



INFORMATIONEN ZUR UNTERNEHMENSPLANUNG

Eine Unternehmensplanung im Sinne einer "gedanklichen Vorwegnahme künftiger Ereignisse" (Gutenberg) soll die Unternehmensführung in die Lage versetzen, die von ihr im Planungszeitraum vorgesehenen Maßnahmen zu präzisieren und deren Auswirkungen weitgehend vorhersehbar zu machen. Kernbestandteile einer Unternehmensplanung sind eine Bilanzplanung, eine Erfolgsplanung und eine Liquiditätsplanung. Moderne EDV-Werkzeuge helfen bei dieser Aufgabe, indem sie es ermöglichen, schnell verschiedene Alternativrechnungen aufzustellen und in Einzelplänen die jeweiligen Auswirkungen auf andere Pläne aufzuzeigen.

Hintergrund

Produktbezeichnung	01/1999	02/1999	03/1999	04/1999	05/1999	06/1999
Fleischwurst	55.000	55.000	55.000	70.000	70.000	70.000
Salami	20.000	19.000	18.000	15.000	15.000	16.000
Landjäger	5.000	6.000	6.000	4.000	4.000	4.000
Mettwurst	6.000	6.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Rinderfilet	5.000	5.000	5.000	8.000	8.000	8.000

So sieht eine Umsatzplanung nach Produkten im Businessplan aus

Die Unternehmensplanung ist eine wichtige Grundlage für Geschäftsleitung und Controlling für die Zielverfolgung und die Beurteilung der Zielerreichung. Im Vorfeld der Umsetzung dient sie zur Identifizierung und Beurteilung entstehender Engpässe, beispielsweise im Liquiditätsbereich. Dadurch können eine drohende Zahlungsunfähigkeit rechtzeitig erkannt und frühzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

In den letzten Jahren haben die Banken verstärkt auf Unternehmensplanungen als Grundlage für Kreditverhandlungen Wert gelegt, um das Risiko eines neuen oder bestehenden Kreditengagements besser einschätzen zu können. Wegen ihres Vergangenheitsbezugs und der immer kürzeren Zyklen in der Wirtschaft sind Bilanzen und Erfolgsrechnungen abgelaufener Jahre nur bedingt geeignet, dem Kreditinstitut die benötigten Informationen zu liefern.

Wachsende Bedeutung gewinnt die Unternehmensplanung auch im Zuge der neuen Insolvenzordnung. Dem Unternehmen zeigt sie eine drohende Zahlungsunfähigkeit an, die künftig als Konkursgrund gilt. Für den Insolvenzverwalter dient sie als Grundlage einer Fortführungsanalyse.

Voraussetzung und Grundlage einer Unternehmensplanung sind die Erstellung

- eines Umsatz-/Absatzplans,
- eines Aufwandsplans,
- eines Investitionsplans und
- eines Finanzplans.

Umsatz-/Absatzplan

Kostenart	01/1999	02/1999	03/1999	04/1999	05/1999	06/1999
Anzeigen-schaltungen	3.900		3.900		3.900	
Mailings	5.000					8.900
Anzeigenlayout			500		500	
Homepage-Layout		12.000	5.000	5.000		
Plakatentwurf				2.000		
Plakatdruckkosten					12.000	

Dies ist ein Beispiel für eine Aufwandplanung im Bereich der Marketing-/Werbekosten

Üblicherweise wird der Umsatz-/Absatzplan produkt- bzw. produktgruppenbezogen aufgestellt. Die Planung erfolgt über einen produktbezogenen Einzelumsatz (Absatzmenge × Produktpreis) oder als Zielumsatz für einzelne Produktgruppen, Tätigkeitsfelder oder Geschäftsbereiche. Hieraus werden die direkten Kosten abgeleitet, die in die GuV als Material- und Wareneinsatz fließen.

Informationen aus dem Umsatz-/Absatzplan fließen als Erträge in die Plan-GuV und als Einnahmen aus dem laufenden Geschäft in den Liquiditätsplan ein.

Aufwandsplan

Wichtigste Kostenpositionen der Aufwandsplanung sind :

Material- und Wareneinsatz, abgeleitet aus dem Umsatz-/Absatzplan. Diese werden üblicherweise als Prozentsatz vom Umsatz geplant. Bestandsveränderungen werden im allgemeinen nicht geplant;

- Personalkosten, getrennt nach einzelnen Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppen (beispielsweise Tarifgruppen) unter Berücksichtigung geplanter Neueinstellungen und Freistellungsmaßnahmen;

- Abschreibungen, abgeleitet aus dem Anlagevermögen und den geplanten Investitionen;
- weitere wichtige Kostenpositionen (beispielsweise Kosten der Werbung), die sich aus dem jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkt des Unternehmens ergeben und individuell geplant werden müssen.

Diese Daten nehmen Einfluss auf den Aufwand der Plan-GuV und die Ausgaben für das laufende Geschäft im Liquiditätsplan.

Anhand der bisherigen Angaben können als Zwischenergebnis der vorläufige Erfolg der laufenden Geschäftstätigkeit und der Cash-Flow ermittelt werden. Der Erfolg muss noch um die Höhe der Abschreibungen korrigiert werden.

Investitionsplanung

In der Investitionsplanung sind größere Vorhaben zeitgenau für die jeweilige Periode zu planen. Laufende Kleininvestitionen können mit einem monatlichen Pauschalbetrag angesetzt werden. Aus der Investitionsplanung errechnen sich zusammen mit den Bilanzdaten der Vergangenheit die Abschreibungswerte. Die Investitionsplanung nimmt Einfluss auf das Anlagevermögen der Bilanz- und die Ausgaben in der Liquiditätsplanung.

Als Zwischenergebnis stehen an dieser Stelle der Finanzbedarf bzw. das Ausschüttungspotential des Unternehmens im betrachteten Zeitraum zur Verfügung.

Finanzplan

	01/1999	02/1999	03/1999
Umsatz	91.000	91.000	86.000
Materialeinsatz	41.900	41.640	40.040
Rohertrag	49.100	49.360	45.960
Personalaufwand	13.702	14.065	14.067
Abschreibungen	1.500	1.500	1.500
Aufwandsart 1	8.900	12.000	9.400
Aufwandsart 2	0	0	0
Aufwandsart 3	0	0	0
Aufwandsart 4	0	0	0
Betriebsergebnis	24.998	21.795	20.993
Zinsertrag	580	580	580
Zinsaufwand	3.500	3.500	0
AO Ertrag	0	0	0
AO Aufwand	0	37.000	0
Ergebnis vor Steuern	22.078	-18.125	21.573
Steuern vom Ertrag	0	0	0
Jahresüberschuß/Fehlbetrag	22.078	-18.125	21.573
Ausschüttungen	0	0	0
Veränderungen Rücklagen	0	500	0
Bilanzergebnis	22.078	-18.625	21.573

Dies ist ein beispielhafter Auszug aus einer Gewinn- und Verlustrechnung im Businessplan

Um die allzeitige Liquidität des Unternehmens sicherzustellen und die nötigen Spielräume für Investitionen, Tilgungen und Ausschüttungen zu kennen, ist es nötig, die Eigen- und Fremdkapitalentwicklung zu planen.

Aus dem Finanzplan ist die monatliche Belastung des Unternehmens für den Kapitaldienst (Zins und Tilgung) ersichtlich. Hierdurch wird Einfluss auf die Bilanz und die Liquiditätsplanung genommen.

Zusätzliche Einflussfaktoren

	01/1999	02/1999	03/1999
Investitionen	80.000	80.000	80.000
Abschreibungen	16.500	18.000	19.500
Anlagevermögen	63.500	62.000	60.500
Vorräte	66.100	94.460	104.420
Forderungen L+L	119.750	102.440	96.970
Vorsteuerguthaben	5.974	7.654	6.188
Sonst. Umlaufvermögen	5.000	5.000	5.000
Flüssige Mittel	0	0	0
Umlaufvermögen	196.824	209.554	212.578
Summe Aktiva	260.324	271.554	273.078
Grundkapital	50.000	50.000	50.000
Rücklagen	10.000	10.500	10.500
Ergebnisvortrag	-7.800	14.278	-4.347
Bilanzergebnis	22.078	-18.625	21.573
Eigenkapital	74.278	56.153	77.726
Steuer-Rückstellungen	5.300	3.500	1.700
Sonst. Rückstellungen	14.000	14.000	14.000
lfr. Verbindlichkeiten	30.500	30.500	30.500
lfr. Fremdkapital	49.800	48.000	46.200
Verbindlichkeiten L+L	20.104	23.162	20.306
Verbindlichkeiten Umsatzsteuer	0	0	0
Verbindlichkeiten Personal	11.620	11.742	11.742
Kontokorrent - sonstige kfr. Verb.	104.522	132.497	117.104
kfr. Fremdkapital	136.246	167.401	149.152
Summe Passiva	260.324	271.554	273.078

Dies ist ein beispielhafter Auszug einer Bilanz im Businessplan

Diese Parameter können durch das Unternehmen teilweise direkt beeinflusst werden. Sie können somit für eine aktive Liquiditätssteuerung zu Hilfe gezogen werden.

Dazu gehören insbesondere:

- die gewährte Zahlungsfrist an Kunden,
- das genutzte Zahlungsziel bei Lieferanten,
- der Umsatzsteuer-Zahlungsrhythmus,
- die Lagerdauer,
- die Ertragssteuerquote.

Aus den erstellten Plänen und Parametern berechnen sich die folgenden Auswertungen:

Plan-GuV

Die Plan-GuV stellt in Form einer monatlichen kurzfristigen Erfolgsrechnung die künftige Ertragslage und Gewinnentwicklung dar. Aufgrund dieser Daten lassen sich bei späteren Planabweichungen schnell die Verursacher ausmachen, und das Unternehmen kann entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten.

Planbilanz

Aus den einzelnen Plänen lässt sich ein neues Planbilanzbild darstellen. Mit einem Blick ist ersichtlich, welche Auswirkungen unternehmerische Entscheidungen auf die Bilanz des Unternehmens haben

Liquiditätsplan

Dem Liquiditätsplan ist zu entnehmen, wie sich Zahlungszu- und -abflüsse in der Planungsperiode verhalten. Oft ist es nach Erstellung des ersten Liquiditätsplans sinnvoll, sich ergebende Liquiditätsspitzen in einzelnen Monaten durch gezielte Verschiebungen in Folgemonate zu nivellieren. Am einfachsten geht dies meist mit Investitionsverschiebungen. Aber auch eine andere Wahl von Bestellzeitpunkten bei Lieferanten kann dazu beitragen, dass Liquiditätsspitzen nicht durch einen Bankkredit ausgeglichen werden müssen.

Kennzahlen

Betriebswirtschaftliche Kennzahlenstellen insbesondere in ihrer zeitlichen Entwicklung ein wichtiges Instrument dar, um schnell und zuverlässig ein Bild über ein Unternehmen, seine Entwicklung und seinen eingeschlagenen Kurs zu gewinnen. Man unterscheidet in der Unternehmensplanung zwischen:

- *Rentabilitätskennzahlen:*
Sie spiegeln die Verzinsung des eingesetzten Kapitals wider;
- *Bilanzkennzahlen:*
Sie gewähren Aufschluss über die Zusammensetzung von Vermögen und Schulden;
- *Liquiditätskennzahlen:*
Sie geben Auskunft über die Zahlungsfähigkeit und darüber, welche Mittel für Investitionen, Schuldentilgung und Gewinnausschüttung zur Verfügung stehen.

Schriftliche Niederlegung

Zur späteren Nachverfolgung und Herleitung ist es dringend notwendig, die Planung und ihre zugrundeliegenden Annahmen schriftlich zu fixieren. Der Einsatz eines EDV-gestützten Planungssystems nimmt Ihnen diese Arbeit ab und schützt in der Planungsphase vor Rechenfehlern und Inkonsistenzen.