

in

Hapala, Ch. (Hrsg.)
Businesstipps
Wien, 2004



Eine Fragestellung, die jeden Menschen vor Beginn einer selbständigen unternehmerischen Tätigkeit beschäftigen sollte, ist neben aller Euphorie, die mit einem derartigen Start verbunden ist, die Frage, ob die Geschäftsidee auch realistisch zu **finanziellem Erfolg** führen kann und führen wird.

Finanzieller Erfolg bedeutet in diesem Zusammenhang einerseits die Erzielung von Gewinn, der das Eigenkapital erhöht und andererseits die Erwirtschaftung von Geld, wodurch das Bankkonto erhöht wird.

Um möglichst viele Unsicherheiten und Überraschungen im Rahmen der geplanten Geschäftstätigkeit auszuschließen, sollte ein konkreter zahlenmäßiger Plan erstellt werden, der die Erwartungen, Chancen und Risiken der geplanten unternehmerischen Tätigkeit berücksichtigt.

Werden derartige Erwartungen, Chancen und Risiken in Zahlen gekleidet, so spricht man von Budgetplanung.

Ziel der Budgetplanung

Die Budgetplanung und somit ein Unternehmensbudget soll in erster Linie zwei Fragestellungen abdecken: Erstens: Bin ich in der Lage, aus meiner unternehmerischen Tätigkeit Gewinn zu erzielen? Und zweitens: Wirkt sich dieser geplante Gewinn auch in Form von zusätzlich erwirtschaftetem Geld auf meinem Bankkonto aus?

Gewinn ist also offensichtlich nicht immer gleichbedeutend mit Geld.

Inhalt der Budgetplanung

Ein Budget besteht aus zumindest zwei Komponenten: aus einem **erfolgsorientierten Teil** zur Ermittlung des geplanten Gewinnes und aus einem **Liquiditätsteil** zur Ermittlung des geplanten Geldüberschusses.

Der erfolgsorientierte Teil des Budgets beschäftigt sich damit, ob aus der unternehmerischen Tätigkeit Gewinn erzielt werden kann. Ermittelt wird dieser erfolgsorientierte Teil des Budgets in Form eines **Erfolgsplans**. Der Gewinn aus dem Erfolgsplan erhöht das Eigenkapital des Unternehmens, ein eventueller Verlust reduziert das Eigenkapital des Unternehmens.


Der **Liquiditätsteil** des Budgets hat die Zielsetzung, zu ermitteln, ob sich der im Erfolgsplan geplante Gewinn auch in Form von zusätzlich erwirtschaftetem Geld im Unternehmen widerspiegelt. Er besteht aus dem **Finanzplan**, gegebenenfalls ergänzt um eine **Planbilanz**. Ein Liquiditäts- oder Geldüberschuß aus dem Finanzplan erhöht das Bankkonto des Unternehmens, ein Liquiditäts- oder Geldbedarf aus dem Finanzplan reduziert das Bankkonto des Unternehmens.

Erfolgs- und Liquiditätsplanung können nur gemeinsam ihre volle Wirkungskraft entfalten und sollten deshalb immer als Einheit verstanden und gemeinsam verwendet werden.

Bestandteile und Struktur der Budgetplanung

Im **Erfolgsplan** werden ausgehend von den geplanten Umsätzen aus der Geschäftstätigkeit die damit verbundenen variablen Kosten abgezogen. Dies führt zum **Deckungsbeitrag**, von dem im nächsten Schritt die erwarteten fixen Kosten abgezogen werden, was schließlich zum geplanten Ergebnis vor und in weiterer Folge nach Ertragsteuern führt.

An die Erstellung des Erfolgsplans schließt der Finanzplan an. Im **Finanzplan** wird, ausgehend vom geplanten Ergebnis nach Steuern aus dem Erfolgsplan, die Liquidität oder **Zahlungsfähigkeit** des Unternehmens geplant. In den Finanzplan fließen ergänzend zum Ergebnis aus dem Erfolgsplan in erster Linie Abschreibungen, Rückstellungen (beispielsweise für Steuern), die Veränderungen von Kundenforderungen, Lieferanten-



verbindlichkeiten und Lagerbeständen, sowie Investitionen, Kredite, Einlagen ins Unternehmen oder Entnahmen aus dem Unternehmen ein.

Ergänzt werden Erfolgsplan und Finanzplan sinnvollerweise um eine **Planbilanz**, die die im Unternehmen vorhandenen Vermögensgegenstände und die Kapitalstruktur – Eigenkapital und Fremdkapital – des Unternehmens darstellt. Die Planbilanz ergibt sich auf Basis der Anfangsbilanz, modifiziert um sämtliche Veränderungen aus dem Finanzplan.

Vorgehensweise bei der Budgetplanung

Die Vorgehensweise im Rahmen der (erstmaligen) Budgeterstellung orientiert sich an den zum Zeitpunkt der Budgetplanung zur Verfügung stehenden Informationen und Erwartungen über die Entwicklung des Unternehmens.

Die der aktiven Planung üblicherweise vorgeschaltete **Prognoserechnung**, die auf den Zahlen des unmittelbar vorangegangenen Geschäftsjahres aufbaut, entfällt naturgemäß bei einer erstmaligen Budgetplanung im Rahmen der Gründung eines Unternehmens.

Stattdessen sollte die **Fixkostenplanung** der Ausgangspunkt der Planungsüberlegungen sein. In diesem Planungsschritt werden die Fixkosten aufgelistet, mit denen im geplanten Geschäftsjahr realistischerweise zu rechnen ist. Aus der Fixkostenplanung ergibt sich ein Vorgabewert für die Umsätze und Deckungsbeiträge, die erzielt werden müssen, um die Fixkosten des Unternehmens abzudecken.

Auf Basis dieses Vorgabewertes sollte im nächsten Schritt eine detaillierte **Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung** durchgeführt werden, in der die für das Planjahr erwarteten Umsätze, beispielsweise pro Kunde und/oder pro Produkt bzw. Dienstleistung zahlenmäßig dargestellt werden, und in der auch die mit den jeweiligen Umsätzen verbundenen variablen Kosten, wie etwa Wareneinsatz und bezogene Leistungen, berücksichtigt werden.

Ergebnis der Erfolgsplanung ist der geplante Gewinn vor bzw. nach Steuern, der das Eigenkapital erhöht.

Daran schließt die Liquiditätsplanung an, in der ausgehend vom Ergebnis nach Steuern aus dem Erfolgsplan der Finanzplan erstellt wird, in dem die Liquidität oder Zahlungsfähigkeit des Unternehmens geplant wird. Das Ergebnis nach Steuern aus dem Erfolgsplan wird im Finanzplan in Zahlungsströme bzw. in einen Geldfluß umgerechnet.

Ergebnis des Finanzplans ist der geplante Geldüberschuß oder Geldbedarf des Unternehmens.

Eine Planbilanz kann schließlich aus der Anfangsbilanz, adaptiert um die Liquiditätsveränderungen aus dem Finanzplan, abgeleitet werden.

Literatur

Egger/Winterheller
Kurzfristige Unternehmensplanung
www.seebacher.com
Artikelsammlung zum Thema Budgetplanung