

Günter Augustin

Praxiserprobte Konzepte zur Unternehmensplanung

Strategie, Methodik und Technik der Unternehmensplanung mit DATEV



DATEV eG, 90329 Nürnberg

© Alle Rechte, insbesondere das Verlagsrecht,
allein beim Herausgeber.

Dieses Buch und alle in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist die Verwertung ohne Einwilligung der DATEV eG unzulässig.

Redaktion und Herstellung: DATEV eG

Printed in Germany

Angaben ohne Gewähr

Stand: Januar 2008

DATEV-Artikelnummer: 36 237

E-Mail: fachliteratur@datev.de

Editorial

*„Diejenigen Kaufleute, die gut vorausplanen, erwerben große Reichtümer. Die anderen, die dazu nicht in der Lage sind, gehen Bankrott.“
(Mayer Amschel Rothschild, deutscher Bankier 1744-1812)*

Zu den wichtigsten Aufgaben eines Unternehmers gehört es, über den Tag hinaus zu denken und dabei Visionen und Ziele für das Unternehmen zu formulieren. Bei mittelständischen Mandanten fällt oft dem Steuerberater diese planerische Aufgabe zu, nicht zuletzt deswegen, weil er über das notwendige Fachwissen und das erforderliche Handwerkszeug verfügt. Der Steuerberater wird damit zu einem nicht wegzudenkenden Teil des Zukunfts- und Vorsorgemanagements; und nicht selten stellt gerade er die Weichen für das ruhige Gewissen seiner Mandanten.

Nach meinen Erfahrungen aus den DATEV-CHEF-Seminaren gelingt es bislang aber nur wenigen Kollegen, diesen planerischen Auftrag der Mandanten auch kanzleistrategisch umzusetzen und ausreichend erfolgswirksam zu nutzen. Jeder Steuerberater war schon mit Prognose- und Planungsfragen konfrontiert. Diese Beratungsleistungen werden aber von den Mandanten meist nicht regelmäßig nachgefragt und wenn der Mandant doch von sich aus auf seinen Berater zugeht, dann wird die Fragestellung meist als Individuallösung und nicht als Kanzleikonzept gelöst.

Woran liegt es, dass viele unter uns Steuerberatern die Beratungsleistung „Planung“ zu wenig nutzen und, bildlich formuliert, sich die Butter vom Brot nehmen lassen? Warum gestalten wir Steuerberater die Zukunft unserer Mandanten nicht mit? Denn deren Planungsrechnung wird kommen, mit oder ohne unser Zutun!

In diesem Buch werde ich Ihnen meine in den letzten Jahren gemachten Erfahrungen auf dem Weg zu einem Berater in Zukunftsangelegenheiten darstellen. Dabei geht es mir darum, Ihren Blickwinkel bezüglich der Planungsanlässe zu erweitern und Ihnen das notwendige Expertenwissen über Planungstechnik und Planungswerkzeuge zu vermitteln. Dabei versteht sich das Buch als Leitfaden, der darauf fokussiert ist, die Unternehmensplanung mit Hilfe der DATEV-Programme in Ihrem Beratungsalltag umzusetzen. Insofern kann das Buch auch als Lehrgrundlage für Ihre Mitarbeiter und später als Nachschlagewerk in Ihren Kanzleien dienen.

Gegenstand dieses Buchs ist die Unternehmensplanungsrechnung. Der zu schildernde Beratungsansatz lässt sich aber leicht auf die Vielzahl der anderen Planungsaufgaben des Steuerberaters übertragen. Aus meiner Sicht stellt die Unternehmensplanungsrechnung nämlich nur einen Teilbereich des gesamten Planungsauftrages eines modernen, fortschrittlich denkenden Steuerberaters dar. So sind einerseits die Grenzen zur privaten Finanz- und Vermögensplanung je nach Rechtsform fließend; andererseits wird sich bei den interessierten Mandanten nach einer erfolgreichen Einführung der Unternehmensplanungsrechnung erfahrungsgemäß schnell eine Nachfrage nach Beratungskonzepten auf privater Ebene einstellen.

Mit Ihrer Hilfe werden Ihre Mandanten schnell erkennen, dass die Antworten auf deren finanziellen Sorgen und Nöte aus der Zukunft kommen und nicht aus der Vergangenheit. Also, machen Sie sich und Ihre Mandanten fit für die Zukunft durch Planung!

Ulm, im Dezember 2007

Günter Augustin

Der Inhalt im Überblick

1.	Visionen und Missionen	1
1.1	Verweigerungshaltung der Steuerberater?	1
1.2	Verweigerungshaltung der Mandanten?	9
1.3	Anlässe erkennen!	12
1.3.1	Planungen auf Grund gesetzlicher Vorschriften	15
1.3.2	Spezialfall: Existenzgründungsberatung	17
1.3.3	Spezialfall: Sanierungsberatung	17
1.3.4	Sonstige Planungsanlässe	20
2.	Funktionen der Planung	25
2.1	Sicherungsfunktion der Planung	25
2.2	Die Planung als Informations- und Koordinationsinstrument	26
2.3	Die Planung als Steuerungs- und Kontrollinstrument	27
2.4	Die Planung als Führungsinstrument	28
2.5	Die Planung als Bestandteil eines Frühwarnsystems	28
2.6	Die Planung als Grundlage der betrieblichen Steuergestaltung und -planung	31
2.7	Die Planung als Grundlage der Unternehmensbewertung	32

2.8	Einflussmöglichkeiten auf das Banken-Rating?	33
3.	Die Planung als Steuerberateraufgabe	35
3.1	Keine Prophezeiung! Das Problem mit der Zukunft und wie es gelöst wird	35
3.2	Der Steuerberater als Berater in Planungsangelegenheiten	37
3.3	Die Planung als Dauermandat	38
3.4	Anwendungsmöglichkeiten	42
3.5	Die 10 häufigsten Schwachstellen von Steuerberater-Planungsrechnungen	43
4.	Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensplanung (GoP) für Steuerberater	49
4.1	Grundsatz der Vollständigkeit	50
4.2	Grundsatz der Wesentlichkeit	52
4.3	Grundsatz der Richtigkeit	53
4.4	Grundsatz der Klarheit und Übersichtlichkeit	54
4.5	Grundsatz der Auftragsbezogenheit	56
4.6	Planungszeitraum und Planungsturnus	57

4.7	Mindestbestandteile und integrierte Planung	58
4.7.1	Mindestbestandteile	58
4.7.2	Integrierte Planung	63
4.8	Die Beauftragung	66
5.	DATEV-Instrumente für die Erstellung von Planungen	69
5.1	DATEV-Kanzlei-Rechnungswesen und Kostenrechnung	69
5.2	DATEV-Unternehmensprognose	73
5.3	DATEV-Unternehmensplanung	75
6.	Die Unternehmensplanungsrechnung als wesentlicher Bestandteil eines Businessplans	77
6.1	Zweck und Inhalt eines Businessplans	77
6.2	Überblick über die wesentlichen Inhalte eines Businessplans	81
6.2.1	Zusammenfassung (Executive Summary)	81
6.2.2	Unternehmen	83
6.2.3	Produkte und Dienstleistungen	84
6.2.4	Markt und Wettbewerb	85
6.2.5	Marketing und Vertrieb	87
6.2.6	Management und Organisation	89
6.2.7	Finanzplanung/Finanzbedarf/Finanzierung	90
6.2.8	Chancen und Risiken	92
6.2.9	Anlagen	93

6.3	Berufs- und haftungsrechtliche Grenzen für Steuerberater?	95
7.	Methodik der Informationsgewinnung	99
7.1	Grundsätzliches zur Informationsgewinnung	99
7.2	Informationsgewinnung durch die Integration von DATEV-Produkten	101
7.2.1	Vorbelegung der Basisbilanz aus Kanzlei-Rechnungswesen	102
7.2.2	Vorerfassung von BWA-Planwerten in Kanzlei-Rechnungswesen mit Import in das Planungscockpit	103
7.2.3	Vorbelegung der Personalkostenplanung durch Datenübernahme aus DATEV-Lohn und Gehalt bzw. aus Lohn RZ	104
7.2.4	Übernahme Anlagevermögen aus DATEV-ANLAG	105
7.2.5	Datenübernahme aus Finanzanalyse	106
7.2.6	Steuerplanung mit DATEV-Steuergestaltung	107
7.2.7	Datenübernahme aus Immobilienanalyse	108
7.2.8	Vorbelegung der Planungsrechnung mit Prognosewerten aus DATEV-Unternehmensprognose	109
7.3	Plausibilisierung durch internen und externen Betriebsvergleich	111
7.3.1	Allgemeines zur Plausibilitätsprüfung	111
7.3.2	Feststellung von Abweichungsauffälligkeiten zum Vorjahr durch DATEV-Unternehmensanalyse (interner Betriebsvergleich)	113
7.3.3	Feststellung von Abweichungsauffälligkeiten zu vergleichbaren Unternehmen durch DATEV-LEXinform (externer Betriebsvergleich)	114

8.	Hierarchie der Planung	119
8.1	Planungswissen/Planungsstrategie/Planungsmethode	121
8.1.1	Planungsbegrifflichkeiten	121
8.1.2	Das Komplexitätsproblem/Ablauforganisatorische Aspekte der Planung (roter Faden)	131
8.2	Planungstechnik/operative Planungsmethode	139
8.3	Praxisfall: Die Ein-Stunden-Pauschalplanung	141
8.4	Praxisfall: Mit 24 Mausklicks zur Planung eines bestehenden Mandanten (Pauschal- und Detailplanung)	151
8.5	Praxisfall: Die Erstellung einer umfangreichen Unternehmensplanungsrechnung – dargestellt anhand einer Fallstudie (Detailplanung)	157
8.5.1	Ausgangsfall	157
8.5.2	Basisbilanz	159
8.5.3	Absatzplanung	160
8.5.4	Materialeinsatzplanung	164
8.5.5	Personalkostenplanung	166
8.5.6	Planung der sonstigen Aufwendungen und Erträge	167
8.5.7	Investitionsplanung	169
8.5.8	Finanzierungsplanung	172
8.5.9	Steuerplanung	175
8.5.10	Planung der Kapitalkonten	177
8.5.11	Plandeckungsbeitragsrechnung	179
8.5.12	Private Immobilienplanung	181

8.6	Planungskontrolle (Soll/Ist-Vergleich)	183
8.6.1	Notwendigkeit der Planungskontrolle	183
8.6.2	DATEV-Instrumente der Planungskontrolle	186
8.6.3	Sofortcheck der Liquiditätslage	188
8.6.4	Abweichungsauffälligkeiten zum Soll	189
8.6.5	Abweichungsauffälligkeiten im Branchenvergleich	189
8.6.6	Abweichungsauffälligkeiten zum Vorjahr	189
8.6.7	Ergebnis der Planungskontrolle	190
8.7	Planung aktualisieren/Revision der Planung	192
8.8	Exkurs: Unternehmensbewertung	194
8.9	Exkurs: DATEV-Private Finanz- und Vermögensplanung	198
8.10	Exkurs: DATEV-ERBEX und Generationenerbplanung	201
9.	Die richtige Dokumentation unter dem Gesichtspunkt der Haftung	203
9.1	Haftung	204
9.2	Dokumentation im Planungsbericht	210
9.2.1	Grundsätze der Berichterstattung	210
9.2.2	Mustergliederungen	212
9.2.3	Inhalt des Planungsberichts	216
9.2.4	Die zusammenfassende Stellungnahme	222
9.2.5	DATEV-Mustervorlage Bericht	224
9.3	Dokumentation in den Arbeitspapieren	226

9.4	Dokumentation durch mündliche Berichterstattung	228
9.5	Vorbeugende Maßnahmen zur Minimierung des Haftungsrisikos	229
10.	Honorar	233
10.1	Rechtsgrundlage	233
10.2	Honorarvereinbarung und Honorargestaltung	235
11.	Index	241

3.5 Die 10 häufigsten Schwachstellen von Steuerberater-Planungsrechnungen

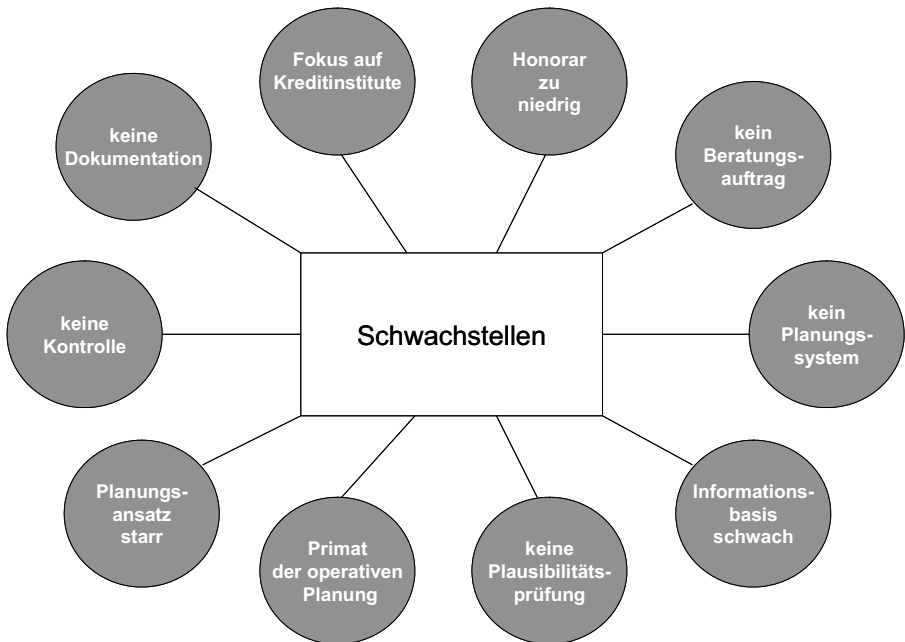


Abbildung 7: Die 10 häufigsten Schwachstellen von Steuerberater-Planungen

Nach den Erfahrungen des Autors als Referent in den DATEV-CHEF-Seminaren haben einige der teilnehmenden Steuerberatungspraxen schon vereinzelt Unternehmensplanungsrechnungen erstellt. Dabei erstaunt es nicht, dass in der auf die Steuerdeklarationsberatung fokussierten heutigen Beraterpraxis erhebliche planerische Entwicklungslücken erkennbar sind. Statistisch ausgedrückt sind meist gleichzeitig mehrere der folgenden **10 Schwachstellen** zu erkennen:

3. Die Planung als Steuerberateraufgabe

1. **Keine konkrete Formulierung des Beratungsauftrags:** Vielfach schließen die Steuerberater keinen schriftlichen Beratungsvertrag ab, in dem die Beratungsziele und der Auftragsumfang möglichst detailliert festgehalten werden. Durch eine schriftliche Auftragsbeschreibung lässt sich mit großer Sicherheit eine Erwartungslücke zwischen Mandanten und Steuerberater vermeiden; also ein Auseinanderklaffen hinsichtlich derjenigen Dinge, die der Steuerberater aus Sicht des Mandanten hätte tun sollen und derjenigen Leistungen, die der Steuerberater dann tatsächlich erbringt. Ungeachtet dessen lässt sich auch das (Tabu-)Thema Honorar und die Beschränkung von Haftungsrisiken mit einem Beratungsvertrag oder zumindest einer schriftlichen Auftragsbestätigung besser bewältigen (→Kapitel 4.8).

Beispiel: Für Zwecke der Prolongation einer Kreditvereinbarung „verlangt“ ein Kreditinstitut die Vorlage eines Businessplans. Der Steuerberater erwirbt ein Fachbuch zum Thema Businessplan und erarbeitet lehrbuchmäßig einen Geschäftsplan mit ausführlichen Erläuterungen zum Unternehmen, Markt und Wettbewerb, Management und Organisation. Die verbale Umschreibung wird mit einer detaillierten Planungsrechnung vervollständigt. Der erforderliche Zeitaufwand und korrespondierend das Beraterhonorar sprengt jede Vorstellungskraft des Mandanten.

Durch eine Auftragsbeschreibung hätte der Beratungsumfang möglicherweise auf die Erstellung der rein zahlenmäßigen Ausarbeitung mit einem kurz gefassten Prämissenbericht reduziert werden können.

2. **Fehlendes umfassendes Planungssystem:** Die heutigen Steuerberater-Planungsrechnungen erfolgen häufig in Form von modifizierten Erfolgsrechnungen auf Microsoft Excel-Basis. Der Vorteil dieser planerischen Ansätze liegt darin begründet, dass die Planerstellung quasi für jedermann möglich ist. Der entscheidende Nachteil ergibt sich aber daraus, dass die Microsoft Excel-lastigen Planungen in den seltensten Fällen alle vier Mindestbestandteile (Basisbilanz, Plan-Bilanz, Plan-GuV und Plan-Kapitalflussrechnung) einer ordnungsgemäßen Planung umfassen und damit unvollständig sind (→Kapitel 4.7).

Beispiel: Der betrachtete Steuerberater erstellt eine ausführliche Ertragsvorschaurechnung für einen Existenzgründer. Die Planerfolgsrechnung wird um nicht zahlungswirksame Vorgänge wie Abschreibungen und Bildung bzw. Auflösung von Ansparabschreibungen korrigiert. Zahlungen für Investitionen und Tilgungen sowie Darlehensgewährungen werden ergänzend berücksichtigt.

Diese Quasi-Planungen können die zukünftige Liquiditätsentwicklung meist nur zufällig erahnen und öffnen damit Tür und Tor für Regressansprüche. Rechnerisch korrekt kann eine Unternehmensplanung nur durch ein integriertes Planungssystem dargestellt werden, das – ausgehend von einer Basisbilanz – alle Zukunftsprognosen in erfolgs- und zahlungswirksame Vorgänge separiert und die Ergebnisse in Form von Vermögens-, Erfolgs- und Liquiditätsrechnungen ausweist.

3. **Zu geringe Informationsbasis:** Gerade die Zukunft kleiner Unternehmungen wird von den Beratern oft schlicht geschätzt. Statt systematisch gewonnener und abgesicherter Erkenntnisse von Aufwand und Ertrag, werden oft subjektive Erwartungen und Wünsche angesetzt. Oft zeigt sich, dass das Planergebnis unrealistisch hoch ist. Der Detaillierungsgrad der Planungen ist dabei vielfach sehr gering und diese pauschalen Planwerte machen noch dazu gegenüber den Vergangenheitswerten nicht erklärbare Ergebnissprünge (→*Kapitel 7*).
4. **Fehlende Plausibilitätsüberprüfung:** Schlimmer als eine zu pauschale Planung ist eine Planung, die weder durch einen internen noch einen externen Betriebsvergleich einer Verprobung unterzogen wurde. Die vom Mandanten übernommenen Werte oder gemeinsam erarbeiteten Werte werden keinem Branchenvergleich unterzogen. Demnach werden auffällige Abweichungen auch nicht erläutert. Wenn doch, dann werden die Plausibilitätsüberlegungen in den Arbeitspapieren nicht dokumentiert (→*Kapital 7.3*).

3. Die Planung als Steuerberateraufgabe

5. **Primat der operativen Planung:** Die Steuerberater-Planungsrechnungen sind meist kurz- bis mittelfristige Planungen für das kommende Geschäftsjahr und die darauf folgenden drei bis vier Jahre. Eine darüber hinausgehende langfristige bzw. strategische Planung ist vielfach nicht vorhanden. Langfristige Entwicklungstendenzen, gerade im Finanzierungsbericht, sind damit oft nicht erkennbar (→*Kapitel 8.2*).
6. **Keine Alternativenbezogenheit:** Die Zukunft des Mandanten-Unternehmens kann zweifelsohne nicht vorhergesagt werden. Daher ist es in den meisten Planungsfällen notwendig eine Alternativenrechnung (Szenariorechnung) zu erstellen, um mögliche Varianten der zukünftigen Entwicklung abzuklären. In vielen Steuerberater-Planungen liegt aber ein verkürzter Planungsansatz vor, d. h. der Steuerberater legt sich schon sehr früh auf eine Alternative der Zukunft fest. Die Planung wird damit starr und unflexibel. Doch gerade die Flexibilität und Möglichkeiten der modernen Planungsrechnungssysteme werden von den Mandanten als echte Beratungsleistung geschätzt. Durch die Präsentation mehrerer Varianten lernt der Mandant sein Unternehmen von mehreren Seiten kennen (→*Kapitel 3.1*).

Beispiel: Eine Planungsrechnung, bei der die einzelnen Absatzobjekte differenziert nach Mengen und Wert aufgefächert werden, macht es möglich dem Mandanten die Auswirkungen unterschiedlicher Marktgegebenheiten aufzuzeigen. Wenn etwa die Zahlungsmoral der Kunden abnimmt, können die Absatzpreise beispielsweise invers zum Zahlungsziel gestaltet werden. Mit der Absatzplanung kann der Steuerberater den Grenzpreis bei einer Verlängerung des Zahlungsziels um einen Monat errechnen.
7. **Fehlende oder unzureichende Dokumentation:** Die Planungsrechnungen bestehen oft nur aus bloßen Wirtschaftlichkeits-Berechnungen. Die Prämissen der Planung werden nicht oder unvollständig erläutert. Wenn ein Bericht erstellt wird, dann setzt er sich inhaltlich nur aus einem Tabellenteil zusammen, ein Text- bzw. Erläuterungsteil fehlt. Die Arbeitspapiere werden nur unzureichend

geführt und eine Dokumentation der Besprechungen mit Mandant und Dritten findet meist nicht statt (→*Kapitel 9*).

Beispiel: Ein Steuerberater erstellt eine Planungsrechnung für eine Bauunternehmung. Die Debitorenlaufzeit wurde vom Mandanten mit einem Monat und damit zu kurz angegeben. Die Planung wird ohne Prämissenbericht erstellt; die Annahme über das Zahlungsziel geht somit unter. Der Mandant bestreitet später die Planung und dass er dem Berater ein derart unrealistisches Zahlungsziel genannt haben will. Die Bank will daher einen Finanzierungsschaden auf den Berater abwälzen.

8. **Schwachstellen bei der Plankontrolle und -anpassung:** Einmal erstellte Unternehmensplanungen werden von vielen Steuerberatern nicht gepflegt und fortgeführt. Das in der Planung steckende Potenzial bleibt ungenutzt, weil die Planungen wörtlich in der Schublade verschwinden. Oft findet nicht einmal ein Soll/Ist-Vergleich statt. Dadurch gehen wertvolle Beratungsleistungen und mithin auch Beratungshonorar verloren und das Vertrauen des Mandanten in die Sinnhaftigkeit der Planung sinkt (→*Kapitel 3.3*).

Beispiel: Ein Steuerberater erstellt eine Planungsrechnung. Anstatt die Planung ruhen zu lassen kann er viele Planungsfolgeleistungen oft schon gegen ein geringes Entgelt dem Mandanten offerieren, beispielsweise Vergleichs-BWA Soll-Ist, Controllingreport mit Planerreicherung, Steuerhochrechnung, Wirtschaftlichkeitsanalysen auf Gesamtunternehmensebene etc.

9. **Fokus auf Kreditinstitute gerichtet:** Viele Planungsrechnungen werden ausschließlich für die Kreditinstitute erstellt. Wenn die Finanzbuchführungen nicht für das Finanzamt erstellt werden, so dienen die Unternehmensplanungen in erster Linie nicht den Kapitalgebern sondern dem Unternehmen. Die Integration der Planung in die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens ist oft nicht ausreichend. In der Praxis ist der Mandant vielfach an der Erstellung der Planungsrechnung gar nicht oder nur unzureichend beteiligt. Wenn die Planung am so genannten grünen Tisch im Steuerbüro erstellt wird, wird der Mandant sich mit ihr kaum identifizieren.

3. Die Planung als Steuerberateraufgabe

ren können, was wiederum seiner Motivation zur Erteilung weiterer Beratungsaufträge nicht förderlich sein dürfte.

10. **Zu niedrige Honorare:** Die Erstellung einer Planungsrechnung ist eine in hohem Grad spezialisierte Beratungsleistung, die gewöhnlich nach Zeitaufwand honoriert wird. Viele Steuerberater wenden dabei nicht die üblichen Stundensätze für Unternehmensberatungen an, sondern lassen sich mit den niedrigeren Zeitgebühren der Steuerberatergebührenordnung vergüten. Vielfach werden Planungsnebenleistungen, wie die regelmäßige Planungskontrolle, der Forecast und das Rollieren der Planung erst gar nicht vergütet (→*Kapitel 10*).