

Qualitative und quantitative Szenarioplanung als Grundlage der unternehmerischen Nachhaltigkeit

von Florian Ebert und Zerrin Isik



Das Verhalten vieler mittelständischer Unternehmen erinnert in den Zeiten der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise an Lemminge. Wenn große Konzerne sich weigern, Prognosen abzugeben und öffentlich bekunden, dass sie im Nebel stochern und „auf Sicht fahren“, fühlen sie sich darin bestärkt, **sämtliche Planungsaktivitäten einzustellen**. Sicher – die Komplexität und Dynamik der Krise erschweren einen Blick in die Zukunft. Unabhängig davon ist die Unvorhersehbarkeit das konstituierende Element der Zukunft, so dass das Erreichen sämtlicher Planzahlen weniger dem Geschick des Planers denn dem Zufall zu verdanken ist.

Grundsätzlich pendeln die meisten Unternehmen zwischen zwei Extrempolen, die beide grenzwertig sind: auf der einen Seite der Versuch, **mit Hilfe von extremem Aufwand möglichst präzise Planungen** zu erstellen, als wenn man im Januar ein Sommerfest plant und verzweifelt nach exakteren Wettervorhersagen sucht. Dies ist bestenfalls Pedanterie und schlechtestenfalls Zeitverschwendung.

Die Antwort auf die Erkenntnis, dass sich die Zukunft und die Umwelt nicht vorhersagen lassen, schlägt dann auf der anderen Seite in das zuvor beschriebene Extrem, **dass bereits vor der Erstellung der Planung kapituliert wird**. Getreu dem Motto – „ich weiß ja nicht, was in zwei Monaten ist, woher soll ich wissen, was in zwei Jahren ist.“ Andere Unternehmen sind bereits mit der Handhabung der Gegenwart überfordert, leben von vergangenen Erfolgen oder gegenwärtigen Stärken und marschieren dabei ohne irgendwelche Anhaltspunkte in die Zukunft – **und stürzen sich dabei häufig mit den anderen „Ziellosen“ in den Abgrund**.

Die Führungskräfte dieser Unternehmen haben die Dynamik des Wandels noch nicht begriffen und meinen, sich noch immer in einem stabilen Unternehmensumfeld zu bewegen. Dabei verhalten sich diese Unternehmen wie Autofahrer, die mit verklebter Windschutzscheibe und beschlagenen Seitenfenstern auf einer kurvenreichen Bergstraße fahren und dabei mit festem Blick in den Rückspiegel die Geschwindigkeit kontinuierlich erhöhen.

Nachhaltiges Wirtschaften

Unabhängig von den individuellen Zielen ist ein Unternehmen systemtheoretisch betrachtet ein



komplexes System, das darauf gerichtet ist, seine Lebensfähigkeit durch ökonomisches Handeln zu erhalten. Das nachhaltige Überleben eines Unternehmens ist somit das wichtigste Ziel der Unternehmensführung. Der englische Ausdruck für nachhaltig – **sustainable**

– verdeutlicht die unternehmerische Aufgabe: **a system is sustainable, if it is able to sustain itself**. Kurzfristig braucht es dafür Liquidität, um seinen finanziellen Verpflichtungen nachkommen zu können.

Die Veränderung der Liquidität erfolgt – neben der Gestaltung der Finanzstrukturen – im Wesentlichen durch den Gewinn bzw. Verlust. Daher bildet der Gewinn zumeist die maßgebliche Steuerungsgröße, weshalb sich die meisten Planungen darauf erschöpfen. Mit welchen Maßnahmen dies erreicht werden soll und welche (kurz-, mittel- und langfristigen) Auswirkungen diese vermutlich haben, ist der eigentliche Grund einer Planung, der sich eben nicht in einer bloßen GuV-Planung erschöpfen darf. Bei geschätzten **35.000 Insolvenzen in 2009 in Deutschland** zeigt sich, dass diese unternehmerische Aufgabe häufig nur unzureichend umgesetzt wird und die Metapher der Lemminge nicht unrealistisch ist.¹

Um der komplexen Steuerungsaufgabe zu begegnen, ist es – ungeachtet der Schwierigkeit der Vorhersage – notwendig, mehr zu planen, anstatt nicht mehr zu planen. **Mehr zu planen bedeutet jedoch nicht, in die Tiefe zu gehen, sondern in die Breite**. Denn zwischen den beiden Positionen – angebliche Gewissheit vs. völlige Ungewissheit der Zukunft – existiert der Bereich begrenzte Unsicherheit. An dieser Stelle muss sich der Planer grundsätzlich **von der Vorstellung verabschieden, dass es „nur eine“ Zukunft gibt**. Das Denken muss sich auf die Offenheit der Zukunft einstellen, was über die Vorstellung einer multiplen Zukunft erfolgen sollte. Dies beinhaltet bspw. das Denken in Diskontinuitäten anstatt einer linearen Extrapolation. Bei der Betrachtung der viel-

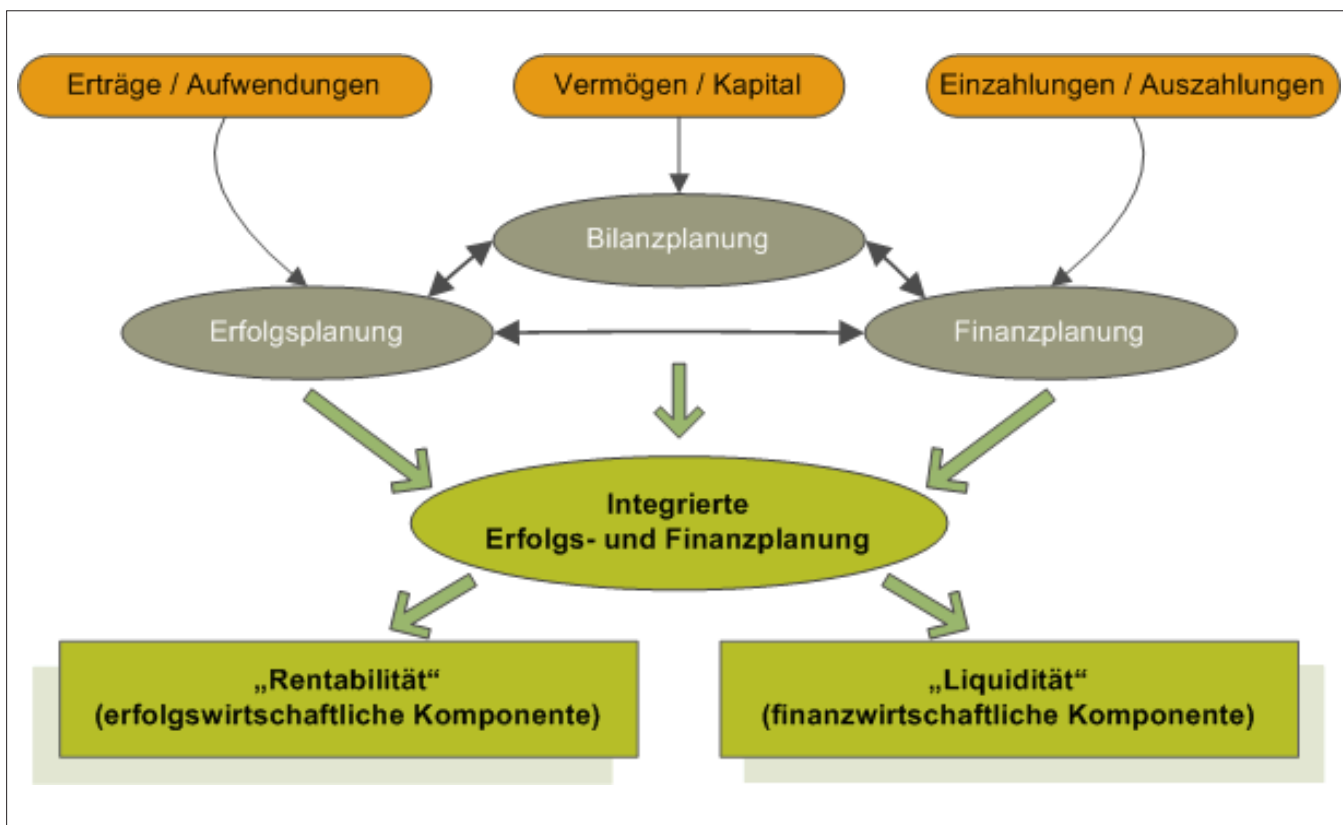


Abb. 1: Grob, Heinz: Controllingsoftware zur integrierten Erfolgs- und Finanzplanung, in WISU, 12/98, Seite 1443-1451, hier Seite 1445

fältigen Einflussfaktoren auf die Unternehmensumwelt erkennt man, dass sich verschiedene „Zukünfte“ ergeben, wenn eine alternative Entwicklung der verschiedenen Einflussfaktoren in der Planung zugelassen wird.

Schritt 1: Szenarien bilden

Jede Änderung führt zu einem alternativen Resultat, einem Zukunftsszenario.² Grundsätzlich können drei Formen von Szenarien differenziert werden, die sich aus dem Einfluss der externen Rahmenbedingungen ergeben: Um ein **Umfeldszenario** handelt es sich, wenn ausschließlich externe, nicht vom Unternehmen beeinflussbare Rahmenbedingungen berücksichtigt werden (wie z.B. Auftauchen eines starken Wettbewerbers). Aus den sich hieraus ergebenden Chancen und Risiken werden die bestehenden unternehmerischen Optionen abgeleitet. Ein **Lenkungsszenario** ist die entsprechende Gegenform, es werden ausschließlich vom Unternehmen beeinflussbare Lenkungsgrößen (wie z.B. Markteinführung eines neuen Produktes) berücksichtigt, hierbei stellen die Szenarien bereits die unternehmerischen Optionen dar.

Ein **Systemscenario** ist eine Mischform aus Umfeld- und Lenkungsszenario, das Szenariofeld beinhaltet sowohl externe Umfeldfaktoren als auch interne Lenkungs Optionen. Systemscenarien sind besonders schwierig kalkulierbar, da sie sowohl Rahmenbedingungen als auch Handlungsoptionen beinhalten. Auch wenn Systemscenarien die logische Konsequenz einer realistischen Zukunftsbetrachtung darstellen, da alle zukunftsrelevanten Faktoren einbezogen werden, ist es einfacher und zielführender, Umfeld- und Lenkungsbereiche voneinander zu trennen, um hieraus die strategischen Handlungsoptionen ableiten zu können.

Hinsichtlich der Bildung von Rohszenarien ist zudem auf eine sinnvolle Anzahl zu achten, woraus ein Zielkonflikt resultiert: Einerseits **führt eine größere Anzahl von Szenarien zu einem besseren Einblick in den Zukunftsraum**, zum anderen sind die Planer und Entscheider aufgrund der besseren Übersichtlichkeit an einer möglichst niedrigen Anzahl an Szenarien interessiert. Grundsätzlich sollten mehr als zwei Szenarien betrachtet werden, da andernfalls die Gefahr besteht, sich gedanklich zu stark auf die Strategieoptionen zu fixieren. Auf diese Weise ist der Zweck der Zukunftsof-

fenheit durch die Szenarioplanung stark gefährdet.

Schritt 2: Auswirkungen der Szenarientests

Das Denken in, sowie das Modellieren von Szenarien ist jedoch nur der erste Schritt zu einem nachhaltigen Unternehmen. Der zweite Schritt besteht darin, die Auswirkungen der Szenarien auf das Unternehmen in einer integrierten Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung darzustellen, um herauszufinden, **unter welchen Bedingungen die Existenz des Unternehmens besonders gefährdet ist**. Die Betrachtung dieser Zusammenhänge ist in volatilen Zeiten noch wichtiger: Aufgrund der nachgelagerten Forderungseingänge i. V. m. der niedrigeren Vorfinanzierung des Lagerbestands fühlt sich ein Umsatzrückgang zunächst nicht existenziell an, da der Cash Flow erst ansteigt und dadurch ein trügerisches Gefühl der Sicherheit vermittelt, bevor er gänzlich zusammenbricht.

Kritisch wird es bei einem Wiederaufleben der Geschäfte, da dann plötzlich die finanziellen Mittel zur Vorfinanzierung der Betriebsmittel

fehlen. **Die finanzierenden Banken sind „not amused“**, wenn in unregelmäßigen, aber immer kürzer werdenden Abständen Ausweitungen des Kontokorrentkredits verlangt werden. Auch ein kurzer Verweis, dass es sich nur um „kurzfristig“ benötigte Mittel handelt und die abgegebenen Planzahlen (i. d. R. eben nur Rentabilitätsvorschauen) erreicht werden, führt nicht zu Freudensprüngen auf Seiten der Finanziers. Die (unterjährige) Planung dieser komplexen Zusammenhänge in der erforderlichen Qualität, fehlerfrei und zeitnah, überfordert jedes noch so ausgeklügelte Excelsheets. Eine **datenbankgestützte Finanzplanungssoftware**, welche die betriebs- und finanzwirtschaftlichen Zusammenhänge bereits integriert hat, bietet hier Controllern und Geschäftsführern eine wertvolle Unterstützung.

Da es sich um ein integriertes System handelt, führt die **Veränderung von einer Prämisse** (wie bspw. dem Umsatz) zu einer **Neuberechnung** aller abhängigen Planungsparameter, in diesem Falle sämtliche umsatzabhängigen Kosten, Forderungen (aufgrund des Umsatzes), Verbindlichkeiten (aufgrund der Kosten), Lager Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Lager Halbfertig- und Fertigfabrikate, Zinsen (aufgrund der Veränderung der Kapitalbindung), Ertragssteuern und entsprechende Rückstellungen. (vgl. Abbildung 1)

Es ist unmittelbar einsichtig, dass nur ein solch komfortables System die Voraussetzung für die Berechnung der verschiedenen Szenarien bilden kann. Die **automatisierte Berechnung** von abhängigen Daten bildet i. a. R. noch keine Szenariobetrachtung, sondern **liefert nur eine erste Iteration**. Wie die aktuelle Krise zeigt, stellen viele Controller fest, dass sich nicht alle als variabel angenommenen Kosten tatsächlich proportional zum Umsatz verhalten. Weiterhin sind mit jedem Szenario Entscheidungen verbunden, die ebenfalls die fixen Kosten betreffen.

Bspw. kann das Szenario eines Umsatzanstiegs um 30%³ bei einem Produktionsunternehmen zur Folge haben, dass zusätzliche Lagerflächen angemietet und weitere Mitarbeiter für die Auftragsbearbeitung oder Buchhaltung eingestellt werden müssen oder die Werbe-/ Reisekosten ansteigen. **Alle diese Parameter gilt es, im**

Zuge der Szenariobetrachtung zu beschreiben und zu quantifizieren. Erfolgt lediglich eine quantitative Betrachtung ohne eine qualitative Beschreibung, handelt es sich bei der integrierten Finanzplanung um „Malen nach Zahlen“ – es wird versucht, die Zahlen zu stylen, ohne die dahinter liegenden realwirtschaftlichen Vorgänge zu berücksichtigen. Selbst wenn die Planwerte erreicht werden, handelt es sich dabei um eine schlechte Planung.

Schritt 3: Entscheidungen vordenken

Der dritte Schritt ist das Vordenken von Entscheidungen. Diesbezüglich müssen die Rohentwürfe der verschiedenen Szenarien vorliegen. Damit ist es aber i. a. R. noch nicht getan, da – besonders wenn es sich um ein „Worse-than-real-Case“-Szenario handelt, zumindest die Zielrendite, wenn nicht die Existenz des Un-

fixen Kosten innerhalb eines bestimmten Planungshorizontes nach ihren möglichen Abbafterminen (monatlich, quartalsweise, etc.) in einem Gemeinkostenplan erfasst. Es empfiehlt sich, **die für das Fixkostenmanagement relevanten Grunddaten in Vertragsdatenbanken festzuhalten**, welche die wesentlichen Informationen über alle Verträge beinhalten und damit Analysen über die Höhe und die Frist der Abbaufähigkeit der Fixkosten einer Kostenstelle oder Organisationseinheit ermöglichen.

Auf diese Weise gewinnt das Unternehmen an Geschwindigkeit, um bereits bei dem frühzeitigen Erkennen von ungewissen Entwicklungen Maßnahmen einleiten zu können, um die Erreichung der unternehmerischen Ziele gewährleisten zu können, ganz im Sinne des Zitats von Perikles: Es kommt nicht darauf an, die Zukunft zu wissen, sondern **auf die Zukunft vorbereitet zu sein**.

Autoren



■ Dipl.- BW (FH) Florian Ebert

beschäftigt sich als freiberuflicher Unternehmensberater mit der Optimierung von strategischen Planungsprozessen und der Implementierung von Finanzcontrollingssystemen. Darüber hinaus ist er Certified Consultant der Corporate Performance Management Software Professional Planner von Winterheller.
E-Mail: fe@fenance.de

■ Dipl.- BW (FH) Zerrin Isik

ist Controllerin bei der B/A/S/L/E/R Fashion GmbH in Goldbach/Aschaffenburg.
E-Mail: isik@basler-fashion.com



ternehmens gefährdet ist. Hier muss geprüft werden, **welche Stellschrauben verändert werden können**, um die gesetzten Ziele noch zu erreichen. Ein wichtiges Instrument, das wesentliche Transparenz schafft, ist neben einem effektiven Direct Costing und einer Prozesskostenrechnung auch die Implementierung eines Fixkostenmanagements.

Das Fixkostenmanagement basiert auf der Idee, dass **langfristig alle Kosten** beeinflussbar sind. Hierbei werden die vom Beschäftigungsgrad abhängigen, abbaufähigen

Schritt 4: Laufende Analyse der Ist-Daten

Um diesen **Prozess des kontinuierlichen „Verstehen – Handeln – Verstehen – Handeln etc.“** permanent und simultan ablaufen lassen zu können, ist als vierter Schritt eine laufende Analyse der Ist-Daten erforderlich. Auch hier ist eine reine quantitative Betrachtung nicht sinnvoll, da möglicherweise die Zahlen übereinstimmen, wengleich sich die zugrunde liegenden Prämissen verändert haben. Da die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen

Unternehmen 2009 / 2010		Unternehmen 2009 / 2010		Unternehmen 2009 / 2010	
Nettoerlöse	95.211.600	I. CASH FLOW		A. Anlagevermögen	
<i>Outlet Sommer</i>	1.938.000	Bilanzergebnis nach Steuern	4.023.602	Anlagevermögen	15.903.661
<i>Outlet Winter</i>	3.033.600	+/- Afa/Zuschreibung	1.596.339	B. Umlaufvermögen	
<i>Retail Sommer</i>	21.000.000	+/- Steuerrückstellungen	474.401	Lager	11.490.960
<i>Retail Winter</i>	20.000.000	+/- Rückstellungen	0	Produktionslager	0
<i>Wholesale Sommer</i>	21.700.000	+/- SoPo Rücklagen	0	Forderungen LuL	3.381.000
<i>Wholesale Winter</i>	27.540.000	Saldo Cash Flow	6.094.342	Forderungen BKK-Zinsen	9.892
Rabatte	2.781.465	II. WORKING CAPITAL		BKK aktiv	1.783.891
Skonti	0	+/- Lager	-990.960	So Umlaufvermögen	400.000
Vertriebssonderkosten	5.564.120	+/- Produktionslager	0	C. Aktive Rechnungsabgrenzung	
WES/Material	40.459.040	+/- Forderungen LuL	119.000	ARAP	0
So Variable Kosten	2.462.000	+/- So Forderungen	-9.892	Summe Aktiva	32.969.404
Deckungsbeitrag	43.944.975	+/- So Umlaufvermögen	0	A. Eigenkapital	
Aufwand = Kosten	37.536.339	+/- ARAP	0	Eigenkapital	11.900.000
<i>Abschreibungen</i>	1.596.339	+/- Verbindlichkeiten LuL	182.307	SoPo Rücklagen	0
<i>Miete / Raumkosten</i>	6.240.000	+/- So Verbindlichkeiten	100.000	Bilanzergebnis	4.023.602
<i>Personalkosten</i>	23.040.000	+/- PRAP	0	B. Rückstellungen	
<i>Sonstige Aufwendungen</i>	6.660.000	Saldo Working Capital	-599.546	Rückstellungen	2.000.000
Ertrag = Leistung	0	III. LANGFRISTBEREICH		Steuerrückstellungen	474.401
Ordentliches Ergebnis 1	6.408.636	+/- Investitionen	-2.500.000	C. Verbindlichkeiten	
Ord Neutraler Aufwand	681.293	+/- Darlehen	-1.710.906	Verbindlichkeiten LuL	4.182.307
<i>Zinsaufwendungen</i>	681.293	Saldo Langfristbereich	-4.210.906	So Verbindlichkeiten	2.100.000
BKK-Sollzinsen	25.319	Bedarf/Überschuss	1.283.891	BKK passiv	0
Ord Neutraler Ertrag	0	Sollzinsen BKK	25.319	Darlehen	8.289.094
BKK-Habenzinsen	45.979	Habenzinsen BKK	45.979	D. Passive Rechnungsabgrenzung	
Ordentliches Ergebnis 2	5.748.003	Bankkontokorrent	1.783.891	PRAP	0
AO Neutraler Aufwand	0			Summe Passiva	32.969.404
AO Neutraler Ertrag	0				
Ergebnis vor Steuern	5.748.003				
Ertragssteuern	1.724.401				
Ergebnis nach Steuern	4.023.602				

Abb. 2: GuV-, Cash Flow- und Bilanzplan: Real Case

der Veränderungen in einem bloßen Soll-Ist-Vergleich nicht erfasst werden, sollten diese in einer **rollierenden Finanzplanung** mitberücksichtigt werden, um die daraus resultierenden Veränderungen auf Rentabilität und Liquidität zu prognostizieren. Dies hat den weiteren Vorteil, dass die Planung stets auf dem aktuellen Stand gehalten werden kann.

Planungsbeispiel

In einem **beispielhaften Planungsmodell** wird eine integrierte Finanzplanung für ein Textilunternehmen für das Geschäftsjahr vom 01.04.2009 – 31.03.2010 vereinfacht dargestellt. Die zugrunde liegenden Umsatzprämissen gliedern sich in Frühjahr/Sommer und Herbst/Winter Umsätze über die folg. Vertriebswege:

- Wholesale (Umsätze auf fremdgeführten Verkaufsf lächen mit der aktuellen Kollektion)
- Retail (Umsätze in eigenen Stores mit der aktuellen Kollektion)

- Outlet (Umsätze in Factory Outlet Centern mit vorhergehenden Kollektionen)

Im Vertriebsweg Wholesale werden die Umsätze aus der Herbst-/Wintersaison mit der Auslieferung der Ware an die Kunden in den Monaten April bis September realisiert, nicht verkaufte Teile werden im darauf folgenden Februar und März zurückgesendet. Der Umsatz mit Ware aus der Frühjahr-/Sommerkollektion wird in den Monaten Oktober bis März generiert, die Warenrücklieferung erfolgt im August und September. Im Wholesale wird eine pauschale Rücksendequote von 10% am Ende einer Saison eingeplant. Die Folgen sind höhere Bestände und die Reduzierung des Umsatzes.

Dagegen werden in den Vertriebswegen Retail und Outlet die Umsätze mit Frühjahr-/Sommerware in den Monaten März bis August bzw. mit Herbst-/Winterware von September bis Februar generiert.

Die direkten Kosten pro abgesetztes Teil sind in allen drei Vertriebswegen gleich. Im Wholesale

werden die Waren zu Listenpreisen, im Retail und Outlet inklusive eines Einzelhandelsaufschlages abgesetzt, so dass die Rohertragsmargen hier deutlich höher sind. Dafür fallen bei diesen Vertriebswegen fixe Personal- und Raumkosten an. Im Retail und Outlet werden gegen Ende einer Saison durchschnittlich 30 % Rabatte auf den Einzelhandelspreis budgetiert.

Innerhalb der unterjährigen Planung kommt es zu Kapitalbedarfsspitzen resultierend aus dem starken Bestandsaufbau zu Beginn einer jeden Saison. Weiterhin ergeben sich mit der Auslieferung des Wholesalebereichs Umsatzspitzen, welche sich durch die zeitliche Verlagerung der Retailumsätze leicht glätten. Abb. 2 zeigt den GuV-, Cash Flow- und Bilanzplan zum Geschäftsjahresende am 31.03.2010 (abweichendes Geschäftsjahr).

Die Komfortabilität eines integrierten Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanungssystems zeigt sich bei der Veränderung bestimmter Einflussfaktoren

	Real Case		Warmer Winter		Differenz	in %
	2009 / 2010	2009 / 2010	2009 / 2010	2009 / 2010		
Nettoerlöse	95.211.600	87.262.332	-7.949.268	-8,35%	↓	
<i>Outlet Sommer</i>	1.938.000	1.938.000	0	0,00%	↔	
<i>Outlet Winter</i>	3.033.600	3.033.600	0	0,00%	↔	
<i>Retail Sommer</i>	21.000.000	21.000.000	0	0,00%	↔	
<i>Retail Winter</i>	20.000.000	18.170.732	-1.829.268	-9,15%	↓	
<i>Wholesale Sommer</i>	21.700.000	21.700.000	0	0,00%	↔	
<i>Wholesale Winter</i>	27.540.000	21.420.000	-6.120.000	-22,22%	↓	
Rabatte	2.781.465	2.903.417	121.951	4,38%	↓	
Skonti	0	0	0		↔	
Vertriebssonderkosten	5.564.120	4.872.560	-691.560	-12,43%	↑	
WES/Material	40.459.040	36.586.786	-3.872.254	-9,57%	↑	
So Variable Kosten	2.462.000	2.156.000	-306.000	-12,43%	↑	
Deckungsbeitrag	43.944.975	40.743.569	-3.201.406	-7,29%	↓	
Aufwand = Kosten	37.536.339	37.536.339	0	0,00%	↔	
<i>Abschreibungen</i>	1.596.339	1.596.339	0	0,00%	↔	
<i>Miete / Raumkosten</i>	6.240.000	6.240.000	0	0,00%	↔	
<i>Personalkosten</i>	23.040.000	23.040.000	0	0,00%	↔	
<i>Sonstige Aufwendungen</i>	6.660.000	6.660.000	0	0,00%	↔	
Ertrag = Leistung	0	0	0		↔	
Ordentliches Ergebnis 1	6.408.636	3.207.230	-3.201.406	-49,95%	↓	
Ord Neutraler Aufwand	681.293	681.293	0	0,00%	↔	
<i>Zinsaufwendungen</i>	681.293	681.293	0	0,00%	↔	
BKK-Sollzinsen	25.319	28.496	3.177	12,55%	↓	
Ord Neutraler Ertrag	0	0	0		↔	
BKK-Habenzinsen	45.979	41.598	-4.381	-9,53%	↓	
Ordentliches Ergebnis 2	5.748.003	2.539.039	-3.208.964	-55,83%	↓	
AO Neutraler Aufwand	0	0	0		↔	
AO Neutraler Ertrag	0	0	0		↔	
Ergebnis vor Steuern	5.748.003	2.539.039	-3.208.964	-55,83%	↓	
Ertragssteuern	1.724.401	761.712	-962.689	-55,83%	↑	
Ergebnis nach Steuern	4.023.602	1.777.327	-2.246.275	-55,83%	↓	
	2009 / 2010	2009 / 2010				
I. CASH FLOW						
Bilanzergebnis nach Steuern	4.023.602	1.777.327	-2.246.275	-55,83%	↓	
+/- Afa/Zuschreibung	1.596.339	1.596.339	0	0,00%	↔	
+/- Steuerrückstellungen	474.401	-488.288	-962.689	-202,93%	↓	
+/- Rückstellungen	0	0	0		↔	
+/- SoPo Rücklagen	0	0	0		↔	
Saldo Cash Flow	6.094.342	2.885.378	-3.208.964	-52,65%	↓	
II. WORKING CAPITAL						
+/- Lager	-990.960	-4.863.214	-3.872.254	-390,76%	↓	
+/- Produktionslager	0	0	0		↔	
+/- Forderungen LuL	119.000	5.117.000	4.998.000	4200,00%	↑	
+/- So Forderungen	-9.892	-5.969	3.924	39,66%	↑	
+/- So Umlaufvermögen	0	0	0		↔	
+/- ARAP	0	0	0		↔	
+/- Verbindlichkeiten LuL	182.307	-364.613	-546.920	-300,00%	↓	
+/- So Verbindlichkeiten	100.000	100.000	0	0,00%	↔	
+/- PRAP	0	0	0		↔	
Saldo Working Capital	-599.546	-16.796	582.750	97,20%	↑	
III. LANGFRISTBEREICH						
+/- Investitionen	-2.500.000	-2.500.000	0	0,00%	↔	
+/- Darlehen	-1.710.906	-1.710.906	0	0,00%	↔	
Saldo Langfristbereich	-4.210.906	-4.210.906	0	0,00%	↔	
Bedarf/Überschuss	1.283.891	-1.342.323	-2.626.214	-204,55%	↓	
Sollzinsen BKK	25.319	28.496	3.177	12,55%	↑	
Habenzinsen BKK	45.979	41.598	-4.381	-9,53%	↓	
Bankkontokorrent	1.783.891	-842.323	-2.626.214	-147,22%	↓	

Abb. 3: Szenario warmer Winter

ren. Für dieses Beispiel gingen wir von einem Umfeldszenario aus, nämlich den Einflüssen eines außerordentlich warmen Winters. Dies verändert zunächst an den Umsätzen Wholesale nichts, da die Budgetierung auf bestehende Bestellungen aufgesetzt wurde.

Da bei einem warmen Winter die Nachfrage nach wärmenden Modeartikeln niedrig ist, haben die Wholesalekunden Schwierigkeiten mit dem Abverkauf der Winterware, weshalb die Rückläufer für Februar / März mit 30 % (gegenüber 10%) der vorverkauften Menge budgetiert wurde. Auch der Retail hat aus denselben Gründen mit Absatzschwierigkeiten zu kämpfen, weshalb ab Dezember lediglich 70 % der ursprünglich abgesetzten Menge angenommen wurde. Zudem erhöhen sich im Januar und Februar die Rabatte auf 50%. Dieses kleine Beispiel zeigt, dass eine negative Veränderung eines Einflussfaktors sich auf mehrere Positionen negativ auswirkt. Abbildung 3 zeigt die Auswirkung dieses Szenarios auf GuV- und Cash Flow Plan in einem Vergleich.

Obwohl der Umsatz im Szenario „warmer Winter“ lediglich um 8,35% abnimmt, führt dies zu einer **Halbierung des ordentlichen Betriebsergebnisses**. Die höhere Kapitalbindung sowie die ausgeweitete Finanzierung haben höhere Zinsaufwendungen bzw. niedrigere Zinserträge zur Folge, so dass der Vorsteuergewinn sogar um 55,83% niedriger ist als in der ursprünglichen Planung. Da durch die Rücksendungen der Bestand deutlich aufgebaut wird, sind die Auswirkungen auf den Cash Flow sehr viel gravierender. Aus einem geplanten Bankkontokorrentguthaben ergeben sich kurzfristige Bankverbindlichkeiten.

Die Forderungen sind stichtagsbedingt negativ, da aus den Rücklieferungen Zahlungsverbindlichkeiten an die Debitoren resultieren. Das heißt, in den Folgemonaten ergibt sich ein noch höherer Kapitalbedarf, so dass das Unternehmen entscheiden muss, ob es zur Generierung von Liquidität die hohen Lagerbestände an einen Aufkäufer zu niedrigeren Preisen veräußert oder den Lagerbestand auf dem hohen Niveau belässt, um in der nächsten Saison in den Outlets höhere Umsätze zu erzielen und damit die Rentabilität zu steigern. Auf diese Weise gelingt es dem Unternehmen,

entsprechende Informationen zur Unterstützung von Entscheidungen zu leisten, so dass im Vorfeld bereits errechnet werden kann, welche Preisuntergrenze bei einem Aufkäufer akzeptabel ist.

Schlussbemerkung

Der zusätzliche Planungsaufwand für jedes Szenario ist sehr überschaubar, da der Großteil der Planungsprämissen konstant bleibt. Die Modifikation der geänderten Einflussfaktoren wird im System in Echtzeit durchgerechnet, so dass dem Controller ausreichend Zeit bleibt, um die entsprechenden Maßnahmen zu durchdenken und die daraus resultierenden Effekte auf die Finanzwirtschaft wiederum in den Szenarioplan einzupflegen.

Fußnoten

¹ Der Vergleich bezieht sich auf die allgemeine Vorstellung, dass sich Lemminge von sich aus ins Meer stürzen. Dieses Bild basiert auf einer Disney-Verfilmung und ist so nur bedingt haltbar. Es geht an dieser Stelle allerdings nicht um biologische Korrektheit, sondern vielmehr dem Aufzeigen von bestimmten Effekten.

² Der Begriff Szenario entstammt aus dem griechischen Wort „skene“, worunter der Schauplatz einer Handlung, eine Szenenfolge in einem Bühnenstück bzw. der Rohentwurf eines Dramas verstanden wird.

³ Dabei handelt es sich um eine vereinfachte Darstellung, die Gründe für den Umsatzanstieg sind in dem jeweiligen Szenario zu erörtern (z. B. neue Produkte, neue Märkte, Wegfall eines Konkurrenten usw.).

Literaturverzeichnis

Fink, Alexander; Schlake, Oliver; Siebe, Andreas: Erfolg durch Szenario-Management: Prinzipien und Werkzeuge der strategischen Vorausschau; Frankfurt/ New York 2001

Esters, Olaf; Latoska, Ronald: Professional Planner – Das Basiswissen, Norderstedt 2008

Wilms, Falko E.P.: Szenariotechnik – Vom Umgang mit der Zukunft; Bern/ Stuttgart/ Wien, 2006