

Ein Service der FutureValue Group AG

We create Value!

Roßmeißl, E. / Gleißner, W. (2024):

**WITTENSTEIN: Moderne Unternehmensplanung und
„Grundsätze ordnungsgemäßer Planung“,**

in: Controller Magazin, Nr. 4, S. 26 – 30

Mit freundlicher Genehmigung von: **Verlag für Controllingwissen AG, Wörthsee-Etterschlag**

www.vcw.de

www.controllermagazin.de

WITTENSTEIN: Moderne Unternehmensplanung und „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung“

Erik Roßmeißl / Werner Gleißner



alexindz@adobe.com

RMA

Moderne Unternehmensplanung und GoP: Grundlagen

Die neuen Grundsätze ordnungsgemäßer Planung Version 3.0 (GoP) sind im April 2022 veröffentlicht worden. Die GoP orientieren sich an Studien zu bisher bestehenden Problemen und Weiterentwicklungsperspektiven in der Unternehmensplanung, die insgesamt zum auch 2022 veröffentlichten Konzept der „Modernen Unternehmensplanung“ geführt haben (vgl. Gleißner/Rieg/Gleich, 2022). Dies sind die sechs zentralen Prinzipien einer solchen modernen Unternehmensplanung (siehe Gleißner, 2022, S. 587 f. und Gleißner/Rieg/Gleich, 2022):

1. Ausrichtung auf die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen,
2. eine aus der Strategie abgeleitete integrierte, möglichst treiberbasierte Planung,
3. die explizite Darstellung der wesentlichen in der Planung berücksichtigten Maßnahmen,
4. die Analyse von Chancen und Gefahren (Risiken), die zu Planabweichungen führen können,
5. die Unterscheidung zwischen erwartungstreuen Planwerten als Entscheidungsgrundlagen und – meist ambitionierteren – Zielwerten der Unternehmenssteuerung sowie
6. die Schaffung von Handlungsspielräumen für eine dezentrale (agile) Umsetzung von Planvorgaben.

Einen nützlichen Orientierungsrahmen für die Weiterentwicklung von Controlling und Planung – unter Einbeziehung des Risikomanagements – zu einem derartigen integrativen Unternehmensführungsansatz zeigen die „Grundsätze ordnungsgemäßer Pla-

nung“ (GoP).³ Es wird dabei deutlich, dass die 2010 veröffentlichten und 2022 aktualisierten GoP bereits klar darauf ausgerichtet waren, Unternehmensplanungen zu erhalten, die Grundlage sein können für „unternehmerische Entscheidungen“.⁴

Zielsetzung war es, unter Berücksichtigung neuer betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse der letzten Jahre sowie Präzisierungen der gesetzlichen Anforderungen bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen (§93 AktG/§43 GmbH Gesetz) und für das Risiko- und Krisenfrüherkennungssystem (§1 StaRUG), eine Leitlinie für Unternehmensplanung, Controlling und insgesamt die betriebswirtschaftliche Steuerung zu schaffen. Eine „GoP-konforme“ Planung ist damit insbesondere Grundlage für unternehmerische Entscheidungen (z. B. über Investitionen oder Strategieveränderungen), geeignete Basis für die Unternehmens- und Strategiebewertung sowie für Krisenfrüherkennung und Unternehmenssteuerung (was über Zielvorgaben und Budgetzuordnung gelingt). Die Bedeutung einer leistungsfähigen Unternehmensplanung, die insbesondere die Unsicherheiten des Unternehmensumfelds berücksichtigt, wurde in empirischen Studien klar belegt.⁵ Die anhand der GoP-Anforderungen beurteilte Qualität der Unternehmensplanung ist daher auch für die Bewertung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens, neben z. B. finanzieller Nachhaltigkeit und Robustheit der Strategie, ein wesentlicher Aspekt.⁶

Mit den GoP sollen die essenziellen Anforderungen an Unternehmensplanungen und damit das Controlling festgelegt werden,

wobei auch die gesetzlichen Anforderungen an Risiko- und Krisenfrüherkennung (durch StaRUG⁷, Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz) Berücksichtigung finden.⁸ Durch den damit aufgespannten Rahmen wird die Planung zu einem reproduzierbaren Prozess mit Rückkopplungsschleifen. Die Unternehmensplanung basiert daher auf einer Analyse des Ist-Zustands, die auch die Erfolgspotenziale aufzeigt. Ausgangspunkt der Planung ist dabei die Prognose künftiger Entwicklungen und Veränderungen des Unternehmens und seines Umfeldes (z. B. Wettbewerber und Kunden). Der Unternehmensplan legt u. a. die



Summary

Die Unternehmensplanung ist Grundlage einer rationalen betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung und liefert insbesondere die erforderlichen Informationen für unternehmerische Entscheidungen.¹ Ausgehend von der Idee einer modernen Unternehmensplanung wird in diesem Beitrag das Konzept der „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung“ (GoP) anhand eines Praxisfallbeispiels, der Wittenstein SE, erläutert.² Es wird dabei gezeigt, wie ein mittelständisches Unternehmen die zentralen Anforderungen umsetzt und so ein herausragend leistungsfähiges betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrumentarium erreicht.

- Unternehmensziele
- strategische Ausrichtung
- geplanten Maßnahmen
- zur Realisierung vorgesehenen Mittel

für die Planperioden (i.d.R. mind. 3 Jahre) fest. Die Strategie ist Grundlage der operativen Planung. Diese soll gemäß GoP mittels integriertem Planungsmodell Erfolgs-, Bilanz- und Cashflow-Planung transparent verknüpfen. Die Ableitung von Teilplänen (z. B. Personalplan, Investitionsplan) wird von den GoP empfohlen.

Eine der wichtigen Herausforderungen für jede Planung besteht darin, Transparenz zu schaffen hinsichtlich der Planungssicherheit. Risiken werden dabei verstanden als mögliche Planabweichungen, was Chancen (mögliche positive 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. Damit stoßen sie eine Verbindung von Controlling und Risikomanagement an. So sind Risiken, z. B. unsichere Plannahmen, zu identifizieren und quantitativ zu beschreiben. Dies ist beispielsweise möglich durch die Angabe von (a) Mindestwert, (b) wahrscheinlichstem Wert und (c) Maximalwert einer Plangröße oder Planannahme, womit implizit auch der Erwartungswert erfasst wird. Dieser ergibt sich bei einer oft unterstellten Dreiecksverteilung gerade als der Durchschnitt der drei genannten Werte.

Erst durch die Berücksichtigung von Chancen und Gefahren (Risiken) ist es möglich, aussagefähige und entscheidungsrelevante Planwerte im Sinne von Erwartungswerten⁹ zu erhalten. Es ist eine wesentliche Anforderung der GoP insbesondere 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 (z. B. Investitionsentscheidungen) sein – nicht jedoch beispielsweise „wahrscheinlichste Werte“ (Modus), wie man sie heute noch oft in der Planung sieht. Ambitionierte Zielwerte können für die Unternehmenssteuerung ergänzend abgeleitet werden.¹⁰

Die GoP fordern die Bestimmung des aggregierten Gesamtrisikoumfangs, da nur auf diese Weise der Umfang möglicher Planabweichungen (Planungssicherheit), der risikogerechte Eigenkapitalbedarf und der Grad der Bestandsgefährdung des Unternehmens beurteilt werden können.¹¹

Die Transparenz über die Planungssicherheit ist zudem Voraussetzung für eine wertorientierte Unternehmensführung, denn die Planungssicherheit (der aggregierte Gesamtrisikoumfang) ist Grundlage für die Bestimmung von planungskonsistenten Risikomaßen, die dann wiederum die risikogerechten Kapitalkosten¹² bestimmen

lassen. Die Finanzierungsplanung ist ein wesentlicher Teil der operativen Unternehmensplanung, und der zu finanzierende Kapitalbedarf des Unternehmens soll nachvollziehbar abgeleitet werden, beispielsweise unter expliziten Annahmen bezüglich Debitorenfrist, Kreditorenfrist, Vorratsreichweite, Investitionen usw.¹³ Die Verknüpfung von Risikomanagement und Planung, die durch die GoP angeregt wird, schafft die Voraussetzung dafür, risikogerechte Finanzierungsstrukturen abzuleiten, eine Bedrohung des zukünftigen Ratings rechtzeitig zu erkennen und bei wesentlichen Entscheidungen erwartete Erträge und Risiken im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung gegeneinander abzuwägen, was kapitalmarktorientierte Verfahren – wie erwähnt – nicht ermöglichen.

Bei der Aktualisierung der GoP im Jahr 2022 wurden auch die neuen Anforderungen an das Risikomanagement durch StaRUG und FISG (2021) berücksichtigt.¹⁴ Die neuen GoP 3.0 fassen die wesentlichen Funktionen der Unternehmensplanung zusammen, wobei die beiden gesetzlich gebotenen Grundfunktionen vorangestellt werden:¹⁵ „Eine Unternehmensplanung hat folgende Grundfunktionen zu erfüllen:

- a) **Entscheidungsvorbereitungsfunktion:** Die Unternehmensplanung ist Grundlage für Managemententscheidungen, speziell für die nur von der Geschäftsleitung zu treffenden ‚unternehmerischen Entscheidungen‘.
- b) **Krisenfrühwarnfunktion:** Die Unternehmensplanung, speziell die Liquiditätsplanung und die Risikoanalyse, dienen der Früherkennung von Krisen, speziell möglicher, bestandsgefährdender Entwicklungen‘ (§1 StaRUG).“

Auch die weiteren wichtigen Funktionen werden erläutert, wie die „Leistungs- und Motivationsfunktion“ (Unternehmenssteuerung) und die „Ordnungsfunktion“. Somit wird auch die Unternehmenssteuerung durch Zielwerte und die Budgetierung einbezogen.

Noch deutlicher als bisher wird nun klargestellt, dass die Unternehmensplanung auch Basis ist für das Risikomanagement und die Krisenfrüherkennung. Die GoP ergänzen in dieser Hinsicht den im Februar 2022 vom Deutschen Institut für interne Revision veröffentlichten Risikomanagement-Standard DIIR RS 2 (2022)¹⁶, der auch die Auswirkungen von StaRUG und FISG für das Risikomanagement berücksichtigt und darauf verweist, alle Aktivitäten im Unternehmen mit Bezug auf Risiken – speziell Planung und Controlling – auch bei einer Prüfung des Risikomanagements zu betrachten. Eine GoP-konforme Planung soll die Chancen und Gefahren (Risiken) zeigen, die Planabweichungen auslösen können (wie speziell alle unsicheren Planungsprämissen). Entsprechend gefordert wird nun die Verknüpfung bzw. Integration von Unternehmensplanung und Risikomanagement.¹⁷ Die GoP zeigen insgesamt einen betriebswirtschaftlich-methodischen Rahmen für eine stärkere Verknüpfung und Integration von Risikomanagement, Controlling und Planung.



**Erik
Roßmeißl**

Mitglied des Vorstandes der
WITTENSTEIN SE.
erik.rossmeissl@wittenstein.de



**Prof. Dr. Werner
Gleißner**

Vorstand der
FutureValue Group AG,
Professor an der TU Dresden
(BWL, insb.
Risikomanagement).
kontakt@futurevalue.de

WITTENSTEIN SE: Betriebswirtschaftliche Steuerung

Mit weltweit rund 2.900 Mitarbeitern und einem Umsatz von 519 Mio. € im Geschäftsjahr 2022/23 steht die WITTENSTEIN SE national und international für Innovation, Präzision und Exzellenz in der Welt der cybertronischen Bewegung. Die Unternehmensgruppe besitzt eine überragende Kompetenz zur Beherrschung und Weiterentwicklung aller relevanten Technologien der cybertronischen Antriebstechnik und umfasst sechs innovative Geschäftseinheiten. Entwickelt, produziert und vertrieben werden unter anderem hochpräzise Servoantriebe und Linearsysteme, Servosysteme und -motoren sowie cybertronische Antriebssysteme, u. a. für den Maschinen- und Anlagenbau, die Luft- und Raumfahrt oder die Öl- und Gas-Exploration. Nanotechnologie und Softwarekomponenten ergänzen das Portfolio. Die WITTENSTEIN Gruppe ist an 25 Standorten und in mehr als 45 Ländern in allen wichtigen Technologie- und Absatzmärkten vertreten. Abgeleitet von den Anforderungen dieser unterschiedlichen Märkte verfolgt die WITTENSTEIN SE ein agiles integriertes Planungs- und Steuerungsmodell, das eine hohe Erkenntnisfähigkeit, Flexibilität und Umsetzungsgeschwindigkeit gewährleistet.

Als Planungs- und Steuerungsobjekte sind die Strategischen Geschäftseinheiten (SGE), die Regionen und die Corporate Functions (CF) festgelegt. Für jedes dieser Objekte wurden unterschiedliche KPI's definiert, wobei die weltweite GuV-Verantwortung bei den SGE's liegt. Der Vorstand vereinbart mit den SGE's die GuV-Ziele weltweit. Die SGE's wiederum vereinbaren mit den Regionen die jeweiligen GuV-relevanten Ziele. Die Planung des Budgets für die CF's wird ebenfalls mit dem Vorstand vereinbart.

Die GuV's der SGE's sowie die Budgets der CF's werden zu einer Konzern-GuV konsolidiert. Auf Konzernebene werden wesentliche Bilanzpositionen geplant. Zusammen mit der auf GuV und Bilanz aufbauenden Cashflow-Planung (Konzern und SGE's) ergibt sich dann die integrierte Planung.

Das jährliche „target setting“ stellt den prozessualen Beginn der Jahresplanung dar. Basis für dieses „target setting“ sind aus Benchmarks abgeleitete und in der strategischen

Planung festgelegte Werte. Nach dem „target setting“ erfolgt die konkrete Ausgestaltung der Plan-Werte und unter Anwendung eines Härtegradmodells die Planung der konkreten Maßnahmen zur Erreichung dieser Zielwerte.

Parallel dazu wird im Risikomanagement-Prozess das Inventar an operativen, strategischen und Extrem-Risiken aktualisiert. Diesen Risiken sind Eintrittswahrscheinlichkeiten und die Auswirkungen auf Umsatz, EBIT und/oder Cashflow zugeordnet. Mit Hilfe einer Monte-Carlo-Simulation wird die Planung unter Einbezug der festgelegten Risiken einem Stresstest unterzogen, d. h. die möglichen Auswirkungen der Risiken auf die Eigenkapitalquote und die Ausfallwahrscheinlichkeit (PD) werden ermittelt.

Die verabschiedete Planung sowie regelmäßige rollierende 6-Monats-Forecasts bilden den Ausgangspunkt für die Steuerung des Unternehmens. Sollte sich der Forecast innerhalb der verabschiedeten Planung befinden, erfolgt die Besprechung der Zahlen und Maßnahmen, insbesondere die Entwicklung der Härtegrade, turnusgemäß in den vier „power weeks“ pro Geschäftsjahr. Verzeichnen die Forecasts allerdings eine zu große negative Abweichung auf die kommenden sechs Monate, dann wird für die betreffenden Einheiten der Turnus auf einen Monat verkürzt. In diesen Besprechungen sind dann weitere Maßnahmen zur Erreichung des Plan-Ergebnisses aufzuzeigen und im Härtegradmodell zu integrieren.

Die Orientierung an Benchmarks, die Erstellung regelmäßiger Forecasts sowie die Besprechung der Situation und Maßnahmen in den „power weeks“ bzw. den monatlichen Besprechungen sichert die Erkenntnisfähigkeit. Flexibilität gewinnt WITTENSTEIN vor allem durch die sehr differenzierte Betrachtung und Behandlung der SGE's. Die Messung der Entwicklung der Härtegrade ist die Voraussetzung für eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit.

WITTENSTEIN SE: Moderne Unternehmensplanung und Umsetzung der GoP

Aus den Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung lassen sich je nach spezifischen Anwendungsgegebenheiten eine Vielzahl von relevanten Kriterien ableiten. Die zentralen

Kernkriterien sind in **Abb. 1** zusammengefasst. Sie helfen bei der Beurteilung der GoP-Konformität eines betriebswirtschaftlichen Steuerungssystems (bzw. Planungs- oder Controllingsystems). **Abb. 1**¹⁸ zeigt die Erfüllung der GoP-Anforderung bei der WITTENSTEIN SE. Das erfolgreiche Familienunternehmen erfüllt die neuen GoP 3.0 schon jetzt in außergewöhnlich hohem Grad!

Die Beurteilung in **Abb. 1** zeigt, dass WITTENSTEIN eine gute Ausgangssituation hat, um den GoP komplett zu entsprechen, was zugleich eine Erfüllung der erweiterten gesetzlichen Anforderungen aus §1 StaRUG impliziert.¹⁹ Besonders positiv hervorzuheben ist, dass schon jetzt

- eine komplett integrierte, aus der Strategie abgeleitete, operative Unternehmensplanung vorliegt,
- die Chancen und Gefahren (Risiken) bekannt sind, die zu Planabweichungen führen können (wie unsichere Planungsprämissen),
- die wesentlichen Risiken sachgerecht quantifiziert werden (nicht etwa nur durch Eintrittswahrscheinlichkeit und erwartete Schadenshöhe)²⁰,
- im Rahmen des Risikomanagements (entsprechend „§1 StaRUG“) die wesentlichen Risiken identifiziert und sachgerecht durch geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilungen quantifiziert werden und
- mittels Monte-Carlo-Simulation eine Aggregation der Risiken basierend auf der Unternehmensplanung erfolgt, um Gesamtrisikoumfang (Eigenkapital- und Liquiditätsbedarf) sowie den „Grad der Bestandsgefährdung“ zu beurteilen (so dass im – bisher nie eingetretenen – Bedarfsfall „geeignete Gegenmaßnahmen“ (im Sinne §1 StaRUG) initiiert werden können).

Bei verschiedenen anderen Punkten sind wesentliche Grundlagen gelegt, die perspektivisch weiterentwickelt werden sollen, um eine optimale Umsetzung zu erreichen.

Weitere Verbesserungspotenziale sind nur bei ganz wenigen GoP-Anforderungen erkennbar. So werden insbesondere die schon verfügbaren Informationen aus Risikoanalyse und Risikoaggregation noch nicht immer im vollen möglichen Umfang genutzt: Die Fähigkeit zur Krisenfrüherkennung ist vorhanden, nicht aber die Berücksichtigung des Risikoumfangs bei anstehenden Managemententscheidungen²¹.

	Kriterien zur GoP-Konformität	erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
1	Ist die Planung insgesamt für Dritte nachvollziehbar und verständlich?	x		
2	Sind die wesentlichen Annahmen der Planung (z. B. zukünftige Entwicklung von Verkaufs- oder Rohstoffpreisen) erkennbar?	x		
3	Basiert die Unternehmensstrategie auf einer Analyse der internen Stärken und Schwächen, Risiken, Erfolgspotenziale und einer Analyse des Markt- und Branchenumfelds?	x		
4	Sind die Kernaussagen der Strategie, die der Planung zugrunde liegen, nachvollziehbar erläutert (z. B. Kernkompetenzen, Geschäftsfelder etc.)?	x		
5	Werden die der Planung zugrunde liegenden Maßnahmen angegeben und die mit diesen verbundenen Investitionen, Kosten und Umsatzauswirkungen nachvollziehbar berücksichtigt?		x	
6	Ist die operative Planung nachvollziehbar aus der strategischen Planung abgeleitet (unter Beachtung der Maßnahmen)?		x	
7	Umfasst die operative Planung Erfolgsplanung (GuV- oder Deckungsbeitragsrechnung), Finanzplanung, Bilanzplanung (Vermögen und Schulden) und wesentliche Detailpläne?	x		
8	Ist die operative Planung als „integrierte“ Planung aufzufassen; d.h., sind die Abhängigkeiten zwischen einzelnen Bestandteilen und Positionen erkennbar?	x		
9	Sind die monetären Größen der operativen Planung (und ihre Teilnahme) so sinnvoll auf eine zugrundeliegende Mengenplanung oder die Performance-Indikatoren (KPI) zurückführbar?		x	
10	Bezieht sich die Planung auf mindestens drei zukünftige Geschäftsjahre?		x	
11	Sind alle in der Planung verwendeten Begriffe (z. B. Planwert) klar und eindeutig definiert?	x		
12	Werden erwartungstreue Planwerte abgeleitet, die – unter Berücksichtigung von Chancen und Gefahren (Risiken) – „im Mittel“ korrekt sind?		x	
13	Werden die Zielwerte für die Unternehmenssteuerung klar von den Erwartungswerten für Managemententscheidungen abgegrenzt?		x	
14	Wird eine adäquate Vorlage für alle „unternehmerischen Entscheidungen“ (§93 AktG) erstellt?	x		
15	Sind die für die Planungszwecke notwendigen „Teilpläne“ (z.B. Personalplanung, Investitionsplan) enthalten und mit der Gesamtplanung verknüpft?	x		
16	Sind die Chancen und Gefahren (Risiken) genannt, die Planabweichungen auslösen können?	x		
17	Werden alle wesentlichen Risiken sachgerecht quantitativ beschrieben, z. B. durch (a) Mindestwert, (b) wahrscheinlichsten Wert und (c) Maximalwert?	x		
18	Wird die Planungssicherheit – der realistische Umfang möglicher Planabweichungen – nachvollziehbar abgeleitet?	x		
19	Wird der aggregierte Gesamtrisikoumfang (z. B. Eigenkapitalbedarf) abgeleitet und als Grundlage für die Finanzierungsstrukturplanung genutzt?			x
20	Umfasst die Planung eine Ratingprognose, um auf die zukünftigen Fremdkapitalzinssätze zu schließen?	x		
21	Werden ausgehend von der Planung geeignete Kennzahlen abgeleitet, z. B. Rentabilitätskennzahlen, Risikomaße und Performancekennzahlen (z. B. Entscheidungswert)?	x		
22	Ist die Planung eingebettet in einen Planungskreis, der Abweichungsanalysen und Rückkoppelungsschleifen umfasst?	x		
23	Werden die Ursachen eingetretener Planabweichungen, die Risiken anzeigen, dem Risikomanagement mitgeteilt?	x		
24	Ist die Planung mit dem Risikomanagement verbunden und Teil des Krisenfrüherkennungssystems (§1 StaRUG)?	x		
25	Ist durch Festlegung von Schwellenwerten und fortlaufender Überwachung sichergestellt, dass bei einem kritischen „Grad der Bedarfsgefährdung“ „geeignete Gegenmaßnahmen“ initiiert und das Aufsichtsgremium informiert wird?	x		

Abb. 1: GoP-Checkliste WITTENSTEIN

Für die Unternehmenssteuerung werden hier durchaus sinnvolle, meist ambitionierte Ziel-Werte (als Planwert) verwendet. Sogenannte „erwartungstreue Planwerte“, die unter Beachtung bestehender Chancen und Gefahren zeigen, mit welcher Zukunftsentwicklung „im Mittel“ zu rechnen ist, sind bei WITTENSTEIN schon berechenbar und werden im Rahmen der Risikoaggregation ermittelt. Die stärkere Nutzung solcher Ergebnisse im Rahmen eines wertorientierten Controllings²² ist eines der letzten Felder, bei

denen noch zu hebende Verbesserungspotenziale erkennbar sind.

Fazit und praktische Hinweise

Das stochastische schon verfügbare Planungsmodell (Risikoaggregationsmodell) ist die gemeinsame Plattform für Controlling und Risikomanagement und ermöglicht die Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs, also z. B. des Eigenkapital- und Liquiditätsbedarfs sowie der „Gefährdungswahrscheinlichkeit“, der Wahrscheinlichkeit einer bestandsgefährdenden Entwicklung (im Sinne §1 StaRUG bzw. §91 AktG). Erst mit dieser Integration ist auch der höchste Grad der Entwicklung einer „risikoorientierten Unternehmensführung“ erreichbar, mit der ein erheblicher Teil des ökonomischen Mehrwerts von Planung und Risikomanagement erreicht wird. Die Integration ermöglicht es nämlich, die Qualität der Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ (§93 AktG) zu verbessern, weil nur so für anstehende strategische Handlungsoptionen (z. B. Investitionen oder Akquisitionen) deren unsichere Auswirkungen adäquat im Entscheidungskalkül erfasst werden können. Eine GoP-konforme Planung stellt immer auch sicher, dass das Ertrag-Risiko-Profil strategischer Handlungsoptionen verglichen und die Implikationen für den Unternehmenswert abgeleitet werden können.

Insgesamt erkennt man, dass bei der WITTENSTEIN SE ein leistungsfähiges betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrumentarium implementiert ist, das als sehr gelungenes Praxisbeispiel für die Konzeption der „Modernen Unternehmensplanung“ gelten kann. Die zentralen Anforderungen der Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP 3.0) werden entsprechend erfüllt.

Besonders hervorzuheben ist, dass ein integrativer Ansatz strategischer und operativer Unternehmensplanung gewählt wird und die Planung wiederum mit einem leistungsfähigen Risikomanagement verknüpft ist. Dadurch wird es möglich, eine „Bandbreitenplanung“ zu erzeugen und so Transparenz zu schaffen über die Planungssicherheit bzw. den Umfang möglicher Planabweichungen. Neben für die gesetzlich geforderte Krisenfrüherkennung (§1 StaRUG) erforderlichen Informationen (wie die Gefährdungswahrscheinlichkeit) können so auch weitergehende für die betriebswirtschaftliche Steuerung wichtige Informationen abgeleitet werden, wie der Eigenkapital- oder Liquiditätsbedarf (oder die aus der Ertragsvolatilität ableitbaren risikoadäquate Kapitalkostensätze).

Die auch in den GoP geforderte Verknüpfung von Controlling / Planung einerseits und Risikomanagement andererseits ist umgesetzt. Auch wurde gezeigt, dass bei einem mittelständischen Familienunternehmen eine intelligente Verknüpfung vorhandener

Managementsysteme unter Nutzung von Synergien, Controlling und Risikomanagement möglich ist. Das so umgesetzte Steuerungsinstrumentarium schafft Transparenz und die für den nachhaltigen Unternehmenserfolg erforderlichen Informationen.

Ausgehend von der in Abb. 1 skizzierten sehr guten Situation und der schon sehr weitgehenden Vorarbeiten ist es durch einen überschaubaren Integrationsschritt nun recht einfach möglich, GoP-Konformität der Planung und ausgeprägte Fähigkeiten im Umgang mit der Unsicherheit jeglicher Unternehmensführung zu erreichen. Auf diese Weise werden auch die in den letzten Jahren präzisierten gesetzlichen Anforderungen aus der Business Judgement Rule (§93 AktG) erfüllt. ■

Literatur

Behringer, S./Gleißner, W. (2021): *Unternehmensplanung als Grundlage für die Unternehmensbewertung. Die Perspektive der Wirtschaftsprüfer*, in: WPg, 74. Jg., Heft 13, S. 857-864.

DIIR- und RMA-Arbeitskreis „Interne Revision und Risikomanagement“ (2022): *Der neue DIIR Revisionsstandard Nr. 2 zur Prüfung des Risikomanagementsystems. Implikationen von FISG und StaRUG für die Interne Revision*, erarbeitet von Bünis, M./Disch, O./Gleißner, W./Gutzmer, M./Hadaschik, M./Kempf, A./Kimpel, R., in: ZIR, Heft 3, S. 112-117.

Exler, M./Gleißner, W./Obersteiner, R./Presber, R./Redley, R./Henning, W./Weyrather, Ch. (2023): *Die neuen Grundsätze ordnungsgemäßer Planung. In der neuen Version GoP 3.0 von 2022*, in: *Controller Magazin*, Heft 1 (Januar/Februar 2023), S. 74-78.

Gleißner, W. (2019): *Cost of capital and probability of default in value-based risk management*, in: *Management Research Review*, Vol. 42, No. 11, S. 1243-1258.

Gleißner, W. (2020): *Integratives Risikomanagement. Schnittstellen zu Controlling, Compliance und Interner Revision*, in: *Controlling*, 32. Jg., Nr. 4, S. 23-29.

Gleißner, W. (2021a): *Unternehmerische Entscheidungen. Haftungsrisiken vermeiden (§ 93 AktG, Business Judgement Rule)*, in: *Controller Magazin*, Heft 1, Januar/Februar 2021, S. 16-23.

Gleißner, W. (2021b): *Krisenfrüherkennung und Kennzahlen einer Krisenampel. Implikationen aus dem StaRUG (2021)*, in: *Controller Magazin*, Heft 5 (September/Oktober 2021), S. 34-42.

Gleißner W. (2021c): *Controlling, Unternehmensplanung, Risiko und Risikomanagement*, in: Becker, W./Ulrich, P. (Hrsg.): *Praxishandbuch Controlling*, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 1-22.

Gleißner, W. (2022): *Grundlagen des Risikomanagements. Handbuch für ein Management unter Unsicherheit*, 4. Aufl., Vahlen Verlag München.

Gleißner, W. (2023): *Finanzwirtschaft und Risiko – Finanzierung, Kapitalkostenberechnung und Investitionsbewertung mit Methoden des Risikomanagements*, in: *BFuP*, Jg. 75, Heft 5, S. 598-619.

Gleißner, W./Nickert, A./Nickert, C. (2023): *Die Auswirkungen des § 1 StaRUG auf die Aktiengesellschaft*, in: *Der Betrieb* Nr. 26, S. 1489-1498.

Gleißner, W./Presber, R. (2010): *Die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung – GOP 2.1 des BDU: Nutzen für die betriebswirtschaftliche Steuerung*, in: *Controller Magazin*, Ausgabe 6, November/Dezember 2010, S. 82-86.

Gleißner, W./Rieg, R./Gleich, R. (2022): *Moderne Unternehmensplanung. Die Weiterentwicklung der Modernen Budgetierung*, in: *Controller Magazin*, 47. Jg., Heft 6, S. 72-79.

Gleißner, W./Stein, V./Wiedemann, A. (2021): *Die Business Judgement Rule als Treiber der Evolution des Risikomanagements*, in: *Der Betrieb* vom 12.07.2021, Heft 27-28, S. 1485-1490.

Gleißner, W./Weissman, A. (2024): *Das zukunftsfähige Familienunternehmen – Mit dem QScore zu Unabhängigkeit, Resilienz und Robustheit*, Springer essentials, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden 2023.

Günther, Th./Gleißner, W. (2021): *Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung*, in: *Controlling*, 33. Jg., Heft 6/2021, S. 44-46.

Hamann, P.M./Halw, O./Günther, T.W. (2023): *Meta-Analysis of the Corporate Planning – Organizational Performance Relationship: A Research Note*, in: *Strategic Management Journal*, Bd. 44, S. 1803-1819.

Internationaler Controller Verein e.V. (ICV) (Hrsg.): *Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung. Leitfaden für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen (Business Judgement Rule)*, erarbeitet von Werner Gleißner, Ute Vanini, Thomas Berger, Markus Feldmeier, Tobias Flath, Thomas Günther, Ralf A. Huber, Markus Kottbauer, Robert Rieg, Utz Schäffer, Karl-Heinz Steinke, Marco Wolfrum, Haufe-Lexware GmbH, Freiburg, 2021.

Rieg, R. (2009): *Unternehmensplanung und Budgetierung*, Band 2, 3. Aufl., C. H. Beck, München 2009.

Rieg, R./Gleißner, W. (2022): *Was ist ein erwartungstreuer Plan?*, in: *WPg*, Heft 24.2022, S. 1407-1414.

Risk Management Association e. V. (RMA) (Hrsg.): *Managemententscheidungen unter Risiko*, erarbeitet von Werner Gleißner, Ralf Kimpel, Matthias Kühne, Frank Lienhard, Anne-Gret Nickert und Cornelius Nickert, Erich Schmidt Verlag Berlin, 2019.

Vanini, U./Rieg, R. (2021): *Risikomanagement: Grundlagen – Instrumente – Unternehmenspraxis*, 2. Aufl., Schäffer Poeschel, Stuttgart 2021.

Weitzmann, J. (2021): *Teil 1 Krisenfrüherkennung und -management*, in: Pannen, K./Riedemann, S./Smid, S. (Hrsg.): *StaRUG. Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz*, C.H.Beck, S. 61-94.

Wild, J. (1974): *Grundlagen der Unternehmensplanung*, Rowohlt Verlag, Hamburg.

Fußnoten

- 1 Zu den Grundlagen der Planung siehe Wild, 1974 und Rieg, 2009.
- 2 Zu den Grundlagen siehe Exler et al., 2023.
- 3 Vgl. auch Gleißner/Presber, 2010.
- 4 Siehe dazu auch ICV, 2021.
- 5 Siehe dazu Hamann/Halw/Günther, 2023.
- 6 Siehe Gleißner/Weissman, 2024 zum QScore als Messkonzept für die Zukunftsfähigkeit.
- 7 Gleißner/Nickert/Nickert, 2023.
- 8 In enger Anlehnung an Gleißner, 2022.
- 9 Rieg/Gleißner, 2022.
- 10 Vgl. Gleißner, 2021c.
- 11 Vgl. Gleißner, 2022 sowie Vanini/Rieg, 2021 zur Risikoaggregation mittels Monte-Carlo-Simulation.
- 12 Gleißner, 2019.
- 13 Gleißner, 2023.
- 14 Exler et al., 2023.
- 15 Siehe GoP 3.0, S. 6.
- 16 Siehe DIIR- und RMA-Arbeitskreis „Interne Revision und Risikomanagement“ (2022).
- 17 Siehe Exler et al., 2023.
- 18 In Anlehnung an Exler et al., 2023.
- 19 Siehe dazu Weitzmann 2021 und Gleißner/Nickert/Nickert, 2023.
- 20 Siehe dazu Gleißner, 2022.
- 21 Dazu RMA, 2019 und ICV, 2021 sowie Gleißner, 2021a erfolgt bisher noch nicht systematisch in allen Fällen, sondern nur bei vermuteter besonderer Relevanz (z. B. also durchaus noch nicht bei jeder Finanzierungsentscheidung).
- 22 Siehe Rieg/Gleißner, 2022.
- 23 Oder entscheidungsorientierten Risikomanagements, siehe Gleißner, 2022.
- 24 Siehe dazu auch Gleißner/Kimpel und DIIR- und RMA-Arbeitskreis „Interne Revision und Risikomanagement“, 2022.
- 25 Siehe dazu Gleißner/Stein/Wiedemann, 2021.
- 26 Siehe dazu Günther/Gleißner 2021 und RMA, 2019.
- 27 Siehe Gleißner, 2019.
- 28 Zur Methodik Gleißner, 2019.
- 29 Zu den Grundlagen Gleißner, 2020.
- 30 Siehe dazu Gleißner, 2021a und b.