



## FINANZIERUNG

mit Auswirkungen auf das Geschäftsmodell, was dann eine insgesamt achtmalige Notwendigkeit der Anpassung der Finanzierung nach sich zog.

Bezüglich des Einflusses der genannten exogenen Störgrößen und Einflussfaktoren (u. a. COVID-19-Pandemie, steigende Energie- und Rohstoffpreise, konjunktureller Einbruch und allgemein steigende Inflation) ist mit Blick auf die Strukturen im Unternehmen grundsätzlich anzumerken, dass sich die unternehmensindividuellen Zyklen unter anderem in den Bereichen Corporate Development, Controlling und Finance samt den jeweils abzuleitenden (Finanzierungs-)Maßnahmen deutlich verkürzt haben. Unter anderem ist das Instrumentarium der jährlichen Budgetplanung vor dem Hintergrund des sehr dynamischen gesamtwirtschaftlichen Umfelds und der kurzen zeitlichen Intervalle zwischen dem Auftreten der genannten exogenen Einflussfaktoren der jüngeren Vergangenheit zunehmend in den Hintergrund geraten. Vielmehr hat sich gezeigt, dass sehr dynamische gesamtwirtschaftliche Entwicklungen auch sehr dynamische unternehmensindividuelle Strukturen insbesondere in den oben genannten Unternehmensbereichen erfordern.

In den jüngsten Krisenzeiten hat sich offenbart, dass durch die enge zeitliche Schiene eine detaillierte und ganzheitliche Betrachtung der zukünftigen Unternehmensentwicklung zur Sicherstellung einer geschäftsmodelladäquaten Finanzierung in der direkten Schockphase einer Krise nicht immer möglich war. Die kurzfristige Abwendung der Zahlungsunfähigkeit oder auch die Aufrechterhaltung der positiven Fortbestehensprognose (Sicherstellung einer Durchfinanzierung für mindestens die kommenden 12 Monate bzw. im Rahmen der Sonderregelung für 4 Monate) war dann richtigerweise oberstes Ziel, sodass die systematische Konzeption einer nachhaltigen Finanzierungsstruktur auf Basis einer umfangreichen Analyse der zukünftigen Unternehmensentwicklung (um hierdurch kostenintensive Nachfinanzierungen zu vermeiden) zwangsläufig vorübergehend in den Hintergrund gerückt ist. Hier gilt es für den Geschäftsführer, organisatorische Strukturen im Unternehmen zu verankern, die

1. möglichst frühzeitig für das Unternehmen gefährdende exogene Entwicklungen identifizieren (Risiko-Radar),

2. im Krisenfall zeitnah liquiditätsschaffende Maßnahmen definieren und umsetzen können (Sofortmaßnahmen) und  
3. nach einer ersten Stabilisierung der krisenhaften Entwicklung die Finanzierung entsprechend den Anforderungen des Geschäftsmodells nachhaltig ausgestalten.

### 1. Risiko-Radar

Der Risiko-Radar (1) ist integrativer Bestandteil des Risikomanagementsystems eines Unternehmens, das spätestens mit Einführung des StaRUG zum 1. Januar 2021 zur Verpflichtung des Bestehens einer Krisenfrüherkennung und eines Krisenmanagements bei haftungsbeschränkten Unternehmen durch den Gesetzgeber zur Geschäftsführungspflicht gemacht wurde. Für die Umsetzung eines Risikomanagementsystems bedeutet dies aus der Sicht von Finance, dass zeitnah belastbare Zahlen aus dem Rechnungswesen vorliegen müssen, um auf Grundlage der Ist-Zahlen einen monatlichen Soll-Ist-Vergleich zu der zuletzt verabschiedeten Unternehmensfinanzplanung anzufertigen. Der Soll-Ist-Vergleich ist grundsätzlich auf die Erfordernisse des Unternehmens und der Empfänger abzustimmen und gegebenenfalls auch durch weitere, zeitlich engere Controlling-Instrumente – wie beispielsweise einen wöchentlichen Jour fixe zur Unternehmensentwicklung – zu ergänzen. Wesentliche Abweichungen der Ist-Entwicklung im Vergleich zum Plan sind zu analysieren und die (langfristigen) Auswirkungen auf das Unternehmen zu identifizieren. Zu prüfen ist jeweils, ob Abweichungen aus bereits bekannten Sachverhalten und Risiken resultieren. Sollte dies nicht der Fall sein und im Rahmen des Soll-Ist-Vergleichs ein neues Risiko identifiziert werden, so ist dieses mit Blick auf das Gefahrenpotenzial für die zukünftige Unternehmensentwicklung zu bewerten. Ist das Gefahrenpotenzial des neu identifizierten Risikos überschaubar, so ist es nunmehr kontinuierlich zu überwachen und gegebenenfalls im Rahmen der Überarbeitung der Planung zu berücksichtigen.

In den Akutphasen der oben aufgeführten Krisen hat sich diesbezüglich die Einführung eines dynamischen Planungs- und Forecasting-Prozesses bewährt. Das bedeutet im Wesentlichen die Umstellung von „traditionellen“ jährlichen Budgetierungsprozessen auf quartalsweise, monatliche bzw. in Akutphasen von Krisen sogar zwei- >>





