

Checkliste zur Ertragsplanung in KMU-Unternehmen

Haben Sie bei Ihrem Jahresplan an alles gedacht?



FG Rating und Finanzierung

Dipl.-Kaufmann Kurt Kreutz, KMU-Berater

Dipl.-Betriebswirt Harry Prohaszka, KMU-Berater

Vorwort

Die nachfolgende Checkliste erhebt nicht den Anspruch ein Planungs-Werkzeug zu sein. Vielmehr soll sie im Rahmen der Ertragsplanung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) als nützliche Gedächtnisstütze fungieren.

Mit Ertragsplanung ist die quantitative Konkretisierung von Gewinn- und Ertragspotenzialen gemeint sowie die Strukturierung des unternehmerischen Aktionsfeldes in zeitliche und inhaltliche **Maßnahmen zur Zielerreichung** (was? wer? bis wann?).

„Wer nicht weiß wo er hin will, muss sich nicht wundern, wenn er woanders ankommt.“

Mark Twain

Der Zeithorizont liegt dabei bei 1 bis 3 Jahren. In der jährlichen Ertragsplanung wird die erwartete bzw. angestrebte Geschäftsentwicklung über einen Planungshorizont von zwölf Monaten quantifiziert. Dabei sind der Konjunkturverlauf sowie unternehmensspezifische und saisonale Besonderheiten zu berücksichtigen.

Damit am Ende des Geschäftsjahres nicht ein Resultat herauskommt, das mit den ursprünglichen Voraussagen kaum mehr etwas zu tun hat, sollte ein möglichst realistisches Budget erstellt werden.

Wir empfehlen zudem die Planung um eine Szenario-Betrachtung zu ergänzen (Best Case / Worst Case bzw. Opportunity Budget / Katastrophen-Budget) sowie die Kennzahlen mit Branchendurchschnitten zu vergleichen.

Die Ertragsplanung (Erfolgsplanung, Gewinnplanung) kann methodisch nach dem Gesamtkosten- oder dem Umsatzkostenverfahren erstellt werden und führt die relevanten Werte aus den betrieblichen Teilplänen (Absatzplan, Materialkostenplan, Personalplan, usw.) zusammen.

Vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Existenzsicherung des Unternehmens, empfehlen wir bei der Ertragsplanung grundsätzlich die sorgfältige Ermittlung eines **Mindest-Gewinnziels**:



Anlage

Checkliste Stand 15.10.2008



Checkliste zur Ertragsplanung (Stand 15.10.2008)



Für Firma: _____ Für Zeitraum: _____

Leistungs- / Kostenart	Woran sollten Sie denken?	Wovon abhängig?	Engpassfaktor?	WAS? Welche Maßnahme?	WER? Verantwortliche Person?	WANN? Welcher Termin?	Plausibilität geprüft?
Umsatzerlöse	Produkte festlegen Produktportfolio festlegen Leistungspalette festlegen Kundengruppen/-frequenz definieren Durchschnittliche Erlöse einzeln planen Erlösschmälerungen berücksichtigen Verkaufbare Mengen/Leistungen einschätzen	Konjunkturverlauf Saisonaler Verlauf Wettbewerb Strategie	Produktionskapazität Vertriebsmannschaft Marktanteil	Erhöhung Marktanteil Erweiterungsinvestition Personalanpassung	Geschäftsführer Vertriebsmitarbeiter		
+/- Bestandsveränderungen HF/FF	Bestandsentwicklung konsistent planen Kapitalbindung reduzieren Ladenhüter identifizieren	Absatz Optimale Losgröße	Lagerkapazität	Ladenhüter identifizieren Notwendige Abwertungen berücksichtigen	Lagerleiter		
+ Aktivierte Eigenleistungen	Aktivierfähige Projekte nicht vergessen				Produktionsleiter Projektleiter		
= GESAMTLEISTUNG							
- Materialkosten / Wareneinsatz	Menge / Bedarf feststellen Bestandsveränderung R/H/B beachten Bezugsquellen / Lieferanten ermitteln Angebote/Preislisten einholen (Dienst-)Leistungen Dritter / Kooperationen Lieferantenkonti berücksichtigen	Einkaufsvolumen	Lieferantenkapazität	Lieferantenanalyse	Einkaufsleiter		
= ROHERTRAG							
+ Sonstige betriebliche Erlöse	Nebenumsätze (z.B. Mieterlöse) berücksichtigen						
= BETRIEBLICHER ROHERTRAG							
Kostenarten:							
- Personalkosten	Bruttolohn/-gehalt Sozialleistungen Tarifliche/freiwillig (Sonder-)Leistungen Erfolgsabhängige Gehaltsmodelle erwägen Flexible Arbeitszeitmodelle wählen Ein- und Austritte berücksichtigen Tarifliche Umgruppierungen beachten	Produktionsplan Tarifentwicklung Monat Tarifanpassung Gewinn-/Leistungsabhängigkeit Betriebsrat Eintrittsmonate und Austrittsmonate Einarbeitung neue Mitarbeiter	Mitarbeiterkapazität	Personalplanung erstellen	Personalleiter		
- Raumkosten	Verkauf / Untervermietung nachhaltig nicht benötigter Betriebsflächen/-gebäude	Künftige Expansionspläne Lokaler Immobilienmarkt			Kostenstellenleiter		
- Rechts- und Beratungskosten	Internes/Externes Know How abwägen	Laufende Verfahren / Beratungsprojekte			Kostenstellenleiter		
- Betriebliche Steuern	Änderungen in der Steuergesetzgebung				Buchhaltungsleiter		
- Kommunikationskosten	Neue Tarifmodelle Telekommunikationsanbieter				Kostenstellenleiter		
- Miete/Pacht	Vereinbarte Miet-/Pachzins-Anpassungen				Buchhaltungsleiter		
- Versicherungen/Beiträge	Überprüfung Versicherungsschutz	Neue Produkte Neue Investitionen			Buchhaltungsleiter		
- Werbekosten	Marketingaktionen Umsatz	Expansionsstrategie			Vertriebsleiter		
- Reisekosten	Sonderprojekte Expansionsstrategie siehe oben	Entwicklung Geschäftsvolumen			Kostenstellenleiter		
- Kfz-Kosten (o. Steuern)		siehe oben			Kostenstellenleiter		
- Instandhaltung	Wartungspläne/-intervalle	Produktionsvolumen Maschinenalter Investitionsstrategie			Werkstattleiter		
- Energiekosten	Konditionen alternativer EVU's prüfen Effizienz des Energie-Management prüfen	Tarifstruktur EVU's Volumen der Energieabnahme			Einkaufsleiter Produktionsleiter		
- Sonstige	Pauschalen Ansatz nicht vergessen	Erfahrungswerte Vorjahr			Kostenstellenleiter		
- Kalk. Abschreibungen	Betriebsgewöhnliche Nutzungsdauern festlegen	Investitionsvolumen			Buchhaltungsleiter		
- Kalk. Zinsen	Berücksichtigung von Eigenkapitalzinsen	Betriebsnotwendiges Kapital			Buchhaltungsleiter		
- Kalk. Unternehmerlohn	Berücksichtigung der Arbeitsleistung d. U.	Durchschnittliches Gehalt externer GF bei vergleichbarer Betriebsgröße/Branche			Geschäftsführer		
= GESAMTKOSTEN							
= BETRIEBSERGEBNIS							
- Zinsaufwand	Zinsänderungsrisiko beachten Auszahlungsabschläge berücksichtigen	Fremdfinanzierung			Buchhaltungsleiter		
- Sonstige Steuern					Buchhaltungsleiter		
- Sonstiger neutraler Aufwand	Verluste aus Anlagenverkäufen Verluste aus der Auflösung von Rückstellungen Steuernachzahlungen Kursverluste aus Fremdwährungsgeschäften				GF / Buchhaltungsleiter		
- Neutraler Aufwand Gesamt							
+ Zinserträge	Zinsänderungsrisiko beachten				Buchhaltungsleiter		
+ Sonstiger neutrale Erträge	Erträge aus Anlagenverkäufen Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen Erträge aus der Auflösung von Sonderposten Staatliche Zuschüsse und Zulagen Steuererstattungen VJ Kursgewinne aus Fremdwährungsgeschäften				Buchhaltungsleiter		
+/- Korrektur kalk. Kosten	Überleitung zu bilanziellen Wertansätzen				Buchhaltungsleiter		
= Neutrale Erträge Gesamt							
+/- Neutrales Ergebnis							
= Ergebnis der gewönl. Geschäftstätigkeit							
- Mindest-Gewinnziel	Betriebsnotwendiger Gewinn Notwendiger Eigenkapitalzuwachs Steuern auf Einkommen und Ertrag				Geschäftsführer		
= Überdeckung/Unterdeckung							
Kontrolle: Reicht das budgetierte Ergebnis?							