

ZUKUNFTSPLANUNG

In Szenarien denken

Unsicherheit aufgrund von Volatilität – etwa der Absatz-, Beschaffungs- und Devisenmärkte – hat einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmensplanung, auch bei KMU. Ein Hauptproblem dabei ist die Erfassung von zukünftigen Entwicklungen über gewisse Zeiträume für die keine oder nur vage Informationen vorliegen sowie die Bewertung der Informationen.

AUTOR GERD SUTER

Die nachfolgenden Ausführungen zeigen, wie auf einfache Art und Weise die Aussagekraft von Planungen bei Unsicherheit erhöht werden kann.

Dabei spielen auch Wahrscheinlichkeitsüberlegungen eine gewisse Rolle.

Unsicherheit

Unter Unsicherheit versteht man allgemein Situationen, in denen der Eintritt von zukünftigen Ergebnissen/Zuständen nicht mit Sicherheit (Wahrscheinlichkeit = 1) vorausgesagt werden kann. Die Merkmale von Unsicherheit sind unter anderem:

- Die notwendigen Informationen fehlen oder sind nicht verlässlich.
- Die zu treffenden Annahmen basieren auf unsicheren Informationen.
- Veränderungen passieren sehr schnell und kommen häufig vor.

Dies bedeutet, dass die Komplexität von Planungsprozessen stark zunimmt. Betrachten wir zum Beispiel ein KMU, bei welchem die Materialkosten ein determinierender Erfolgsfaktor sind. Die an sich schon relevanten Abhängigkeiten zwischen Rohstoffpreisen, Wechselkursen und Absatzmengen werden durch den Faktor Unsicherheit um ein vielfaches komplizierter.

In Situationen von Unsicherheit zu leben heisst, mit dem Unerwarteten und Zufälligen zu rechnen. Nichts ist fix! Kein Unternehmen kann heute mit Sicherheit die

Entwicklung und Auswirkungen der Staatsverschuldung, der Finanz- und Eurokrise und der Immobilienpreise für die kommenden Monate und Jahre vorhersagen.

Viele wichtige Parameter und Indikatoren können bei unsicheren Situationen nur ausserordentlich schwer gemessen oder sogar nur geschätzt werden. Zwar versucht man, der Unsicherheit Rechnung zu tragen, indem man «vorsichtiger» plant, also bei den einzelnen Positionen Sicherheitsmargen einbaut. Dieses Vorgehen ist aber unbefriedigend, weil das Resultat nach wie vor einen Wert für eine bestimmte Grösse (zum Beispiel Jahresergebnis, Cashflow, EBIT) darstellt, was eine eindeutige und sichere Entwicklung suggeriert. Mit dieser beschränkten und eindimensionalen Sicht der Dinge steigt jedoch die Gefahr erheblich, dass Fehlentscheidungen getroffen werden. Gerade bei der Planung von Elementen mit einem mittelfristigen Zeithorizont von 18 bis 24 Monaten, wie Investitionen in Maschinen und Anlagen, von Personal- und Kapitalbedarf, können Fehlentscheidungen die Entwicklung des Unternehmens stark negativ beeinflussen, ja sogar die Existenz gefährden.

Planung trotz Unsicherheit!

Deshalb erfordern realistische Planungen eine Abkehr vom eindimensionalen Vorgehen. Dabei geht es darum, unter Anwendung der nachfolgend beschriebenen Verfahren eine Planungsbandbreite zu definieren, innerhalb welcher man das Resultat erwartet. Dabei stehen folgende Möglichkeiten zur Auswahl:



Gerd Suter, lic. oec. HSG, ist dipl. Wirtschaftsprüfer und verfügt über langjährige Management- und Führungserfahrung (CFO, CEO) in kleinen und mittelgrossen Industrieunternehmen. Er ist Gründer der GMB Suter Consulting AG; das Unternehmen betreut vorwiegend kleinere und mittelgrosse Betriebe aus der produzierenden und verarbeitenden Industrie, der Bauindustrie sowie Handel und Dienstleistung. www.gmb-suter.ch



Blick in die Zukunft.
Prognosen sind auch in unsicherem Umfeld möglich.

FOTOS: HELDER ALMEDIA/FOTOLIA UND ZYG

- Die Darstellung von verschiedenen Szenarien.
- Die Zuordnung von Eintrittswahrscheinlichkeiten.
- Eine Kombination der beiden Verfahren.

Wie die folgenden Ausführungen zeigen, sind bei KMU für die Darstellung von Planungsbandbreiten nicht teure und komplexe IT-gestützte Simulationssysteme (wie die Monte Carlo-Methode) notwendig; vielmehr können mit Anwendung von einfachen, leicht verständlichen und praktischen Verfahren aussagekräftige und nachvollziehbare Resultate erzielt werden.

Darstellung verschiedener Szenarien

Basierend auf unterschiedlichen Annahmen und Überlegungen bezüglich der Erwartungen über die zukünftigen Entwicklungen der für das Unternehmen relevanten Erfolgsfaktoren (Entwicklung der Preise für Rohstoffe, von Wechselkursen, von Absatzmengen, der Lohnkosten, von Zinssätzen usw.) werden verschiedene mögliche zukünftige Entwicklungsverläufe beschrieben. In jedem Szenario (Best Case, Worst Case, Realistic Case) müssen die wechselseitigen Abhängigkeiten und vorstellbaren Abweichungen der Erfolgsfaktoren – sowohl nach oben als auch nach unten – berücksichtigt werden. Die Anzahl der möglichen Szenarien ist nicht limitiert und wird von den individuellen Umständen des KMU bestimmt, beispielsweise mit und ohne Berücksichtigung der Einführung neuer Produkte, der Expansion in neue Märkte oder Investitionen in neue Produktionsanlagen.

Zuordnung von Eintrittswahrscheinlichkeiten

Nicht alle Szenarien haben dieselbe Eintrittswahrscheinlichkeit. Die Resultate der best-

und schlimmstmöglichen Entwicklung haben für die Planung nicht die gleiche Bedeutung wie das als realistisch betrachtete Szenario. Das Festlegen von Eintrittswahrscheinlichkeiten beruht letztendlich auf einer intuitiven und subjektiven Abschätzung von Chancen und Gefahren der einzelnen Szenarien. Dabei müssen sich die Entscheidungsträger im Klaren darüber sein, welche Risiken sie bereits eingegangen sind und welche Risiken sie noch eingehen können, bevor zum Beispiel ein Liquiditätsengpass droht oder der Bankkredit gefährdet ist.

Zur Verdeutlichung des Vorgehens ist nachstehend ein einfaches Beispiel dargestellt. Dabei sind die Resultate der verschiedenen Szenarien mit den Eintretenswahrscheinlichkeiten kombiniert. Damit wird der Unsicherheit eine «Dimension» gegeben.

Interpretation

Aufgrund der verschiedenen Szenarien ergibt sich eine Ergebnisspanne von 60 000 Franken bis -10 000 Franken. Bezogen auf die Eintretenswahrscheinlichkeit sind jedoch nicht alle Szenarien gleichwertig. Im Beispiel wird dem Szenario «Realistic» eine subjektive Wahrscheinlichkeit von 35 Prozent zugeordnet, gefolgt vom Szenario «Weiterschreibung» (30 Prozent). Den Worst Case und Best Case Szenarien wird eine Eintretenswahrscheinlichkeit von 20 respektive 15 Prozent gegeben. Der über alle Szenarien errechnete Erwartungswert des Resultates beträgt 23 000 Franken. Die Ergänzung durch die Spalte kumulierte Wahrscheinlichkeit lässt schliesslich folgende Aussage zu: Die Wahrscheinlichkeit, ein Resultat von 20 000 Franken (Realistic Case) und mehr zu erzielen, ist 80 Prozent. Hingegen ist die Eintretenswahrscheinlichkeit eines Ergebnisses von 30 000 Franken und



Entscheidungs-träger müssen wissen, welche Risiken sie eingehen können.

Szenario	Ergebnis	Wahrscheinlichkeit des Eintreffens	Erwartungswert	kumulierte Wahrscheinlichkeit
	TCHF A	% B	TCHF (A*B)	%
Best Case	60.0	15.0	9.0	15.0
Weiterschreibung der Vorjahreswerte	30.0	30.0	9.0	45.0
Realistic Case	20.0	35.0	7.0	80.0
Worst Case	-10.0	20.0	-2.0	100.0
		100.0	23.0	

FOTOS: AARON MAYER/FOTOLIA UND ZVG

mehr lediglich 45 Prozent. Umgekehrt ist die Wahrscheinlichkeit, ein Resultat von 20 000 Franken und weniger zu erzielen, kleiner als 20 Prozent.

Der Parameter «Ergebnis» kann unterschiedlich definiert werden und hängt von den individuellen Umständen des KMU ab. Neben dem Reingewinn können auch Grössen wie operativer Cashflow oder EBIT bestimmt werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass eine Grösse gewählt wird, welche regelmässig gemessen werden kann und welche Ansatzpunkte für Korrekturmaassnahmen bietet.

Fazit für die Planung 2014 und 2015

Es ist zweifelhaft, die zukünftige Entwicklung eines KMU in Form von Einzelwerten abzubilden. Bereits das einfache Beispiel zeigt, wie der Informationsgehalt der Ergebnisse von Planungsrechnungen durch die Definition von Szenarien und die Zuordnung von Wahrscheinlichkeiten stark steigt. Nur das Abste-



cken von Ergebniskorridoren, innerhalb derer sich die Entwicklung abspielen wird, erlaubt einen mehr oder weniger realistischen Blick in die Zukunft des KMU.

Ich kann den Verantwortlichen von KMU nur empfehlen, das obige Planungsverfahren möglichst schon für die kommende Planungsperiode anzuwenden. Es ist der erste Schritt, um im Umgang mit der Unsicherheit bei der Planung Erfahrungen zu sammeln und der Unsicherheit ein «Gesicht» zu geben. Dazu kommt, dass das Denken in Szenarien und Wahrscheinlichkeiten die Transparenz im Allgemeinen wie auch in einzelnen Bereichen ungemein stark erhöht. Dieser Umstand ist wiederum ein wesentlicher und wichtiger Treiber für die Erhöhung der Effizienz! ●

PUBLIREPORTAGE

Individuell

Pensionskassenlösung à la carte

Jyske Bank (Schweiz) AG bietet zusammen mit der Liberty Vorsorgestiftung eine vollkommen transparente Pensionskassenlösung an.

Das versicherte Unternehmen erkennt die genaue Anlagerendite, die Zusammensetzung der individuellen Anlagestrategie bis auf Titelebene und erhält volle Transparenz, wenn es um die Administrations-, Vermögensverwaltungs- und Risikokosten geht.

Individualität im Ausserobligatorium

In diesem Bereich wird kein Zinssatz vorgeschrieben und die Stiftung kann für jede versicherte Person ein eigenes Vorsorgekonto/-depot einrichten. Dadurch kann die Anlagestrategie individualisiert werden und es ergeben sich interessante Möglichkeiten für Arbeitnehmer und Unternehmer mit einer Lohnsumme über CHF 126 360.–

Planungssicherheit für Unternehmen

In guten Ertragsjahren können Unternehmensgewinne in Form von Boni oder Dividenden ausgeschüttet werden. Jedoch kann die Steuerbelastung wegen der Progression empfindlich ansteigen. Dies kann durch Einkäufe in die Pensionskasse verhindert oder gemildert werden. Da die Sparbeiträge bis zum 25. Altersjahr zurückgerechnet werden, entsteht bei höher versicherten Einkommen ein grosses Einkaufspotenzial. Eine flexible und transparente Pensionskassenlösung bietet einen hohen Mehrwert für Unternehmen. Für den Unternehmer selbst bedeutet die Individualisierbarkeit und das Nutzen der vorhandenen gesetzlichen Rahmenbedingungen eine grosse Optimierungsmöglichkeit in der Steuer- und Finanzplanung. ●



Ihre Ansprechpartner:
(v.l.) Salvador Müller und Robert Mayer

Weitere Informationen:
Jyske Bank (Schweiz) AG
Wasserwerkstrasse 12, 8006 Zürich
Tel. direkt +41 44 368 73 21
E-Mail: info@jyskebank.ch
www.jyskebank.ch/info