



von Bruno Hake , WIV

geboren 1930 in Holland,

Absolvent des Wirtschaftsingenieurwesens,  
Doktorat der technischen Wissenschaften, Hoch-  
schuldozent.

Gastdozenturen am INSEAD, an der University  
of Michigan und an der TH in Graz.

Leitende Tätigkeit in der Unternehmensberatung,  
Institut für Unternehmensberatung, Wiesbaden.

Spezialgebiete: Unternehmens- und Marketingplan-  
nung, Produktsuche und Diversifikation, Funktions-  
analysen.

Viele mühsam erarbeiteten Pläne in den Bereichen Finanzen und Absatz sind schon nach wenigen Monaten überholt. Denn Umsatzerwartungen, Kosten, Preise, Devisenkurse, Löhne und Kreditkonditionen ändern sich ständig.

In den mittel- und langfristigen Rechnungen, die als Grundlage für die Finanz- und Unternehmensplanung dienen, wird jedoch mit konstanten Werten gearbeitet. Änderungen der grundlegenden Annahmen werden möglichst vermieden.

Um aber die Planungsrechnung zu einem nützlichen Instrument der Entscheidungsvorbereitung zu machen, muß nicht nur ein einziges Bündel von "aktuellen" Annahmen über Umsatz, Preise, Kosten und Kreditkonditionen durchgerechnet, sondern die Auswirkung einer größeren Zahl von verschiedenen Annahmen auf Bilanzstruktur und Ertrag des Unternehmens untersucht werden.

Wie verändert z. B. der Bau neuer Fabrikationsstätten den "break-even" der Firma? Wie hoch sind nach der Investition die notwendigen Umsätze bei verschiedenen Preisen und wie hoch ist dabei jeweils der Kapitalbedarf? Wie beeinflussen verschiedene Automatisierungsgrade der Produktion die Gewinnsituation in der Zukunft? In der Praxis der meisten Firmen

wird selbst für große Investitionsentscheidungen meist nur eine einzige Wirtschaftlichkeitsrechnung aufgestellt. Denn man scheut Mühe und Aufwand, um deren Auswirkungen unter verschiedenen Annahmen hinsichtlich der Entwicklung von Umsatz, Preisen, Löhnen und Zinsen auf Ertrag und Bilanzstruktur zu prüfen. Durch mehrere Rechengänge läßt sich z. B. ermitteln, bei welcher Kombination von Umsatzrückgang und Zinsanstieg eine sehr kapitalintensive automatische Fabrik den Ertrag und die Liquidität gefährden könnte.

Ebenfalls läßt sich errechnen, bei welcher Kombination von Umsatz, Lohnniveau und Kapitalkosten diese Investition eine ausreichende Rendite bringt.

Wenn die Auswirkungen verschiedener "Bündel" von Annahmen bekannt sind, können sich die Führungskräfte darauf konzentrieren zu beurteilen, mit welcher Wahrscheinlichkeit die verschiedenen günstigen oder kritischen Werte für Umsatz, Preis, Kosten und Zinsfuß erreicht werden. Der Unternehmer bekommt auf diese Weise seine Entscheidungen besser "in den Griff" und kann deshalb ein günstiges Verhältnis zwischen Wagnis und Gewinn erreichen.

Planungsrechnungen können das Urteil des Unternehmers nicht ersetzen. Sie helfen aber, ihn auf kritische Bereiche aufmerksam zu machen, weil sie ihm die künftige Auswirkung einer bestimmten Entscheidung schnell zu erkennen geben.

Die oben dargestellten Planungsmethoden werden "Simulation" genannt. Hiermit können die Auswirkungen vieler verschiedener Annahmen über die künftige Entwicklung in für das Unternehmen wichtigen Bereichen "durchgespielt" werden. Mit Hilfe der Simulationstechnik können Antworten auf zwei Fragenkomplexe beschafft werden:

- Wie wirkt sich ein bestimmter Vorgang, z. B. eine drastische Lohnerhöhung, Kreditverknappung oder Umsatzrückgang auf meine unternehmerische Planung aus? Muß ich meine Pläne der veränderten Situation anpassen?
- Welche Auswirkung hat eine Maßnahme wie z. B. eine Investition, eine Umsatzsteigerung oder die Aufnahme eines stillen

## Gesellschafters auf Rendite und Bilanzstruktur und in welchem Verhältnis stehen hiebei Wagnis und Gewinn?

Grundsätzlich läßt sich die Simulation "von Hand", d. h. mit Papier, Bleistift und Rechenmaschine durchführen. Meistens sind hiebei jedoch der Aufwand an Zeit und Kosten zu hoch.

Die elektronische Rechenanlage führt die notwendigen Berechnungen in Sekundenschnelle aus. Sie ist deshalb zur Simulation der Unternehmens- und Finanzplanung ein unentbehrliches Werkzeug. Dieses wird jedoch bisher erst von wenigen Großunternehmen benutzt, weil die Programmierung und Durchführung von Simulationsaufgaben erhebliche Fachkenntnisse und viel Arbeit erfordert. Aber gerade für kleine und mittlere Unternehmen ist die Simulationstechnik wichtig, um Investitions- und Finanzentscheidungen abzusichern oder um die Planung regelmäßig der aktuellen Situation anpassen zu können. Gerade kleine und mittlere Unternehmen werden z. B. die jüngsten Stabilitätsmaßnahmen stark spüren. Eine schnelle Reaktion auf die Kreditverknappung, Zins- und Steuererhöhung ist deshalb für sie wichtig.

Interessierten Firmen stehen von erfahrenen Fachleuten ausgearbeitete "Simulationsprogramme" für die Unternehmens- und Finanzplanung zur Verfügung. Durch Daten-Fernübertragung über Telefonleitungen und "time-sharing" ist für die Simulationsrechnung keine firmeneigene Rechenanlage erforderlich.

Die Unternehmensleitung kann sich durch Benutzung dieses Beratungsservice in regelmäßigen Abständen an Hand der jeweils aktuellen Situation Antworten auf folgende Fragen verschaffen:

- Welche Kapitalreserven sind vorhanden?
- Welche Investitionen lassen sich damit finanzieren?
- Welche Umsätze müssen erreicht werden, um einen gewünschten Gewinn zu erzielen?
- Welche Maßnahmen hinsichtlich Reduzierung der Kundenkredite, Verminderung der Vorräte oder Angleichen von Umsatz und Produktion sind erforderlich?

- Wie wirken sich Änderungen bei Umsatz, Preisen, Kosten, Löhnen, Zinsen und Steuern auf den Ertrag und den Kapitalbedarf aus?
- Welche Möglichkeiten bestehen, zusätzlichen Kapitalbedarf abzudecken? Ist hierzu eine kurz-, mittel- oder langfristige Kreditaufnahme sinnvoll?
- Wie wirken sich anstehende Investitionsentscheidungen auf Rendite und Kapitalstruktur aus?

Durch Verwendung der Simulationstechnik mit Hilfe von "geliehenen" EDV-Programmen haben heute alle Unternehmen die Möglichkeit, sich den rasch ändernden Verhältnissen in den Bereichen Markt und Finanzen anzupassen und ihre Entscheidungen aufgrund von aktuellen Planungsrechnungen abzusichern.

Anschrift des Autors: Weinfeldstraße 24  
D-6200 Wiesbaden

- o - O - o -