfeldern, wenngleich meist verschiedenste Wechselwirkungen vorhanden sind (z.B. zur Kapitalanlage, der Absicherung von Risiken, bestehenden und geplanten Versorgungssystemen sowie dem Privatbereich des Unternehmens etc.). Allein die Erteilung einer Pensionszusage

gegenüber dem Geschäftsführer oder anderen Mitarbeitern hat über Jahrzehnte hinweg signifikante Auswirkungen auf Liquidität, Steuern und Bilanzrelationen des Unternehmens.

Es ist daher erforderlich, für eine gut funktionierende Vernetzung und Abstimmung der Berater des Unternehmens untereinander zu sorgen oder sich auf einen oder wenige Berater zu konzentrieren. Aufgrund der teilweise differierenden Interessenlagen ist ansonsten mit hohen Reibungsverlusten und kontraproduktiven Entscheidungen zu rechnen. Eine Lösung dieser Problematik bieten Beratungsgesellschaften, die auch für den Unternehmensbereich umfassende Modelle anbieten, die family-office-Konzepten ähneln.

■ **Honorarlösungen als ideale Ergänzung**

Die Unternehmensplanung ist als reine Beratungstätigkeit eine Honorardienstleistung. Neben dem Steuerberater ist wahrscheinlich kaum jemand über die Finanzen und Perspektiven des Unternehmens besser informiert als der Unternehmensplaner.

In vielen Fällen ergibt sich aus dem Planungsprozess heraus auch der Bedarf an Produktlösungen, wie beispielsweise Finanzierungen, Leasing, Factoring, Anlageprodukte, Zeitwertkonten, betriebliche Altersvorsorgesysteme etc.

Die üblichen, provisionsbehafteten Produkte beinhalten stets die Kosten für erfolgreiche und erfolglose Akquisitionen, Bedarfsanalysen, Beratungen und den Verkauf. Alles Punkte, die im Planungsprozess quasi nebenbei mit erledigt und folglich auch vergütet werden.

Warum aber bei der Produktauswahl ein zweites Mal für eine nicht doppelt benötigte Leistung zahlen?

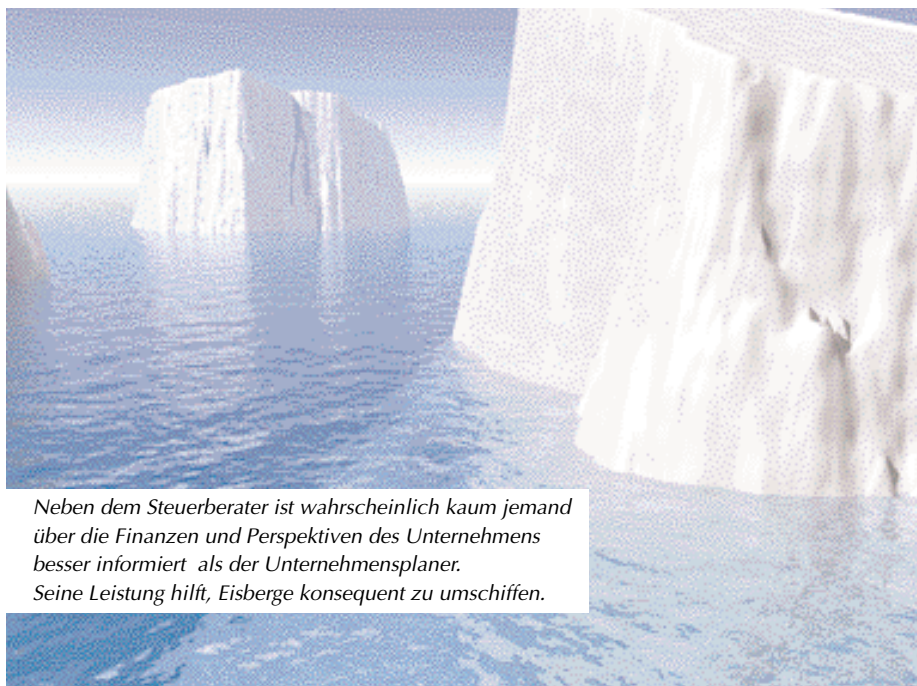
Honorarprodukte und -leistungen sind, gekoppelt mit dem know-how des Planers folglich auch im Unternehmensbereich eine optimale Lösung zur Umsetzung einer professionellen Finanzplanung.

Lediglich die eventuell zusätzlich benötigte Beratungsleistung muss vergütet werden.

■ **Fazit: bessere Performance durch Planung**

Sowohl im Unternehmens- als auch im Privatbereich ist eine regelmäßige Planung unabdingbar.

Ein gut geplantes Unternehmen bzw. ein gut geplanter privater Vermögenshaushalt wird sich aufgrund bedarfsorientierter Handlungsweisen dauerhaft besser entwickeln und überproportional an Wert gewinnen. Durch die Risikofrüherkennungsfunktion der Planung können möglicherweise auftretende „Eisberge“ konsequent umschifft werden.



Neben dem Steuerberater ist wahrscheinlich kaum jemand über die Finanzen und Perspektiven des Unternehmens besser informiert als der Unternehmensplaner. Seine Leistung hilft, Eisberge konsequent zu umschiffen.