



Um auf Erfolgskurs zu bleiben,  
benötigen Unternehmen  
einen guten Plan.

Foto: Fotolia.de/Robert Kneschke

## Erfolgsrezept Unternehmensplanung

Warum sind erfolgreiche Unternehmen erfolgreich? Sie kennen ihre Ziele und sie haben klare Vorstellungen davon, wie sie diese Ziele am besten erreichen können. Wie eine solche Unternehmensplanung erstellt wird, erklären Norbert Schemmick, Geschäftsführer von ValyouTeam in Stadtlohn, sowie Oliver Domning, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater der Stadtlohner Kanzlei Heisterborg und Partner, für Wirtschaft aktuell.

In der Praxis gibt es in Bezug auf die Unternehmensplanung drei verschiedene Unternehmercharaktere und Einstellungen: den Unternehmertyp 1 (Ich brauche keine Unternehmensplanung), den Unternehmertyp 2 (Wir machen eine einfache Unternehmensplanung, weil die Bank es will) und den Unternehmertyp 3 (Natürlich machen wir eine Unternehmensplanung). Bei dem Unternehmertyp 1 entsteht nicht selten eine kritische Situation, die den Druck so erhöht, dass die Kreditinstitute ihn quasi zu seinem eigenen Besten zwingen, schnellstmöglich eine Unternehmensplanung einzusetzen, um die Liquidität aufrechtzuerhalten. Sinnvoll sind in jedem Fall interne Tests, wie im folgenden beschrieben: Selbstcheck I: Sollte der PD (Probability of Default/Ausfallwahrscheinlichkeit) bei 1,5 Prozent und mehr liegen, gibt es einen wichtigen Grund, sich aktiv mit einer Unternehmensplanung zu beschäftigen. Das Gleiche gilt für den Aspekt der Liquidität. Selbstcheck II: Verfügt das Unternehmen über

einen ausreichenden Liquiditätsspielraum? Indikatoren: Der Betrieb zahlt alles unter Abzug von Skonto, nimmt die KKT-Linie maximal mit 50 Prozent in Anspruch und der operative Cashflow liegt zufriedenstellend über den Tilgungsdiensten.

Wenn Unternehmen in eine sehr kritische Schieflage geraten, liegt das oft nicht an fehlendem Eigenkapital oder einem schlechten Geschäftsmodell: Ein falsches Liquiditätsmanagement kann in der Krise den Abwärtstrend beschleunigen.

Der Steuer- und Unternehmensberater ist bei der Entwicklung einer Unternehmensplanung ein wichtiger Sparringspartner. Generell ist zwischen einer GuV-Planung, einer kurzfristigen Liquiditätsplanung und einer integrierten Unternehmensplanung bestehend aus GuV-/Finanz- und Bilanzplanung zu unterscheiden. Welche Instrumente in welcher Form und Tiefe einzusetzen sind, hängt dabei nicht zuletzt von der Größe des jeweiligen Unternehmens ab. Im Vorfeld sind strategische und operative Ziele zu

definieren. Aus ihnen lassen sich die wesentlichen Planparameter ableiten. Was unbedingt zu dokumentieren ist: die ganz konkreten Maßnahmen, um die definierten Ziele auch zu erreichen und somit die in der Planung hinterlegten Parameter.

Kommt es zu signifikanten Abweichungen vom Plan, ist rasches und flexibles Handeln geboten. In diesem Fall erfolgt sogar unterjährig eine Anpassung der Zielsetzungen oder auch der Maßnahmen.

Denn eine solche Entwicklung erfordert von der gesamten Organisation und insbesondere auch von der Unternehmensführung Veränderungen. Die jeweils Verantwortlichen an entscheidenden Stellen im Unternehmen stärker in die Pflicht nehmen – dafür kann es sinnvoll sein, die Planung auszuweiten: auf die Profitcenter-Ebene, die Kostenstellen-Ebene und mehr. Das hängt allerdings von bestimmten Faktoren ab. Dazu zählt die Größe des Unternehmens ebenso wie die Zahl der Mitarbeiter, das Geschäftsmodell und die damit einhergehenden

Strukturen der Wertschöpfung. Erfolgreiche Unternehmen optimieren laufend ihre Instrumente der Unternehmenssteuerung. Langfristig erfolgreich sind nur die Unternehmen, die sich Ziele setzen, diese mit Maßnahmen und einem Projektcontrolling unterlegen und die sich regelmäßig auch kritisch reflektieren – vor dem Hintergrund, sich permanent zu verbessern und zu lernen. Denn nicht das große Unternehmen gewinnt, sondern das smarte, schnell lernende Unternehmen.



AUTOR

**Norbert Schemmick**  
Geschäftsführer  
ValyouTeam



AUTOR

**Oliver Domning**  
Wirtschaftsprüfer,  
Steuerberater  
Heisterborg  
und Partner