

# Erfolg ist planbar

## Nutzen und Möglichkeiten integrierter Planung für kleinere und mittlere Unternehmen

Dipl.-Kfm. Winfried Arbeiter | Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

Dipl.-Kfm. Daniel Upheber, M.Sc. | Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

CONCEPTAX Siekmann, Janell und Partner

Wirtschaftsprüfer | Steuerberater | Rechtsanwalt, Herford



Planungsrechnungen führen auch heute noch in vielen Unternehmen ein stiefmütterliches Dasein. Eine aussagekräftige Planung liegt dabei nicht nur im Interesse des Unternehmers und seines Erfolges, sondern wird immer häufiger auch von dritter Seite gefordert. Bei Kreditvergaben ist es heute selbstverständlich, dass der finanzierenden Bank vernünftige Unterlagen vorgelegt werden. Wie eine einfache Planung funktioniert und welche erheblichen Vorteile eine Planung für jedes Unternehmen bringt, soll im folgenden Beitrag beleuchtet werden.



Unternehmensplanung ist die gedankliche Vorwegnahme und Gestaltung zukünftiger Strukturen, Prozesse und Ereignisse in einem Unternehmen. Sie bildet die Basis für einen späteren Soll-Ist-Vergleich, eine Abweichungsanalyse und Überlegungen zu Maßnahmen zur Gegensteuerung. Was in der Theorie noch recht gut klingt, bereitet in der praktischen Umsetzung oftmals Kopfzerbrechen. Am Beispiel eines einfachen Planungsprozesses wollen wir zeigen, dass Planung bei Weitem nicht so kompliziert ist, wie es zunächst den Anschein haben mag. Voraussetzung ist allerdings ein auf die Bedürfnisse und Größe des Unternehmens abgestimmtes Planungssystem.

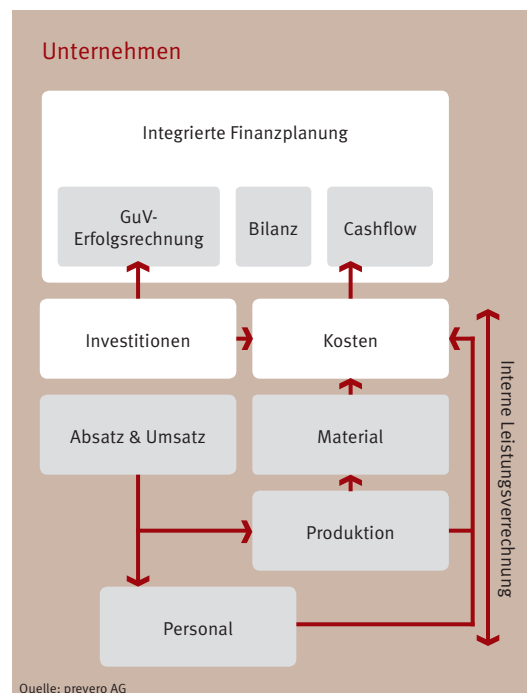
Eine aussagefähige Unternehmensplanung sollte zentraler Bestandteil der Steuerung jedes Unternehmens sein. Dies gilt für kleinere Handwerks- und Industriebetriebe ebenso wie für große Konzernunternehmen.

In diesem Zusammenhang ist unter Planung nicht nur die Erfolgsplanung, sondern eine integrierte Planung des Erfolgs, der Liquidität und der Bilanz zu verstehen. Bei der integrierten Planung werden die Teilpläne, die Erfolgs-, Liquiditäts- und Bilanzplanung, aufeinander abgestimmt und stehen nicht mehr isoliert nebeneinander. Typische Fragestellungen, die mit einer Unternehmensplanung beantwortet werden sollen, sind:

- Welchen Umsatz werden wir im nächsten Monat / Quartal / Jahr erzielen?

- Welche Kosten werden dafür anfallen?
- Welches Ergebnis werden wir im nächsten Monat/ Quartal/Jahr erzielen?
- Welchen Einfluss hat die Erfolgsplanung auf unsere Liquidität? Reicht die Liquidität?
- Welchen Einfluss haben höhere Umsätze mit geringeren Margen auf das Ergebnis?
- Welche Auswirkungen ergeben sich für unsere Bilanz?
- Wie sehen unsere Worst- und Best-Case-Szenarien im nächsten Monat/Quartal/Jahr aus?

Ausgangspunkt für die Durchführung einer einfachen integrierten Planung ist die Erfolgsplanung. Hierzu werden



zunächst die zu erwartenden Absatzmengen bzw. Umsatzerlöse in der Planungsperiode ermittelt und auf die einzelnen Monate der Planungsperiode verteilt. Saisonale Schwankungen müssen hierbei berücksichtigt werden. Als Planungsperiode wird bei kleineren und mittleren Unternehmen i. d. R. ein Zeitraum von ein bis zwei Jahren

zugrunde gelegt. Die Umsatzplanung kann anhand der Erfahrungen aus der Vergangenheit, auf Basis von Auftragsbeständen oder durch Kundenbefragungen erfolgen.

Danach müssen die anfallenden Kosten monatlich geplant werden. Dies kann z. B. für die Materialaufwendungen entweder unter Zugrundelegung der Materialaufwandsquote aus der Vergangenheit und unter Berücksichtigung etwaiger Kostensteigerungen oder auf Basis einer vorhandenen Kostenrechnung geschehen. Gute Planungssysteme ermöglichen hier einen mehr oder weniger starken Detaillierungsgrad, wie z. B. unterschiedliche Wareneinsatzquoten bei unterschiedlichen Produktgruppen. Die Abschreibungen können auf der Grundlage des Anlageverzeichnisses zum Stichtag des Vorjahres unter Berücksichtigung der geplanten Investitionen des kommenden Geschäftsjahres recht genau geplant werden. Die zukünftigen Personalkosten lassen sich aus den Daten der Personalbuchhaltung detailliert entwickeln. Auch hier sind wiederum saisonale Schwankungen im Personaleinsatz zu berücksichtigen.

In einem nächsten Schritt erfolgt die Finanzplanung. Hierbei sind zunächst die zu Beginn des Planungszeitraums bereits feststehenden zukünftigen Fälligkeiten zu berücksichtigen. Sodann werden den Daten aus der Erfolgsplanung neue Fälligkeiten zugeordnet. Die Ermittlung der Fälligkeiten erfolgt grundsätzlich aufgrund von Erfahrungen aus der Vergangenheit, auf Basis der vereinbarten Zahlungsziele für Kundenforderungen und Lieferantenverbindlichkeiten sowie der übrigen Zahlungsvereinbarungen. Auch hier ist eine Aufgliederung nach Kundengruppen sinnvoll, sofern sich die im Einzelnen vereinbarten Zahlungsziele unterscheiden.

Aus der Planung des Erfolgs und der zuvor beschriebenen Zuordnung von Fälligkeiten ergeben sich eine Übersicht der zukünftigen Ein- und Auszahlungen (Liquiditätsplanung) sowie eine Bilanz zum Ende des Planungszeitraumes. Hier wird die Entwicklung der Liquidität des Unternehmens im Planungszeitraum dargestellt, d. h., die voraussichtliche Entwicklung der Bankguthaben bzw. der Kreditinanspruchnahmen wird deutlich. Außerdem werden die Auswirkungen des Plans auf das künftige Bilanzbild (Eigenkapitalquote, Bilanzsumme etc.) ersichtlich. Dies

kann z. B. von großem Interesse sein, wenn im Rahmen von Kreditverträgen sog. Covenants vereinbart wurden.

Um einen weiteren Mehrwert aus der Planung zu erhalten, sollten die geplanten Erlöse und Kosten (= Soll-Zahlen) mit den tatsächlichen Daten aus der Finanzbuchhaltung (= Ist-Zahlen) unterjährig verglichen werden (Soll-Ist-Vergleich). In diesem Zusammenhang müssen Abweichungen geprüft und auf ihre Ursachen hin untersucht werden. So besteht die Möglichkeit, Probleme im Unternehmen frühzeitig zu erkennen, Gegenmaßnahmen zu ergreifen und ggf. die Schwachstellen entsprechend zu beseitigen. Sobald sich unterjährig größere Soll-Ist-Differenzen ergeben, sollte die Planung überarbeitet werden. Auf Basis der vorliegenden Ist-Werte lässt sich unterjährig eine belastbare Hochrechnung (Forecast) für das laufende Geschäftsjahr erstellen.

Für eine effektive Durchführung eines Soll-Ist-Vergleichs sind die Kosten in der Finanzbuchhaltung monatlich unter Berücksichtigung der Planungsprämissen entsprechend abzugrenzen. Nur so ist ein Vergleich mit den Planungsdaten möglich. Beispielsweise werden im Bereich der Lohn- und Gehaltsaufwendungen die Löhne und Gehälter über die monatliche Verbuchung periodengerecht erfasst. Zusätzlich monatlich abzugrenzen sind zudem Aufwendungen, für die auch zum Bilanzstichtag im Fall von Erfüllungsrückständen Rückstellungen zu bilden sind (z. B. rückständiger Urlaub, Überstunden, Tantiemen).

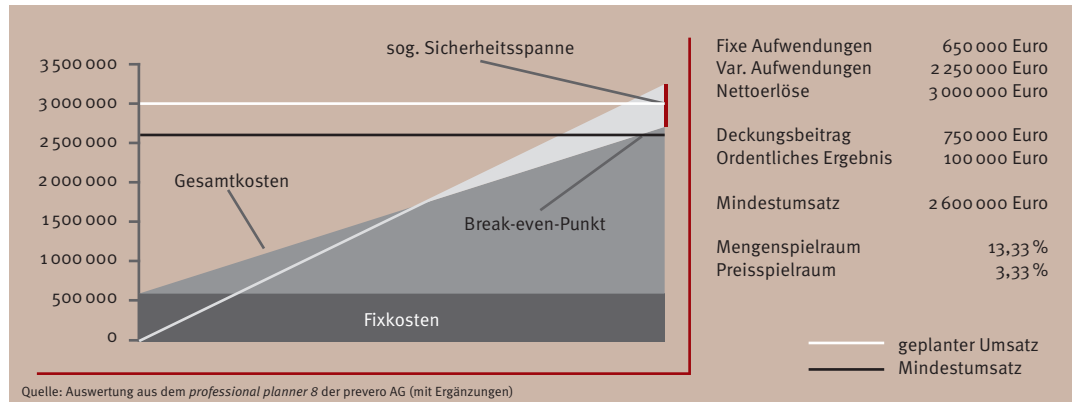
#### **Vorteile einer solchen integrierten Unternehmensplanung sind u. a.:**

- frühzeitiges Erkennen von Schwachstellen und Fehlentwicklungen
- Grundlage für Verhandlungen mit Kreditgebern
- Möglichkeiten zur Verbesserung des Ratings bei Kreditgebern und damit Vorteile bei den Kreditkonditionen
- rechtzeitige Feststellung von möglichen Liquiditätsengpässen und Finanzierungserfordernissen
- Darstellung von Ergebnis- und Liquiditätsauswirkungen verschiedener Szenarien
- Vermeidung von „Ergebnisüberraschungen“ zum Jahresende
- Break-even-Analyse



## FAZIT

Planung gibt es sicher nicht zum Nulltarif, der Nutzen dürfte allerdings den Aufwand bei Weitem übersteigen. An einer integrierten aussagefähigen Planungsrechnung mit Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse als ein unverzichtbares Instrument zur Unternehmenssteuerung kommen heute auch kleinere und mittlere Unternehmen nicht mehr vorbei. Voraussetzung für einen erfolgreichen Planungsprozess sind eine aussagefähige Finanzbuchhaltung, der Einsatz eines EDV-gestützten Planungsprogramms, ein auf die Größe und die Anforderungen des Unternehmens abgestimmtes Planungssystem und vor allem die Bereitschaft des Unternehmers, sich mit der Planung und der Entwicklung seines Unternehmens zu beschäftigen.



In dem in der Grafik abgebildeten Fall wird bei Umsatzerlösen von 3 Mio. Euro, einer Materialaufwandsquote von 75% sowie fixen Aufwendungen von 650 000 Euro ein Ergebnis von 100 000 Euro geplant. Der Mindestumsatz von 2,6 Mio. Euro zeigt denjenigen Umsatz, der sowohl die variablen als auch die fixen Kosten des Unternehmens deckt, bei dem also ein Unternehmensergebnis von null erzielt wird. Zum Vergleich ist auch der geplante Umsatz dargestellt. Hieraus lassen sich u. a. Aussagen zur sog. Sicherheitsspanne ableiten:

- Bei gegebener Kostenstruktur dürfen die Umsatzerlöse maximal um 13,33% hinter den geplanten Umsätzen zurückbleiben, um weiterhin in der Gewinnzone zu bleiben (Mengenspielraum).
- Bei gegebenen Umsatzerlösen von 3 Mio. Euro dürfen die variablen und fixen Aufwendungen um maximal 3,33% steigen, um weiterhin in der Gewinnzone zu bleiben (Preisspielraum).

IDEE + DESIGN: INMOTTO.DE






## Wir planen Ihren Erfolg!

Betriebswirtschaftliche Beratung






Seit 1925  
in OWL