„EBIT PROTECTION" – EBIT Ziele besser erreichen!

Würde ein Golfspieler ohne „Sand wedge" im Bag auf eine Runde gehen? Dieser Golfschläger wird vor allem dazu gebraucht, Bälle aus einem Sandbunker zu spielen. Diese Hindernisse sollen zwar vermieden werden, was in der Praxis aber oft nicht gelingt (leider!). „EBIT-PROTECTION" ist eine einfache Methode zur Planung von Handlungsoptionen und zur konsolidierten finanziellen Darstellung operativer Risiken und Chancen („Risks & Opps"). Somit ist der Contingency Plan in der Schublade des Unternehmers nichts anderes als das „Sand wedge" im Golfbag.

Das Budget 2018 in den letzten Zügen oder bereits genehmigt. Wie robust oder sensibel der geplante EBIT ist, ergibt sich aus den enthaltenen Risiken und Chancen. Ein **transparenter Finanzplan beinhaltet deshalb auch eine „Risks & Opps" Analyse** mit EBIT als Beurteilungsgrösse. (siehe auch Blog #3).

Unter dem Jahr sieht die „Risks & Opps" Analyse in Kombination mit aktualisiertem Forecast z.B. wie folgt aus (August Reporting):

Risks & Opps (in TCHF)

Eintritts-datum	WS%	Risiken & Chancen	Massnahmen (Contingency Planning)	Netto-umsatz	Personal	Übrige Kosten	EBITDA	Abschr.	EBIT
30.09.	25	Auftag X verzögert sich um 12 Monate	Kompensation Überzeiten	-100	10	80	-10	-	-10
30.09.	75	Positive Wechselkursentwicklung bei Materiallieferanten	Neuverhandlung Materialkomponenten Projekt Z		-	5	5	-	5
30.09.	100	Diverses		10	-	-8	2	-	2
		Total Q3 (WS > 50%)		10	-	-3	7	-	7
30.11.	100	Rekrutierung Produktionsleiter verzögert	keine		10		10	1	11
31.12.	100	Defekte Maschine A kann nicht mehr verwendet	Ersatz und Restabschreibung		-		-	-10	-10
31.12.	75	Diverses		-8		5	-3	-10	-13
		Total Q4 (WS > 50%)		-8	10	5	7	-19	-12
			Total (Risks & Opps > 50%)	2	10	2	14	-19	-5

Anpassungen Forecast (in TCHF)

Datum	Beschreibung	Netto-umsatz	Personal	Übrige Kosten	EBITDA	Abschr.	EBIT
01.01.	Genehmigtes Budget	5'000	-3'000	-1'500	500	-200	300
	Abweichungen Q1	150	-30	-40	80	-	80
31.3.	Hochrechnung Q1 (IST Q1 & Bud 04-12)	5'150	-3'030	-1'540	580	-200	380
	Abweichungen Q2	-30	10	-	-20	-2	-22
30.06.	Hochrechnung Q2 (IST Q2 & BUD 07-12)	5'120	-3'020	-1'540	560	-202	358
	Abweichungen Q3 (bis August)	10	-	-50	-40	-3	-43
31.08.	Hochrechnung Q3 YTD (IST YTD & BUD 09-12)	5'130	-3'020	-1'590	520	-205	315
	Forecast Adjustment Q3 (Risks & Opps Q3)	10	-	-3	7	-	7
30.09.	Aktualisierter Forecast Q3	5'140	-3'020	-1'593	527	-205	322
	Forecast Adjustment Q4 (Risks & Opps Q4)	-8	10	5	7	-19	-12
31.12.	Aktualisierter Forecast	5'132	-3'010	-1'588	534	-224	310
	Abweichung zu Budget	132	-10	-88	34	-24	10

In der oberen Risk & Opps Tabelle werden die wesentlichen Risiken und Chancen aufgeführt, welche nicht bereits im Budget berücksichtigt sind (sonst doppelt eingerechnet). Die finanzielle Auswirkung beim Eintreffen wird geschätzt und zur Verbesserung der Transparenz in die wichtigsten Erfolgspositionen aufgeteilt (z.B. Nettoumsatz, Personalkosten, übrige Kosten und Abschreibungen).

Der Hauptnutzen des Risk & Opps Managements besteht in der rechtzeitigen **Planung von geeigneten Handlungsalternativen (Contincency Planning)** als Antwort auf sich ändernde interne und externe Faktoren. Weniger wichtig ist die exakte Schätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit. Es rät sich die Auswahl zu begrenzen (z.B. 25 ,75 100%) und keine 50% zuzulassen. In die Berechnung des erwarteten Effektes werden nur Positionen mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit > 50% eingerechnet. Die Verwendung von gewichteten Wahrscheinlichkeiten ist komplex und führt meist nicht zu besseren Entscheidungen.

Mit Hilfe der so berechneten Risks & Opps Effekte **kann auch das erwartete Jahresergebnis bestimmt werden**. Dieses ergibt sich aus dem kumulierten IST (01-08), dem Restbudget (09-12) sowie den Risks & Opps Effekten (09-12). Nun lässt sich bestimmen, ob der budgetierte EBIT mit geeigneten Massnahmen „geschützt" ist oder ob weitere Massnahmen geplant werden müssen.

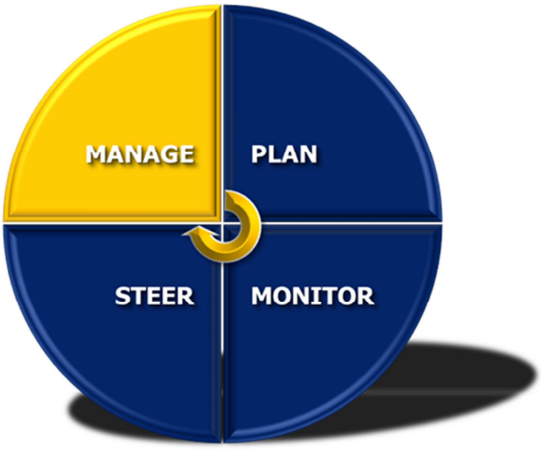
Oft lassen sich Risks & Opps Positionen standardisieren, zum Beispiel wenn ein Unternehmen in verschiedenen Ländern Verkaufsorganisationen hat. Umsatzrisiken und –chancen lassen sich mit Hilfe von „Sales Funnel" bestimmen. Diese sollten zur Erhöhung der Transparenz nach der gleichen Methode berechnet werden und können aus Effizienzgründen auch zentral aufbereitet werden.

Addiert man nun die Risks & Opps und aktuellen Forecasts der einzelnen Bereiche zusammen **erhält die Geschäftsleitung die Unternehmensgesamtsicht**. Auch auf dieser Stufe lässt sich nun beurteilen, ob der budgetierte EBIT erzielt werden kann oder ob auf Stufe Gesamtunternehmung Massnahmen geplant werden müssen.

Die systematische Analyse von Risiken und Chancen und die Planung von Handlungsalternativen (Contingency Planning) unterstützt das **unternehmerische Denken auf allen Stufen** und vereinfacht die Forecasts. Die Resultate werden letztlich aber erst durch die rechtzeitige Umsetzung der Massnahmen erzielt. Handlungsoptionen und zur konsolidierten finanziellen Darstellung operativer Risiken und Chancen.

CONTROLLING – VOM BLOG „BETTER CONTROLLING“ INSPIRIEREN LASSEN

Angespornt von der erfolgreichen Umsetzung komplexer Vorhaben, entwickeln und promoten wir ein wirksames Controllingsystem als integraler Bestandteil von Organisationen. Das System basiert auf konkreten Erfahrungen und praxiserprobten Lösungen und Hilfsmitteln. Dazu führen wir Spezialisten und Anwender in einem Netzwerk zusammen – zur Erweiterung und Vertiefung von Wissen und Know-how.



www.bettercontrolling.com

BETTER CONTROLLING erscheint 8-12 Mal pro Jahr. Sie können diesen Blog abonnieren, um Benachrichtigungen über neue Beiträge via E-Mail zu erhalten.

Registrieren Sie sich HIER.

© BETTER CONTROLLING