

Planung und Unsicherheit

Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Entwicklung der Absatz-, Beschaffungs- und Devisenmärkte hat gerade bei KMU einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmensplanung. Die nachfolgenden Ausführungen zeigen, wie auf einfache Art und Weise die Aussagekraft von Planungen bei Unsicherheit erhöht werden kann.

Unsicherheit

Die Merkmale von Unsicherheit sind unter anderem:

- die notwendigen Informationen fehlen oder sind nicht verlässlich
- die zu treffenden Annahmen basieren auf unsicheren Informationen

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.

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. Zwar versucht man, der Unsicherheit Rechnung zu tragen, indem man «vorsichtiger» plant, d.h. bei den einzelnen Positionen Sicherheitsmargen einbaut. Dieses Vorgehen ist aber unbefriedigend, weil das Resultat nach wie vor einen Wert für eine bestimmte Grösse (z.B. Jahresergebnis, Cashflow, EBIT) darstellt, was eine eindeutige und sichere Entwicklung suggeriert!

Planung trotz Unsicherheit!

Mit dieser beschränkten und eindimensionalen Sicht der Dinge steigt jedoch die Gefahr von Fehlentscheidungen erheblich. Deshalb erfordern realistische Planungen eine Abkehr vom eindimensionalen Vorgehen. Dabei geht es darum *Planungsbandbreiten* zu definieren, innerhalb derer man das Resultat erwartet. Dabei kann wie folgt vorgegangen werden:

Darstellung verschiedener Szenarien: basierend auf unterschiedlichen Annahmen bezüglich der Erwartungen über die zukünftigen Entwicklungen der für das Unternehmen relevanten Erfolgsfaktoren (z.B. Entwicklung der Preise für Rohstoffe, von Wechselkursen, von

Absatzmengen, der Lohnkosten, von Zinssätzen, etc.) werden verschiedene mögliche zukünftige Entwicklungsverläufe beschrieben (z.B. Best-Case, Worst-Case, Realistic-Case).

Zuordnung von Eintrittswahrscheinlichkeiten: nicht alle Szenarien haben dieselbe Eintrittswahrscheinlichkeit. Die Resultate der best- und schlimmst-möglichen 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.

Zur Verdeutlichung des Vorgehens ist nachstehend ein einfaches **Beispiel** dargestellt.

Szenario	Ergebnis	Wahrscheinlichkeit des Eintreffens	kumulierte Wahrscheinlichkeit	
			TCHF	%
	A	B	A*B	
Best Case	50.0	20.0	10.0	20.0
Weiterschreibung*	30.0	25.0	7.5	45.0
Realistic Case	20.0	40.0	8.0	85.0
Worst Case	-10.0	15.0	-1.5	100.0
Erwartungswert			24.0	
* der Vorjahreswerte				

Interpretation: Aufgrund der verschiedenen Szenarien ergibt sich eine Ergebnisspanne von TCHF 50 bis TCHF -10. Im Beispiel wird dem Szenario «Realistic» eine subjektive Wahrscheinlichkeit von 40% zugeordnet, dem «Best-Case» Szenario eine solche von 20%. Der über alle Szenarien errechnete Erwartungswert beträgt TCHF 24.0. Die Ergänzung durch die Spalte kumulierte Wahrscheinlichkeit lässt schliesslich folgende Aussage zu: die Wahrscheinlichkeit ein Resultat von TCHF 30 (Weiterschreibung) und mehr zu erzielen ist lediglich 45%. Dagegen kann ein Resultat von TCHF 20 (Realistic Case) mit einer Wahrscheinlichkeit von 85% erreicht werden. Umgekehrt ist die Wahrscheinlichkeit, ein Resultat von weniger als TCHF 20 zu erzielen kleiner als 15%.

Schlussfolgerungen

Wie die obigen Ausführungen zeigen, kann mit der Anwendung eines einfachen, leicht

verständlichen und praktischen Verfahrens, die Aussagekraft und der Informationsgehalt der Planungsrechnungen stark gesteigert 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, ist dieser Umstand entscheidend.

Das beschriebene Verfahren ist der erste Schritt der Unsicherheit ein «Gesicht / Dimension» zu geben. Dazu kommt, dass das Abstecken von Ergebniskorridoren die Transparenz ungemein stark erhöht. Dies ist wiederum ein wesentlicher Treiber zur Verbesserung der Effizienz!

Gerne unterstützen wir Sie bei der Umsetzung des Ansatzes. Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns eine eMail.

Gerd Suter
lic.oec.HSG, dipl. Wirtschaftsprüfer
gerd.suter@gmb-suter.ch

Anzeigen

GMB
SUTER
CONSULTING

GMB Suter Consulting AG
Wirtschaftsberatung &
Treuhanddienstleistungen
Dufourstrasse 181
8008 Zürich
Tel. 043 243 72 16
gerd.suter@gmb-suter.ch
www.gmb-suter.ch

