



„Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen.“ - Winston Churchill u.a.

Die Planung von Umsätzen, Kosten und Erlösen ist mit Unsicherheit behaftet und das nicht erst seit der Finanzkrise. Moderne Planungsansätze können wechselseitige Abhängigkeiten von Variablen, zufällige Schwankungen von Planungsgrößen und deren Auswirkung auf das geplante Ergebnis simulieren. Die unerwartete Abweichung von einem geplanten Cashflow, einem Jahresüberschuss oder einem Budget stellt aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein Risiko dar.

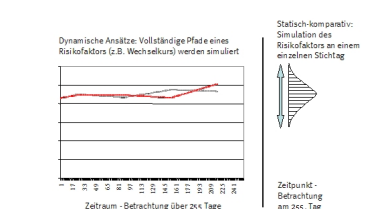
Die zunehmende Komplexität bei der Unternehmensplanung erhöht das Risiko von Fehlentscheidungen. Vielfältige Ursachen-Wirkungsbeziehungen, fehlende Informationen, schwankende Marktpreise in der Beschaffung, Absatzschwankungen, Wettbewerb und Preiskampf sowie operationelle Risiken sind nur einige der Hürden die hier zu überwinden sind. Eine vernetzte und ganzheitliche Betrachtung ist gefragt.

Seit den 90er Jahren wird an Verfahren zur ganzheitlichen Betrachtung von Risiken und deren Auswirkung auf den Cashflow des Unternehmens gearbeitet (vgl. [CashFlow at Risk](#) , [Earnings at Risk](#) , [Beiträge zum Download](#))

). Die Konzepte stellen auf einen mittelfristigen Planungshorizont von 12 - 24 Monaten ab und messen den Impact von Key-Risk-Drivern auf den Unternehmenserfolg.

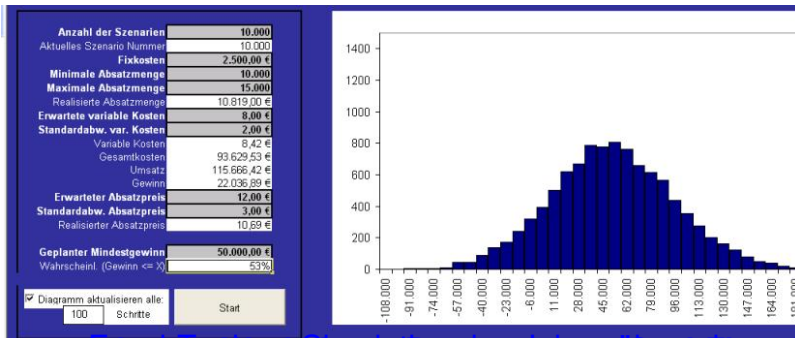
Der Cash Flow at Risk-Ansatz ist im Gegensatz zum statisch-komparativen Value at Risk ein dynamisches Verfahren. Statisch-komparativ ist der Vergleich zwischen einem Startwert heute und einem Endwert in der Zukunft (z.B. Vermögen am Planungshorizont versus Vermögen heute). Die Risikomodelle der Kreditinstitute sind fast ausschließlich statisch-komparativ. Im

Unternehmensbereich ist wegen der unsicheren Cashflows jedoch statt einer Zeitpunkt- eine Zeitrumbetrachtung gefragt. Für zuvor definierte Risikofaktoren werden Kurs- oder Preisentwicklungen für die Zeit vom Tag der Risikoanalyse bis zum Prognosehorizont simuliert. Damit lässt sich nicht nur die Frage beantworten, welche Ergebniswirkung zwischen heute und einem bestimmten Tag in der Zukunft eintreten kann (= statischkomparativ), vielmehr wird der gesamte Zeitraum analysiert und für jeden simulierten Preispfad kann die Ergebniswirkung auf alle in diesem Zeitraum fließenden Ein- und Ausgaben betrachtet werden (= dynamisch). Die Simulation von Pfaden für den Verlauf der Risikofaktoren vom Beginn bis zum Ende des Prognosezeitraums kann mit Hilfe von Zufallsprozessen oder mit [historischen Marktbeobachtungen](#) erfolgen.



Die [Monte-Carlo-Simulation](#) ist ein Simulationsverfahren für die Planung und Chancen-/Risikomessung auf Basis von Zufallszahlen. Die Verwendung von Zufallszahlen ist dabei der wesentliche Unterschied zwischen der Monte-Carlo-Simulation und Simulationsverfahren auf Basis von historischen Beobachtungen. Die zukünftige Entwicklung von Risikofaktoren ist mit Unsicherheit behaftet. Statt der Verwendung von historischen Wertänderungen wird die Unsicherheit über das zukünftige Verhalten der Risikofaktoren mit Zufallszahlen angegangen. Für die benötigten Marktbeobachtungen werden Marktszenarien simuliert. Für jedes Marktszenario wird der Unternehmenserfolg berechnet und gespeichert. Die Portfoliowerte aus allen Marktszenarien ergeben eine Wahrscheinlichkeitsverteilung für die zukünftigen Gewinne und Verluste. Damit findet die „Marktbeobachtung“ und die Einschätzung zukünftiger Marktentwicklungen per Simulation statt.

Ergänzendes Material, Seminare und Workshops:



Bildschirmfoto von <https://www.scribd.com/document/458222222/Planung-Unter-Uncertainty-Methoden-Tools>