MANDANTEN-MERKBLATT

DR. THOMAS AUTZEN

STEUERBERATER

UNTERNEHMENSPLANUNG

2026

INHALT

I. Klarheit über grundlegende Ziele und Absichten

II. Transparenz bei Zahlen und Daten

III. Zentrales betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument

IV. Informations- und Kommunikationsinstrument

Auch wenn es gerade in kleineren Betrieben noch nicht immer üblich ist, eine Unternehmensplanung zu erstellen, sollten Sie hier unbedingt aktiv werden. Zwar ist es stets mit zusätzlichem Aufwand verbunden, eine fundierte Planung zu erarbeiten. Aber der Nutzen, den Ihr Unternehmen durch die Planung erzielen kann, übersteigt den Aufwand i. d. R. deutlich, wie die folgenden Ausführungen und Beispiele zeigen.

I. Klarheit über grundlegende Ziele und Absichten

Die Unternehmensplanung dient Ihnen zunächst dazu, sich Klarheit über die eigenen Ziele und Absichten für das kommende Jahr zu verschaffen, etwa über realistische Verkaufszahlen und den erforderlichen Mitteleinsatz, um den Verkauf oder wichtige Investitionsvorhaben zu realisieren. Außerdem sollten Sie formulieren, was Sie über diesen Zeitraum hinaus in den nächsten ca. drei bis fünf Jahren erreichen möchten, z. B. Produktentwicklungen, Neukunden-Gewinnung, Erschließung neuer Märkte, Export, Angebot von Zusatzleistungen oder Entwicklung neuer Alleinstellungsmerkmale.

Beispiel: Sie haben aktuell 30 Produkte im Sortiment. Aus der Vergangenheit und der Entwicklung im laufenden Jahr ist Folgendes bekannt: 22 Artikel können gut verkauft werden und werfen hohe Erträge ab; 5 Artikel sind Neuprodukte, bei denen noch nicht erkennbar ist, wie sich die Verkaufszahlen entwickeln; bei den restlichen 3 Artikeln handelt es sich um Ladenhüter, die kaum noch abgesetzt werden und nur geringe Gewinne erzielen. Sie gehen davon aus, dass sich die Größenordnungen im nächsten Jahr nicht wesentlich verschieben werden. Daher formulieren Sie das Ziel, vor allem die **erfolgreichen Produkte** bevorzugt zu fertigen und eine Steigerung der Absatzmengen gegenüber dem laufenden Jahr zu erreichen. Außerdem sollen die **Neuprodukte** gefördert werden, bis erkennbar ist, wie sich diese verkaufen lassen. Für die **Ladenhüter** hingegen sollen keine nennenswerten Ressourcen eingeplant werden; sie werden nur noch gefertigt, wenn Kunden gezielt nachfragen.

Praxistipp: Ressourcen sind grundsätzlich knapp, egal ob es sich um Mitarbeiter, Material oder Finanzen handelt. Daher sollten Sie stets so planen, dass vor allem **ertragreiche Produkte** gezielt weiter gefördert werden. Aber auch **Neuprodukte** müssen so lange mit ausreichenden Ressourcen bedacht werden, bis klar ist, ob Sie mit dem Produkt Geld verdienen können oder nicht. Schließlich stellen insbesondere Neuentwicklungen sicher, dass Sie auch in den kommenden Jahren ausreichende Umsätze und Gewinne erzielen können.

II. Transparenz bei Zahlen und Daten

Erst im zweiten Schritt sollten Sie die Ziele und Annahmen mit **konkreten Planzahlen** hinterlegen. Diese sollten Antworten auf u. a. diese Fragen geben:

- Wie hoch sind die voraussichtlichen Absatzmengen und Preise?
- Welche Kosten entstehen?
- Welche weiteren zahlungsrelevanten Vorgänge gibt es?
- Welches Investitionsvolumen muss eingeplant werden?
- Welche Mittel (in Euro) sollen für Werbung und Neuentwicklungen bereitgestellt werden?

Auch die **Liquiditätsplanung** und die Preiskalkulation sowie die **Berechnung der Gewinnspannen oder Deckungsbeiträge** für Produkte und Leistungen sind Bestandteil der Planung. Im operativen Bereich werden die Planzahlen auf **Monate heruntergebrochen**. Mit dieser „Stückelung" lassen sich Besonderheiten, etwa Phasen mit höheren oder niedrigeren Umsätzen, besser abbilden, und es ist klar erkennbar, wann mit welchen Verkaufserlösen, Kosten und anderen zahlungsrelevanten Vorgängen, z. B. Tilgungen oder Steuernachzahlungen, zu rechnen ist. Die monatliche Sicht hat auch den Vorteil, dass während des Jahres in kurzen Abständen Vergleiche von Plan- und Istzahlen vorgenommen werden können.

Beispiel: Sie sind Hersteller von Bademoden und planen im kommenden Jahr mit einem Gesamtumsatz von 7 Mio €. Um einen besseren Überblick über die Umsatz- und Kostenverteilung zu haben, brechen Sie die Zahlen auf Monate herunter. Dadurch wird unmittelbar erkennbar, dass Sie die höchsten Umsätze und Kosten in den Monaten von Februar bis Juni erzielen. Davor und danach sinken vor allem die Umsätze drastisch. Mit diesem Wissen können Sie Ihre Liquidität während des Jahres besser planen.

Praxistipp: Sie sollten Umsätze, Materialverbrauch und Roherträge möglichst für jeden Artikel einzeln planen. Gibt es dutzende oder hunderte Produkte, ist das jedoch oft zu aufwendig. In diesem Fall ist zu empfehlen, die Planungen je Produkt nur für besonders ertragreiche Artikel vorzunehmen und alle anderen Artikel gruppenweise zusammenzufassen und zu planen.
Bei der Identifizierung von ertragreichen und weniger ertragreichen Produkten und Dienstleistungen kann Sie Ihr **Steuerberater** mit Hilfe einer einfachen **ABC-Analyse** unterstützen.

III. Zentrales betriebswirtschaftliches Steuerinstrument

Für Sie hat eine Unternehmensplanung den weiteren Vorteil, dass sie mit der Planung und den möglichst monatlich durchzuführenden Soll-Ist-Vergleichen ein leistungsfähiges betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument besitzen, das Ihnen laufend aufzeigt,

- wie es in Ihrem Betrieb läuft oder
- ob und vor allem wo es nennenswerte Abweichungen von den Zielen und Planungen gibt.

Das frühzeitige Erkennen dieser Abweichungen ermöglicht es Ihnen, gezielt und kurzfristig einzugreifen und negativen Entwicklungen vorzubeugen.

Beispiel: Sie haben eine Jahresplanung mit detaillierten Umsatz- und Kostenzahlen erstellt. Die Planzahlen haben Sie auf Monate heruntergebrochen, um einen genauen Überblick zu haben, wie sich die Werte während des Jahres voraussichtlich entwickeln. Im März liegen die Istzahlen des Umsatzes mehr als 10 % unter dem Plan- und Zielwert. Die genaue Analyse aller Umsatzzahlen zeigt, dass der Einbruch im Wesentlichen auf ein Produkt zurückzuführen ist. Die Untersuchung ergibt weiter, dass drei Kunden ihre Aufträge storniert bzw. verschoben haben. Im Gespräch mit diesen Kunden erfahren Sie, dass diese das Produkt für zu teuer halten. Sie bieten den Kunden neue Verhandlungen an und können erreichen, dass die Kunden ihre Aufträge erneuern, wenn auch mit einem Rabatt von ca. 8,5 %. Um den Abschlag auszugleichen, soll die Werbung intensiviert und stärker auf besonders profitable Produkte ausgerichtet werden. Eine Aufstockung des Budgets ist nicht geplant.

Praxistipp: Die Verteilung der Planzahlen auf Monate hat sich in der Praxis bewährt. Je früher Sie eine Abweichung bei den Planzahlen, d. h. den Zielen, erkennen, desto eher ist es möglich, durch kurzfristiges Eingreifen die ursprünglich geplanten Ziele doch noch zu erreichen. **Excel-Planungstools** können Ihnen hierbei wertvolle Hilfestellung leisten. Fragen Sie Ihren **Steuerberater**!

IV. Informations- und Kommunikationsinstrument

Die Unternehmensplanung ist ein wichtiges und zentrales Instrument, um interessierte Dritte vom Leistungsvermögen und den Zielen des eigenen Betriebs zu überzeugen. Wenn Sie einen Bankkredit benötigen, **müssen** Sie heute in jedem Fall eine Planung vorweisen, und zwar nicht nur für das kommende, sondern auch für die folgenden drei bis fünf Jahre.

Aber auch größere Betriebe (Kunden), die Aufträge vergeben und an einer längerfristigen Zusammenarbeit interessiert sind, bestehen immer häufiger darauf, dass ein Lieferant belegen kann, womit er erfolgreich ist und es künftig sein will. Auch genaue Aussagen dazu, wie (mit welchen Maßnahmen) Sie Ihre Ziele (Erfolge) erreichen wollen, sollten daher in einer Planung enthalten sein.

Beispiel: Sie wollen im kommenden Jahr mindestens vier neue Produkte entwickeln und Ihren Kundenstamm um 5 % ausweiten. Insgesamt soll der Umsatz so um 8 % gegenüber diesem Jahr steigen. Um diese Ziele zu erreichen, planen Sie, mit zwei neuen Entwicklungslabors zusammen zu arbeiten. Gleichzeitig sollen die Budgets für die Produktentwicklung um 20 % aufgestockt und ein Gesamtverantwortlicher für den Bereich eingesetzt werden. Die Ausweitung des Kundenstamms wollen Sie erreichen, indem Sie Ihre Vertriebskanäle um einen Handelsvertreter und das Internet ergänzen. Gleichzeitig soll die Werbung verbessert werden. Dazu ist vorgesehen, mit einer neuen Agentur zusammen zu arbeiten und das Werbebudget ebenfalls um 10 % aufzustocken. Ziele, Annahmen, Maßnahmen und Zahlen stellen Sie in einer Planungsmappe zusammen. Sie verfügen damit über ein aussagekräftiges Informationsinstrument für interne und externe Adressanten.

Praxistipp: Sie sollten niemals nur mit „nackten“ Zahlen planen. Zu jeder Planung gehört eine **Dokumentation**, in der zumindest in Stichworten festgehalten werden sollte, wie man zu Annahmen und Planwerten gelangt ist. Damit lassen sich im Zweifel alle Zahlen nachvollziehen und gegenüber Dritten belegen. Gleichzeitig lässt sich so die Planung für die kommenden Jahre verbessern, weil Sie sich z. B. nicht mehr mühselig notwendige Verträge oder Anbieter geeigneter Studien heraussuchen müssen.

Rechtsstand: 1.1.2026

Alle Informationen und Angaben in diesem Mandanten-Merkblatt haben wir nach bestem Wissen zusammengestellt. Sie erfolgen jedoch ohne Gewähr. Diese Information kann eine individuelle Beratung im Einzelfall nicht ersetzen