

Steuerplanung ♦ Steueroptimierung  
Umstrukturierungen ♦ Transaktionen  
Jahresabschluss ♦ Steuererklärungen  
Buchhaltung ♦ Personalverrechnung  
Controlling ♦ Wirtschaftsberatung

Ihr Erfolg und Ihre Zufriedenheit sind unser Ziel!  
Kompetenz ♦ Kreativität ♦ Verlässlichkeit

A-3500 Krems/Donau, Austraße 13/1/3  
Tel. +43-2732-712 39  
Fax. +43-2732-712 39-30  
E-mail: office@pecunia-wt.at  
www.pecunia-wt.at  
WT-Code 804276  
UID-Nr.: ATU62397427

Krems/Donau, im Jänner 2019

## **PECUNIA NEWS – Steuerrecht und Betriebswirtschaft**

### **Unternehmensplanung – Basis für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung, Teil 1**

Untersuchungen zeigen immer wieder, dass viele kleinere Betriebe die Notwendigkeit einer effektiven Unternehmensplanung und –steuerung unterschätzen. Sie kennen sicherlich auch einige Aussagen von „gestandenen“ Unternehmern wie „Planung ist zu aufwendig, unnötig, die Zukunft kann man nicht planen, ich verlasse mich lieber auf mein Gefühl“. Intuition und „Fingerspitzengefühl“ sind zwar hilfreich, es braucht aber unzweifelhaft zusätzlich eine gehörige Portion Glück, um damit wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Tatsache ist nämlich, dass Unternehmen oftmals in die Krise schlittern und buchstäblich „an die Wand gefahren“ werden, weil die Unternehmenssteuerung nicht funktioniert. Die Gläubigerschutzverbände weisen seit Jahren darauf hin, dass mehr als die Hälfte aller Insolvenzen auf interne Probleme (Managementfehler) zurückzuführen sind. An oberster Stelle der Managementfehler stehen fehlende Planung, Kalkulationsmängel, unterschätzte Kostensteigerungen und mangelnder kaufmännischer Weitblick.

Die **Vorteile** einer systematischen Planung wirken natürlich auch in kleineren Unternehmen. Sie können nur dann ein kalkulierbares Risiko eingehen, wenn Sie wissen, wohin Sie wollen und wie Sie dies erreichen wollen. Die Planung ist quasi der Kompass, der Ihnen die Fahrtrichtung anzeigt. Ohne Planung können Sie Ihr Unternehmen niemals genauso effektiv und effizient steuern. Mit Planung erkennen Sie, was voraussichtlich erfolgreich sein wird und was nicht. Sie werden Ihren Betrieb noch besser kennenlernen und Einsichten gewinnen, an welchen Stellschrauben Sie drehen müssen, um erfolgreich zu sein. Die intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen und seinem Umfeld führt daher zu einer Minimierung von Risiken. Durch einen zeitnahen Soll-Ist-Vergleich erkennen Sie rasch und einfach, wenn etwas aus dem Ruder läuft und können gegensteuern. Im Falle einer Krise ist eine rasche Reaktion oftmals der wichtigste Faktor!

Die Planung ist ein unverzichtbarer Teil für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung. Der Planungsprozess sollte idealerweise aus folgenden Schritten bestehen:

- der systematischen **Analyse** des Betriebes und seiner Umwelt
- der Erarbeitung von **Zielen** und
- der Entwicklung von **Strategien und Maßnahmen** zur Erreichung dieser Ziele

In der Praxis werden oftmals Planrechnungen im Falle von anstehenden Investitionen oder in Verlustsituationen von der Hausbank eingefordert. Derartige Planrechnungen stellen nicht selten eine Fortschreibung der Vorjahreszahlen mit geringfügigen Adaptierungen dar, ohne die Unternehmenslage (mit ihren internen und externen Aspekten) intensiv analysiert zu haben. Von einer Strategie- und Maßnahmenplanung ganz zu schweigen. Diese Vorgangsweise ist jedoch keine Planung im hier verstandenen Sinn!

Es geht nämlich nicht darum, Zahlen aus dem Vorjahr um einen gewissen Prozentsatz zu verändern und in einer Excel-Tabelle hin und her zu schieben. Die Planung ist vielmehr die gedankliche Ausrichtung auf jene Faktoren, die den Erfolg und damit die Zukunft Ihres Unternehmens bestimmen. Das Zahlenwerk ist auf der Datenbasis zu erarbeiten, die sich aus der zuvor erfolgten Analyse, Ziel- und Strategie-/Maßnahmenbestimmung ergibt. Es gilt somit: **Zuerst qualitative (inhaltliche) und anschließend quantitative (zahlenmäßige) Planung**. Planung bedeutet aber nicht, stur an einmal festgelegten Zielen und Plänen festzuhalten. Planung ist vielmehr ein wiederkehrender Prozess, in welchen laufend aktuelle Umweltdaten einfließen und bei Bedarf rechtzeitig eine erforderliche Anpassung oder Neuausrichtung erfolgt.

Von wesentlicher Bedeutung ist die Qualität der Daten und der Realitätsgrad der Annahmen über Chancen und Risiken. Eine realistische Planung lebt von einer gründlichen Auseinandersetzung mit möglichen Entwicklungsperspektiven. Spielen Sie verschiedene Szenarien gedanklich durch! Je intensiver Sie planen, umso besser sind Sie für künftige Herausforderungen gerüstet.

Die Planung beinhaltet eine **strategische** (langfristige) und eine **operative** (kurzfristige, sofort umsetzbare) Komponente. Beide Aspekte sind gleichermaßen wichtig. Aufgabe der strategischen Planung ist der Aufbau von Erfolgspotenzialen (Stoßrichtungen) zur langfristigen Sicherung des Unternehmens. In diesem Bereich werden die Weichenstellungen für die Zukunft gestellt. Die operative Planung baut auf den Erkenntnissen und Vorgaben der Strategieplanung auf. Im operativen Bereich erfolgt die kurzfristige Umsetzung der Geschäftsstrategie durch konkrete Maßnahmen (zB Werbung) zur Schaffung von Gewinn und Liquidität. Die Strategieplanung erfolgt für einen längeren Zeitraum, der in der Praxis bei rund zwei Jahren liegt, aber natürlich von Branche zu Branche variieren kann. Die operative Planung wird grundsätzlich für ein Geschäftsjahr erstellt und insbesondere für die Liquiditätsplanung auf kürzere Zeiträume wie Monate und Wochen heruntergebrochen.

Zum Abschluss noch ein Hinweis: Planung und Steuerung sollten in einem Unternehmen so selbstverständlich sein wie die Erstellung der laufenden Buchhaltung.

**Zusammenfassung:** Eine systematische Planung bietet auch kleineren Unternehmen große Vorteile, insbesondere durch das rechtzeitige Erkennen von Fehlentwicklungen als auch neuer Erfolgspotenziale. Durch eine professionelle Unterstützung von außen kann ein effizienter Planungsprozess mit geringem zeitlichem Aufwand implementiert werden. Das PECUNIA-Team steht Ihnen gerne mit Rat und Tat zur Verfügung.

Dieser Artikel wird in der nächsten Ausgabe der PECUNIA NEWS mit der Darstellung des Planungsprozesses in der Praxis fortgesetzt.

#### **Hinweis:**

Abschließend möchten wir darauf hinweisen, dass die in den PECUNIA-NEWS behandelten Themen aufgrund der Komplexität des Steuer- bzw. Wirtschaftsrechts vereinfacht und insbesondere nicht in allen Einzelfällen dargestellt sind bzw. sein können. Trotz sorgfältiger Bearbeitung kann keine Haftung für Richtigkeit und Vollständigkeit übernommen werden.

Für nähere Auskünfte zu diesen oder anderen Themen stehen wir Ihnen natürlich gerne zur Verfügung. Vereinbaren Sie bitte einen Termin mit uns: Tel. 02732/712 39, E-Mail: [office@pecunia-wt.at](mailto:office@pecunia-wt.at)

Es ist unser ständiges Bemühen, unsere Klienten bestmöglich zu betreuen und nutzenbringende Informationen zur Verfügung zu stellen. Wir hoffen, auch mit dieser Ausgabe der PECUNIA NEWS Ihre Erwartungen erfüllt zu haben und würden uns freuen, wenn Sie diese an Ihre **Geschäftsfreunde weiterleiten** (bitte beachten Sie dabei die Bestimmungen des TKG).

Hinweis nach TKG: Wenn Sie keine weiteren Fach-Newsletter von uns erhalten möchten, senden Sie bitte dieses E-Mail mit dem Hinweis „keine Newsletter erwünscht“ an uns retour. Sie werden daraufhin vom Verteiler gelöscht.

**Firma und Sitz des Medieninhabers/Herausgebers:**

PECUNIA Steuerberatung GmbH  
Austraße 13/1/3, 3500 Krems/Donau  
Tel.: +43 2732 712 39,  
Fax: +43 2732 712 39-30  
E-Mail: [office@pecunia-wt.at](mailto:office@pecunia-wt.at)

[www.pecunia-wt.at](http://www.pecunia-wt.at)

Landesgericht Krems, FN 274548y

Mitglied der Kammer der Wirtschaftstreuhand

Auf unsere Tätigkeit ist das Wirtschaftstreuhandberufsgesetz (WTBG) anwendbar.

**Unternehmensgegenstand des Medieninhabers:**

Steuerberatung und Beratung in Wirtschaftsangelegenheiten

**Geschäftsführer (GF) und Gesellschafter (GS) des Medieninhabers:**

Mag. Martin Kirchwegger (GF, 70% GS), Elfriede Leuthner (GF, 30% GS)

**Grundlegende Richtung des Mediums:**

Allgemeine Informationen auf dem Gebiet der Steuerberatung, des Wirtschaftsrechts und der Wirtschaftsberatung