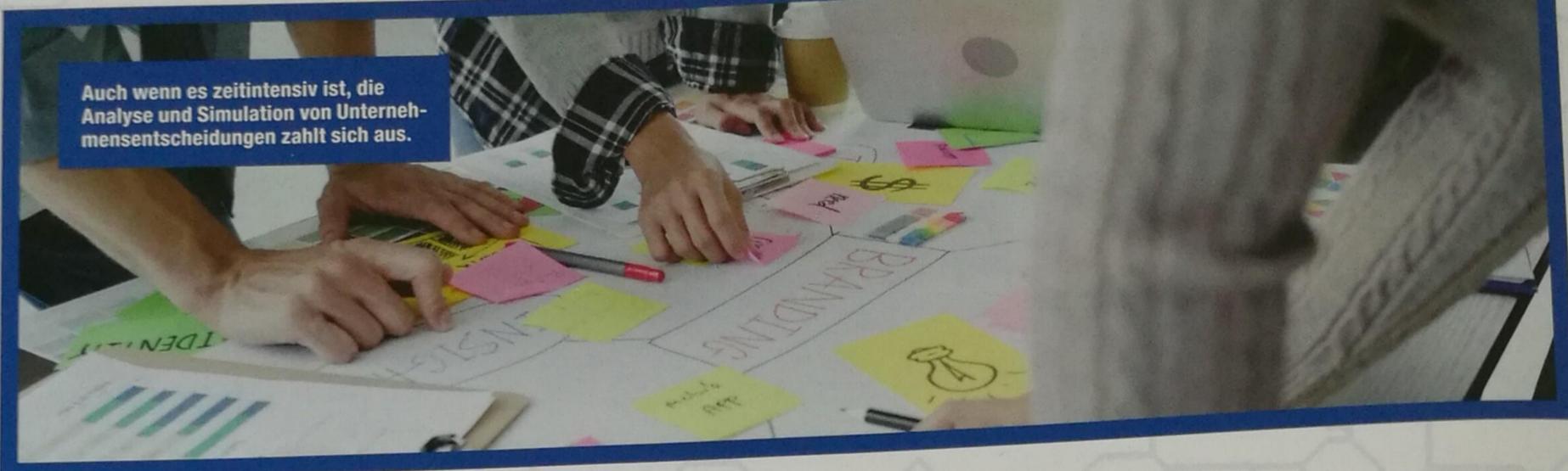


Auch wenn es zeitintensiv ist, die Analyse und Simulation von Unternehmensentscheidungen zahlt sich aus.



Was wäre, **wenn** ...

Eine **Simulation von Ergebnissen** – wie Sie mithilfe einer **Szenarioplanung** alle Möglichkeiten erkennen und managen.

Die Neupositionierung aufgrund der Corona-Pandemie stellt viele Unternehmen immer noch vor große Herausforderungen. Die Umsatzentwicklungen der vergangenen Monate konnten sich wieder stabilisieren. Um die Liquidität aufrechterhalten zu können, sind häufig Soforthilfen oder Darlehensmittel der KfW in Anspruch genommen worden. Doch die Unsicherheit bleibt weiterhin. Was passiert in der nun beginnenden kalten Jahreszeit, in der sich die Menschen wieder vermehrt in geschlossenen Räumen aufhalten? Wie wirken sich die veränderten Arbeitsbedingungen und das nun „gelernte“ Homeoffice auf das Konsum- und Ausgabeverhalten aus?

Eine Szenarioplanung. Zur Aufnahme der KfW-Mittel sind bei vielen Unternehmen Unternehmensplanungen erstellt worden, um den Bedarf an finanziellen Mitteln abzuleiten. Dabei sind zu Beginn der Pandemie für den Herbst beziehungsweise für den Beginn des Jahres 2021 wieder Umsätze annähernd auf Vorjahresniveau angenommen worden. Die Planung des Jahres 2021 sollte schließlich aufzeigen, dass die aufgenommenen Darlehen auch rückführbar sind und das Unternehmen kapitaldienstfähig ist und bleibt. Doch nun zeigt sich, dass die Corona-Pandemie möglicherweise länger anhält, als zu Beginn angenommen. Wie wirken sich nun größere Abweichungen auf das Unternehmensergebnis oder die Liquidität aus? Ab welchen Abweichungen ist die Existenz des Betriebs gefährdet? Diese Fragen lassen sich mit einer Szenarioplanung beantworten, die sich ausgehend von einer Basisplanung gut modellieren lassen. Denn viele Unternehmen haben in Krisensituationen wie dieser bereits die Notwendigkeit von Simulationen und Szenarien im Rahmen der Unternehmensplanung erkannt. Allerdings ist die Modellierung von Szenarien nicht nur in Zeiten hoher Unsicherheit essentiell. Das Abbilden von unterschiedlichen Zukunftsentwicklungen zeigt Fehlentwicklungen auf, die mit geeigneten Maßnahmen zu verhindern sind. Die Szenarioplanung soll somit Alternativen aufzeigen und bildet so die ideale Basis für eine proaktive Unternehmenssteuerung. Die klassische Szenarioplanung ist ein strategisches Controlling- und Planungsinstrument, mit

dessen Hilfe mehrere mögliche zukünftige Entwicklungen sowie deren Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis simuliert und analysiert werden können. Aufgrund der nicht sicher vorhersagbaren Zukunft sollten unternehmerische Entscheidungen nicht nur auf das zum Zeitpunkt der Planung wahrscheinlichste Zukunftsszenario abgestellt werden. Sinnvoll ist es, zumindest noch zwei weitere Planungen darzustellen: eine gegenüber der wahrscheinlichen Entwicklung schlechtere und eine positivere Entwicklung.

Die Simulation von Ereignissen. Bei der Szenarioplanung werden typischerweise drei Entwicklungen der Zukunft unter Berücksichtigung spezifischer Risiken und Chancen dargestellt:

1. **Real-Case- oder Basisplanung:** Hierbei handelt es sich um die zum Zeitpunkt der Planungen wahrscheinlichste Entwicklung. Es wird davon ausgegangen, dass sich Chancen und Risiken in etwa die Waage halten. Beim Ergebnis sollte es daher zu keinen gravierenden Ausschlägen in die eine oder andere Richtung geben.
2. **Worst-Case-Szenario:** Dieses Szenario basiert im Kern auf den Daten und Annahmen des Real-Case-Szenarios. Allerdings werden in dieses Zukunftsabbild alle gravierenden Risiken eingearbeitet. Das Worst-Case-Szenario soll zeigen, was im Extremfall passieren kann, wenn alle gravierenden Risiken eintreten.
3. **Best-Case-Szenario:** Wie zuvor werden die Daten des Real-Case-Szenarios als Ausgangspunkt gewählt. Statt der Risiken werden die erkennbaren Chancen in das Szenario integriert, um zu se-

Planung und Strategie – die Serie

- Teil 1:** Planungsrechnung: Back Journal 09/20
- Teil 2:** Datenkonsistenz: Back Journal 10a/20
- Teil 3:** **Simulation von Ergebnissen: Back Journal 10/20**
- Teil 4:** Neuausrichtung durch Neuordnung: Back Journal 11/20
- Teil 5:** Planung für die Zeit danach: Back Journal 12/20

Ihnen fehlt eine Ausgabe? Gerne können Sie die bei Birgit Henning, henning@baeckerwelt.de bestellen.

hen, mit welchen Resultaten ein Betrieb im besten Fall rechnen kann. Auch hier wird ein Extremfall abgebildet, der eintritt, wenn es gelingt, alle Chancen und Potenziale zu nutzen, und die Risiken nicht oder in abgeschwächter Form eintreten.

Das Ziel der Szenarioplanung ist, die Bandbreite der voraussichtlichen Ergebnisse zu verdeutlichen. Dabei ist vor allem die genaue Analyse des Worst-Case-Szenarios sowie dessen mögliche Auswirkungen auf das Ergebnis wichtig. Denn es ist von hoher Bedeutung, die möglichen Risiken zu erkennen und zu bewerten sowie Maßnahmen frühzeitig einleiten zu können. Die Maßnahmen bilden einen weiteren, zentralen Modellierungsbaustein für die Simulation. Je Maßnahme muss die Wirkung für die Ertragsseite als auch für die Liquiditätsseite ermittelt werden. Die Modellierung erfolgt dann über die flexible Zuordnung der Effekte einzelner Maßnahmen zu den jeweiligen Risiken als Steuerungsinstrument. Damit eine Maßnahme erfolgreich umgesetzt werden kann, sollten folgende Aspekte bedacht werden:

1. Jede Maßnahme sollte konkret beschrieben werden. Es muss klar sein, wie die Maßnahme umgesetzt werden kann.
2. Es sollte klar formuliert werden, welches Ziel mit einer Maßnahme erreicht werden soll.
3. Des Weiteren muss für die einzelnen Maßnahmen ein Verantwortlicher definiert werden.
4. Die Maßnahme beziehungsweise die Wirkung der Maßnahme muss messbar sein, um den Erfolg der Maßnahme bewerten zu können, beispielsweise mithilfe von Kennzahlen.
5. Es sollte in regelmäßigen Abständen geprüft werden, ob die Maßnahmenumsetzung erfolgreich ist.
6. Es sollten nicht mehr als vier Maßnahmen gleichzeitig durchgeführt werden, um den Überblick zu behalten und die Wirkungen der einzelnen Maßnahmen eindeutig zuordnen zu können. Wenn mehr Maßnahmen notwendig sind, sollte eine Reihenfolge festgelegt werden. Dabei gilt: Je höher die Eintrittswahrscheinlichkeit und der Gefährdungsgrad, desto dringender ist die Maßnahmenumsetzung.

Gefahren frühzeitig erkennen. Häufig bleibt im Tagesgeschäft kaum Zeit, um sich eingehend mit der Modellierung und Simulation von Unternehmensentscheidungen auseinanderzusetzen. Für eine Analyse werden Ist-Daten hochgerechnet, die Entwicklung der Vergangenheit betrachtet und auf die Zukunft angewendet, die leitenden Mitarbeiter geben ihre Einschätzungen ab und eine Berechnung wird aufgestellt. Das Ergebnis sieht vielversprechend aus, auf deren Basis wird eine Entscheidung gefällt. Dieser pragmatische Ansatz wird vielfach angewendet. Doch manche Entscheidungsfindung auf einer solchen Basis birgt die Gefahr, wesentliche Zusammenhänge zu übersehen oder Effekte falsch einzuschätzen. Daher gibt es für das Aufstellen von Szenarioplanungen auch außerhalb von Krisenzeiten verschiedene Gründe im operativen oder strategischen Bereich. Eine Bäckerei plant beispielsweise die Übernahme zwei weiterer Filialen von einem von Insolvenz bedrohten Betrieb. Die Filialen weisen gute Umsatzpotenziale auf und die erzielten Umsätze sind von Beginn an sehr erfreulich. Doch die längeren Transportwege und die Umstellung

auf eine zweifache Belieferung mit Backwaren führt zu deutlich höheren Kosten in der Logistik. Hinzu kommt, dass nach kurzer Zeit ein schon älteres Lieferfahrzeug ausfällt und Ersatz angeschafft werden muss. Diese Faktoren führen zu einer kurzfristigen Anspannung der Liquidität. Durch eine Szenarioplanung hätte das Unternehmen hier frühzeitig Gefahren erkennen und die Auswirkungen auf Ertrag und Liquidität darstellen können, um so entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Weitere Gründe für die Erstellung von Szenarioplanungen könnten die Reorganisation des Unternehmens in Form eines Verkaufs von Filialen, die Auswirkungen von neuen Geschäftsfeldern wie der Übernahme eines Liefergeschäfts oder eine Veränderung von Wertschöpfungsketten wie beispielsweise der zentralen Herstellung von Snacksortimenten sein. Das grundlegende Problem jeder Planung ist, dass die Zukunft nicht sicher vorhergesagt werden kann. Das ist unproblematisch, solange die Abweichungen zwischen Plan und Ist nicht zu groß ausfallen. Mögliche kleinere Lücken haben keine gravierenden Folgen für ein Unternehmen. Der Einsatz von Szenarioplanungen bietet klare Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen: bessere und schnellere Entscheidungen sowie ein generell stärker vorausschauendes Handeln. Simulationen und Szenario-Modellierungen sind nicht nur in Krisenzeiten wertvoll. Ihr Einsatz steigert das Geschäftsverständnis und erlaubt eine effiziente und umfassende Entscheidungsvorbereitung.

Oliver Vogt

UNSER AUTOR

Oliver Vogt ist Geschäftsführer und Partner bei Gehrke Econ aus Hannover. Gehrke Econ erstellt für das Back- und Konditorenhandwerk mehr als 60 integrierte Planungsrechnungen pro Jahr in unterschiedlichen Komplexitätsstufen. Anlässe sind von der Existenzgründung über Investitions- und Wachstumsfinanzierung bis hin zur komplexen Sanierungs- und Restrukturierungsberatung. Das interdisziplinäre Team umfasst dauerhaft 15 Mitarbeiter. Gehrke Econ setzt in diesem Bereich seit mehr als 20 Jahren eine integrierte Planungssoftware zur Modellierung von Geschäftsprozessen für die Installation vor Ort in den Betrieben oder als Beratung im Rahmen des externen Controllings ein.



Foto: Gehrke Econ 2020

Anzeige

**BESTER GESCHMACK
KAROW AROMEN: EXZELLENT!**

INFORMATIONEN ODER
GLEICH DIREKT BESTELLEN:
Telefon +49 37 41-38 32 550