

## Integrierte Finanzplanung und -analyse bei Sanierung und Turnaround

**Finanzanalyse und -planung sind unverzichtbare Bestandteile jedes Sanierungsprojektes. Sie bilden durch transparente Aufbereitung von Zahlen, Daten und Fakten die Grundlage für die Beurteilung, wie Unternehmen in die Krise geraten sind und wie sie künftig wieder in die Erfolgspur kommen.**

Über den Autor:

Frank S. Bohnert ist Berater der REM AG. Als Experte für Controlling und Finanzen unterstützt er Unternehmen mit seinem Know-how in den Bereichen Turnaround und Leistungs- und Ertragssteigerung.  
[info@rem.de](mailto:info@rem.de)



Was heißt „integriert“? Duden definiert, dass Unterschiedliches oder Verschiedenartiges miteinander verbunden wird. Was verbindet nun die integrierte Finanzplanung?

Zusätzlich zum Zusammenführen verschiedener operativer Teilpläne (Absatz, Produktion, Personal, Investitionen etc.) gilt es, Erfolg (Ergebnis), Kapitalstruktur (Bilanz) und Kapitalfluss (Cashflow) simultan zu planen und Wechselwirkungen aufzuzeigen. Damit lässt sich sicherstellen, dass erfolgs- und cash-relevante Auswirkungen einzelner Maßnahmen gleichzeitig berechnet werden und nicht beispielsweise Anschaffungen in neue, kostensparende (→ Erfolg) Anlagen investitionsseitig (→ Bilanz und Cashflow) vergessen werden.

### Praktische Umsetzung

Je nach zur Verfügung stehender Zeit und (Software)-Mitteln variiert das Vorgehen. Hier ein paar Tipps vom Planungsprofi:

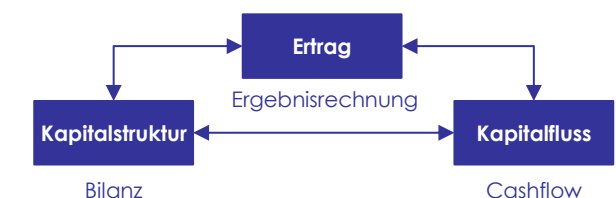
- Arbeiten Sie mit parallelen Strukturen in der Vergangenheit (Analyse) und Zukunft (Planung). Der Leser will keine Brüche in der Struktur nachvollziehen
- Wenn Sie mit Tabellenkalkulation, z. B. MS Excel, arbeiten, hilft es in den Registern (G&V, Bilanz, CF) dieselben Jahre in denselben Spalten abzubilden

- Differenzieren Sie zwischen Rechenumgebung (mehr Details, Kommentare, Herleitungen) und Präsentationsumgebung (Verdichtung) und integrieren Sie letztere dynamisch in MS PowerPoint
- Planen Sie in Turnaround-Situationen mit der Methode Status Quo + Veränderung = Neue Situation, um Unterschiede deutlich aufzuzeigen
- Finden und quantifizieren Sie die Hebel im Mengengerüst des Geschäftsmodells. So verdeutlichen Sie die quantitativen Auswirkungen von Maßnahmen optimal
- Arbeiten Sie mit Szenarien, zumindest mit einem Best und einem Worst Case. Letzterer zeigt die Fall-back-Position, auf die vor allem Kreditgeber Wert legen

### Aufbau

Umfang und Adressaten solcher Planungen bestimmen Inhalt und Aufbau. In der Praxis haben sich folgende wesentliche Punkte etabliert:

- Quantifizieren der wesentlichen Effekte: Welche Änderungen bringen wie viel? -ganz konkret in Euro
- Abschätzung der notwendigen Zeitdauer: Was dauert wie lange und welche „Quick wins“ sind möglich?
- Wie hoch ist der Anspannungsgrad der Planung bzw. welche Puffer sind eingebaut? Zeigen Sie mehrere Szenarien auf!
- Welche Stakeholder müssen wo zustimmen?
- Wer erbringt welchen Beitrag? (Gesellschafter, Kreditgeber, Gläubiger etc.)
- Maßnahmenliste als Road map: Wer macht bis wann was mit welchem Ergebnis und zu welchen Kosten?
- Übersichtliche Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse für Ertrag, Kapital und Cashflow



© REM AG, 2018