

Handelsblatt Nr. 031 vom 13.02.04 Seite k02

13.02.2004

Karriere und Management

Die Zukunft ist nicht mehr gar so dunkel

Schnelle Simulation von Szenarien hilft bei der Unternehmensplanung

HANS ESCHBACH HANDELSBLATT, 13.2.2004 Für die Unternehmen geht es darum, den Wettlauf ums Geld zu gewinnen", sagt René Scharn voraus. Der Vorstandsassistent bei einem Maschinenbauer kennt die wachsenden Schwierigkeiten, die ein Mittelständler hat, um bei den Banken Geld zu bekommen, wenn er Investitionen vorfinanzieren muss.

Wie auch kritische Geldgeber zu überzeugen sind, das will Scharn Anfang Mai auf dem Jahreskongress des Controllervereins vortragen: Eine "dynamische Rechnungslegung" zeigt durch die Simulation von Zukunftsszenarien, ob eine geplante Investition in die Krise oder zum erhofften Erfolg führt.

"Gute Simulanten treffen gute Entscheidungen", bestätigt Johanna Joppe, auf Controllingfragen spezialisierte Senior Consultant bei der Unternehmensberatung Memconsult. Im aktuellen Aufschwung beispielsweise bestünde für viele Manager eine große Gefahr darin, zu viele Aufträge hereinzunehmen, durch die die "gesundgeschrumpften" Unternehmen überlastet werden - mit dem Risiko des Scheiterns. Dies ließe sich durch Simulationsprogramme vermeiden, die in Minutenschnelle die Auswirkungen einzelner Entscheidungen auf die vorhandenen Ressourcen bis hin zur Bilanz und zur Gewinn- und Verlustrechnung ausrechneten: "Eine klassische Ertragsvorschau reicht heute nicht mehr aus."

René Scharn nutzt zu diesem Zweck Programme der Asrap Software in Bergisch Gladbach. "Damit kann ich 60 Variablen nach allen Regeln der Kunst frei durchspielen", schwärmt er. Neuigkeitswert hätte insbesondere die Möglichkeit, Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, aber auch den Kapitalfluss miteinander zu verknüpfen. So wären "Komplettszenarien" möglich: "Wenn ich 100 Millionen Umsatz geplant habe und erreiche nur 80: Wie lange kann ich mir das leisten?"

Berechnet Scharn seine Simulationen für ein Unternehmen von 400 Mitarbeitern, so denkt Stefan Bauer (Name geändert) in ganz anderen Dimensionen: Der Wertmanager nutzt die bergische Software, um für ein Dax-30-Unternehmen, das in diesen heiklen Planungsfragen nicht genannt werden möchte, in die Zukunft zu sehen. Hier geht es etwa um Akquisitionen Umstrukturierungen: "Man kann vorher sehen, wo man mit seinen Zahlen landet." Dies kann die Auswirkung einer Aktion auf die Relation von Eigenkapital und Fremdkapital genauso betreffen wie die Vorausberechnung der Dividendenausschüttung.

Sollten die Ergebnisse der Vorschau in die Rubrik "unerfreulich" fallen, ermöglichen die Zahlen natürlich auch ein rechtzeitiges Gegensteuern bei den Geschäftsabläufen, wobei sich diese Maßnahmen wieder durch Simulationen überprüfen lassen - nur, "dazu müssen wir jetzt nicht mehr zwei Wochen lang rechnen wie früher".

Solches Lob ist Wasser auf die Mühlen von Friedrich Dauner und Mathias Lörcher, die beiden Geschäftsführer der Asrap Software. Sie nehmen für ihr Produkt in Anspruch, dass man hiermit "Erfahrung vorab sammeln" kann - vom Ausfall des Hauptkunden mit einem Umsatzeinbruch von 29 Prozent bis hin zur Entwicklung von auszugliedernden Unternehmen, für die noch keine Vergleichswerte vorliegen.

Eine große Zukunft versprechen sich Dauner und Lörcher von den durch die internationale Rechnungslegung neuerdings vorgeschriebenen Werthaltigkeitsprüfungen: Ob ein Firmenwert abgeschrieben wird, muss jährlich neu festgelegt werden. Hierbei spielt der zu erwartende Kapitalfluss eine große Rolle - ein Fall für Simulationsrechnungen.

Auf einen weiteren Vorteil der neuen Software weist Prof. Robert Rieg von der Fachhochschule Aalen hin: "Mit dem Programm ist es möglich, von Zielwerten auszugehen und die anderen Werte danach auszurichten." Wer etwa eine Umsatzmarge von 50 Prozent anstrebt, kann im Vergleich verschiedener simulierter Szenarien ablesen, welche Stellgrößen er verändern muss, um zum Ziel zu gelangen.

Die neuen Möglichkeiten zum schnellen Durchrechnen vieler unabhängiger Variablen für die verschiedenen Szenarien schaffen auch neue Versuchungen, vieles auszuprobieren: "Wähle ich eine große Zahl von Variablen aus, kann ein heilloses Durcheinander entstehen", warnt Rieg. Das kann Verwirrung stiften und neue Diskussionen auslösen: "Für welches Szenario entscheiden wir uns jetzt?"

Internet-Kontakte.

www.controllerverein.com.

www.asrap.com

Eschbach, Hans

Controlling (Handelsblatt-Beilage)