



Dr. Albert Mayr

# Praktische **Vorgangsweise** im Rahmen der **Budgeterstellung**

## und im Rahmen des laufenden Controlling, bei Plan-Ist-Vergleich und Vorscheurechnung



Prof. Dr. Werner Seebacher

### 1 **Bestandteile** eines vollständigen Unternehmensbudgets

Ein vollständiges Budget, in dem die erwartete zukünftige Entwicklung eines Unternehmens abgebildet werden soll, besteht aus drei zentralen Bestandteilen: Erfolgsplan, Finanzplan und Planbilanz. Diese Hauptinhaltepunkte des Budgets werden üblicherweise um Kennzahlen ergänzt, die eine rasche Aussage über Erfolg, Zahlungsfähigkeit und Finanzierung des Unternehmens ermöglichen.

Der Erfolgsplan stellt den ersten Bestandteil eines Unternehmensbudgets dar. Darin werden ausgehend von den geplanten Umsätzen die geplanten variablen und fixen Kosten abgezogen und führen zum geplanten Ergebnis vor bzw. nach Ertragsteuern.

An die Erstellung des Erfolgsplans schließt der Finanzplan an.<sup>1</sup> Im Finanzplan wird, ausgehend vom geplanten Ergebnis nach Steuern aus dem Erfolgsplan, die Liquidität oder Zahlungsfähigkeit des Unternehmens geplant. Im Rahmen der Erstellung des Finanzplans kann unterschiedlichen Vorgehensweisen gefolgt werden, alle Systeme haben aber ein ge-

meinsames Ziel: die Ermittlung der Liquidität des Unternehmens.

Aufbauend auf dem Finanzplan wird im nächsten Schritt die Planbilanz des Unternehmens erarbeitet. Ausgangspunkt für die Erstellung der Planbilanz zum Ende des Planjahres ist die Anfangsbilanz oder zumindest eine vorläufige Anfangsbilanz, falls zum Zeitpunkt der Bilanzerstellung eine vollständig fertiggestellte Anfangsbilanz noch nicht zur Verfügung steht. Ausgehend von dieser Anfangsbilanz verändert jede Position des Finanzplans die Anfangsbilanz hin zur Planbilanz.

Unternehmenskennzahlen werden einerseits auf Basis jeweils eines der drei beschriebenen Planungselemente Erfolgsplan, Finanzplan und Planbilanz ermittelt, andererseits aus einer Kombination von Werten aus den drei Planungselementen. Typische Kennzahlen aus dem Erfolgsplan sind beispielsweise Mindestumsatz, Mengenspielraum und Preisspielraum.<sup>2</sup> Eine wesentliche Kennzahl, die jedoch häufig unterschiedlich ermittelt wird und deren Berechnungsweise deswegen auch hinterfragt werden muß, ist der Cash flow. Dieser wird aus dem Finanzplan ermittelt. Basierend auf Bilanz und Planbilanz wird etwa die Eigenkapitalquote ermittelt. Eine Kombination von Zahlen aus Erfolgsplan und Planbilanz führt zur Ermittlung der Kennzahlen Eigenkapitalrentabilität und Gesamtkapitalrentabilität.

### 2 **Ablauf der Budgeterstellung**

Im Rahmen des Ablaufs einer Budgeterstellung hat sich die folgende Vorgehens-

weise in der Abfolge der einzelnen Planungsschritte gut bewährt: Prognoserechnung, Fixkostenplanung, Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung, Liquiditätsplanung.

Die Prognoserechnung<sup>3</sup> stellt den ersten Schritt im Ablauf der Budgeterstellung dar. Sie übernimmt die Zahlen aus dem dem Planjahr vorangegangenen Wirtschaftsjahr. Ergebnis der Prognoserechnung ist eine rein mathematische Hochrechnung für das Planjahr, wobei noch keine aktiven Planungsüberlegungen in das Budget einfließen. Die Prognoserechnung berechnet Erfolg, Liquidität und Bilanz des Planjahres unter der Voraussetzung, daß sich im Rahmen der Grunddaten des Budgets wie Umsatz, Kosten, Produktion, Zahlungsziele etc. keine Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr ergeben. Mit diesem ersten Schritt wird die dem Budget zugrunde liegende Struktur und das Zahlengefüge aufgebaut, das in den nächsten Planungsschritten aktiv überarbeitet wird. Die Prognoserechnung stellt somit nur die Basis für die daran anschließenden Planungsaktivitäten – Fixkostenplanung, Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung, Liquiditätsplanung – dar.

Der erste aktive Planungsschritt im Rahmen der Budgeterstellung ist die Planung der Fixkosten. In der Fixkostenplanung wird aufbauend auf den in der Prognoserechnung lediglich aus dem vorangegangenen Wirtschaftsjahr fortgeschriebenen Werten pro Fixkostenposition ein Planwert für das zu planenden Wirtschaftsjahr ermittelt. Jede einzelne Fixkostenposition wird in der Fixkostenplanung überarbei-



tet. Ergebnis der Fixkostenplanung ist ein überarbeiteter Erfolgsplan, bei dem die Positionen Umsatz, variable Kosten und Deckungsbeitrag noch den Werten aus der Prognoserechnung entsprechen, sämtliche Fixkostenpositionen aber bereits Planwerte sind.

Auf diese in der Fixkostenplanung überarbeiteten Zahlen setzt im nächsten Schritt die Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung auf. Durch die bereits durchgeführte Fixkostenplanung ergibt sich eine erste neue Basis für die Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung. Im Zuge dieses Planungsschrittes müssen die Umsätze und die variablen Kosten geplant werden, die einen Deckungsbeitrag ergeben, der wiederum nach Abzug der Fixkosten zum geplanten Ergebnis vor bzw. nach Steuern führt. Abhängig von der Höhe der geplanten Fixkosten und dem erwarteten Ergebnis wird sich eine Vorgabe für die dafür notwendige Höhe der Umsätze, variablen Kosten und Deckungsbeiträge herleiten lassen. Diese Vorgabe für die zur Erzielung der geplanten Ergebnisse notwendigen Umsätze und Deckungsbeiträge bildet die Ausgangsbasis für die detaillierte Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung, die in mehreren Planungsschritten zu einem überarbeiteten Erfolgsplan führt und damit die Ausgangsbasis für die Finanz- bzw. Liquiditätsplanung darstellt.

Die Liquiditätsplanung baut auf einem bereits fertig erstellten Erfolgsplan auf. Bestandteile der Liquiditätsplanung sind der Finanzplan und die Planbilanz. Finanzplan und Planbilanz werden häufig simultan erstellt. Ist der Finanzplan fertig erstellt und existiert zumindest eine vorläufige Anfangsbilanz, so sind mit dem fertig erstellten Finanzplan alle Daten und Zahlen vorhanden, die ausgehend von der Anfangsbilanz hin zur Planbilanz führen. Ergebnis des Finanzplans ist der geplante Liquiditätsüberschuß oder Liquiditätsbedarf des Unternehmens. Dieser Überschuß oder Bedarf muß entweder finanziert werden oder kann veranlagt werden. Über den daraus resultierenden Zinsaufwand oder Zinsertrag ergibt sich eine Beeinflussung des Erfolgsplans. Es kommt zu einer Verbesserung oder Verschlechterung des geplanten Ergebnisses. Ausgehend vom

Ergebnis des Finanzplans muß unter Umständen der Erfolgsplan nochmals überarbeitet werden.

### 3 Planungszyklus

Der Planungszyklus<sup>4</sup> eines Unternehmens, der mit der Budgeterstellung am Anfang eines Wirtschaftsjahres seinen Ausgang nimmt, wird im Laufe des Wirtschaftsjahres um folgende Schritte ergänzt:

- um Vergleiche der in der Realität eingetretenen Istdaten mit den ursprünglich geplanten Werten und
- um auf diesen Plan-Ist-Vergleichen aufbauende, aktualisierte Vorschaurechnungen für den restlichen Zeitraum des Planjahres.

Die einzelnen Elemente, die diesen gesamten Planungszyklus ausmachen, sind: Budgeterstellung, Plan-Ist-Vergleich, Abweichungsanalyse, Hochrechnung und überarbeitete Vorschaurechnung.

Der Planungszyklus beginnt mit der Budgeterstellung, die wie oben bereits dargestellt, in mehreren Schritten vor sich geht und aus Erfolgsplan, Finanzplan und Planbilanz besteht. Der Zeitpunkt der Budgeterstellung ist entweder dem zu planenden Wirtschaftsjahr vorgelagert oder die Budgeterstellung findet erst im Laufe des zu planenden Wirtschaftsjahres statt. Für die zeitlich vorgelagerte Budgeterstellung spricht, daß man bereits zu Beginn eines Wirtschaftsjahres über einen vollständigen Plan für eben dieses Wirtschaftsjahr verfügt. Ein wesentliches Argument für eine Budgeterstellung erst im Laufe des zu planenden Wirtschaftsjahres ist die vollständige Verfügbarkeit aller Daten und Zahlen des letzten abgelaufenen Wirtschaftsjahres und damit der jeweils aktuellsten Zahlen des Unternehmens.

Plan-Ist-Vergleiche werden im Laufe des Planjahres vorgenommen, und zwar im Regelfall quartalsweise oder sogar monatlich. Im Rahmen der Plan-Ist-Vergleiche werden die ursprünglich zu Beginn des Wirtschaftsjahres geplanten Ergebnisse mit den tatsächlich eingetretenen Istwerten verglichen. Dieser Plan-Ist-Vergleich

ist ein rein statischer Vergleich der Planzahlen mit den Istzahlen; die Aussage erstreckt sich ausschließlich auf die Zeitspanne, für die bereits Istzahlen verfügbar sind. Aussagen über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens werden im Rahmen des reinen Plan-Ist-Vergleichs noch nicht getroffen, sondern erst in den an den Plan-Ist-Vergleich anschließenden Schritten, nämlich im Zuge von Hochrechnung und Vorschaurechnung.

Im Rahmen des Plan-Ist-Vergleichs sollte eine Abweichungsanalyse durchgeführt werden, die Informationen über die Art, die Dimension und den Grund der Abweichung der Istwerte von den Planwerten liefern soll. Die Abweichungsanalyse stellt damit die Vorbereitung für die Überarbeitung des Budgets in der Vorschaurechnung dar.

Während der Plan-Ist-Vergleich den reinen Vergleich der Planwerte mit den bisher eingetretenen Istwerten darstellt und ein Zukunftsaspekt noch unberücksichtigt bleibt, wird im Rahmen der Hochrechnung auch der zukünftige Teil des Planjahres betrachtet. In der Hochrechnung werden aufbauend auf dem ursprünglichen Plan die Planwerte durch die schon eingetretenen Istwerte ersetzt, die restlichen Zahlen des Planjahres bleiben bestehen wie im ursprünglichen Budget. Damit kann ergänzend zum reinen Plan-Ist-Vergleich die Auswirkung dieser bereits eingetretenen Istwerte auf das gesamte Planjahr abgeschätzt werden, unter der Voraussetzung, daß sich das restliche Wirtschaftsjahr wie im ursprünglichen Budget geplant entwickelt. In der Hochrechnung bleiben erwartete Änderungen für das weitere Planjahr noch unberücksichtigt. Eine Überarbeitung des Budgets findet noch nicht statt. Insofern stellt die Hochrechnung ähnlich wie der Plan-Ist-Vergleich ein rein statisches Element des Planungszyklus dar.

Das aktive planerische Element tritt erst in der Vorschaurechnung wieder zu Tage. Hier ist auch der größte Arbeitsaufwand im Zusammenhang von Plan-Ist-Vergleich, Abweichungsanalyse, Hochrechnung und Vorschaurechnung zu sehen.



In der Vorscheurechnung wird das im Zuge der Hochrechnung mit Istdaten ergänzte ursprüngliche Budget überarbeitet. Sämtliche Planungspositionen, die ursprünglich in das Budget eingeflossen sind, die dann im Plan-Ist-Vergleich mit den tatsächlich eingetretenen Werten verglichen wurden, für die in weiterer Folge die Abweichungen der geplanten Werte von den Istdaten analysiert wurden und die schließlich in der Hochrechnung um die Istdaten ergänzt wurden, werden nun für die verbleibende offene Zeitspanne des Planjahres einer genauen Betrachtung unterzogen und gegebenenfalls überarbeitet. Tendenzen, die sich aus den eingetretenen Istwerten des Wirtschaftsjahres ableiten lassen, neue Erkenntnisse, die über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens gewonnen werden konnten und neue Planungsüberlegungen und Erwartungen fließen in diese Vorscheurechnung ein. Es entsteht ein komplett neues Zahlengefüge für Erfolgsplan, Finanzplan und Planbilanz, basierend auf den aktuellsten Istwerten und allen Überlegungen für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens im Planjahr.

Der beschriebene Planungszyklus mit Plan-Ist-Vergleich, Abweichungsanalyse, Hochrechnung und überarbeiteter Vorscheurechnung wiederholt sich im Laufe eines Planjahres ständig, entweder quartalsweise, monatlich oder bei Eintreten von außergewöhnlichen Ereignissen, die eine Überarbeitung des ursprünglichen Budgets notwendig machen.

## 4 Notwendige Basisunterlagen zum Aufbau des Budgets

Um die Budgeterstellung beginnen zu können, sollten bestimmte Unterlagen zur Verfügung stehen, auf denen die Budgeterstellung aufbauen kann. Zu diesen Unterlagen gehören Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen, Saldenlisten, Unterlagen der Lohnverrechnung, Statistiken über Umsatz, Wareneinsatz und Deckungsbeitrag, Produktionsstatistiken, Kalkulationen für Produkte bzw. Projekte, Kreditverträge, Tilgungspläne, Investitionspläne sowie eventuell schon vorhan-

dene Budgets, Planungsüberlegungen oder Teilbudgets einzelner Unternehmensbereiche aus Vorjahren oder sogar für das aktuelle Planjahr. Da die Erarbeitung des Erfolgsplans den ersten Schritt im Rahmen der Budgeterstellung darstellt, sind für die Strukturierung des Budgets in erster Linie die Unterlagen maßgeblich, die sich auf den Erfolgsbereich des Unternehmens beziehen. Das sind zuerst eine möglichst aktuelle Gewinn- und Verlust-Rechnung sowie aktuelle Saldenlisten. Die Strukturierung des Budgets beginnt meist mit der Gliederung der einzelnen Aufwandsarten. Hier empfiehlt es sich, grundsätzlich der Gliederung der Gewinn- und Verlust-Rechnung bzw. der Saldenliste zu folgen und für jede einzelne Aufwandsart auch eine Planungsposition vorzusehen. Damit kann in der Planungssitzung pro zu planender Aufwandsposition ein Vergleich mit den Werten des Vorjahres bzw. der Vorjahre gezogen werden und Trends und Entwicklungen berücksichtigt werden.

Eine Abweichung von der oben beschriebenen Gliederung des Budgets empfiehlt sich im Rahmen der einzelnen Aufwandspositionen vor allem bei den Positionen Wareneinkauf bzw. Wareneinsatz, bei Personalaufwand, Zinsaufwand und damit zusammenhängend unter Umständen bei Bankspesen. Die Planung der Positionen Wareneinkauf bzw. Wareneinsatz sollte gemeinsam mit der Planung der Umsätze vorgenommen werden und entfällt damit im ersten Planungs- und auch Strukturierungsschritt, der Strukturierung des fixen Aufwands.

Des Weiteren empfiehlt sich auch für die Planung des Personalaufwands eine Abweichung von der Struktur der Gewinn- und Verlust-Rechnung bzw. der Saldenliste. Der Personalaufwand wird in Gewinn- und Verlust-Rechnung und Saldenliste in Aufwand für Löhne, Gehälter, Sozialabgaben, etc. gegliedert – einer Unterstützung der operativen Vorgangsweise im Rahmen einer Planungssitzung trägt diese Strukturierung nur begrenzt Rechnung. Für diesen Zweck hat sich eine Gliederung der Planung nach Mitarbeitern sehr bewährt. Demnach werden je Mitarbeiter

die Löhne bzw. Gehälter inklusive Lohnnebenkosten monatlich geplant. Die Informationsgrundlage für die Strukturierung und Planung je Mitarbeiter stellen die Unterlagen der Lohnverrechnung dar.

Eine weitere Empfehlung für eine Abweichung von der Gliederung der Gewinn- und Verlust-Rechnung bzw. der Saldenliste betrifft die Strukturierung der Planung von Zinsaufwand und den damit zusammenhängenden Spesen. Im Bereich des Zinsaufwands hat sich eine Gliederung der Planung nach den einzelnen Bankkonten als vorteilhaft erwiesen, gegebenenfalls werden auch die Bankspesen nach dem gleichen Schema geplant. Informationen für die Planung der einzelnen Positionen können Kreditverträgen und Tilgungsplänen entnommen werden.

Die Planung der Umsätze, variablen Kosten und Deckungsbeiträge gestaltet sich üblicherweise eher schwierig, wenn der Gliederung der Gewinn- und Verlust-Rechnung bzw. der Saldenliste gefolgt wird, da daraus meist keine detaillierten Aussagen über einzelne Produkte, Produktgruppen oder Umsatzbereiche getroffen werden können. In diesem Bereich empfiehlt sich eine Strukturierung, die Umsatz-, Deckungsbeitrags-, Einkaufs-, Verkaufs bzw. Produktionsstatistiken folgt. Ebenso können Kalkulationen für Produkte bzw. Projekte den Planungsüberlegungen in diesem Bereich zugrunde gelegt werden.

Nach der Strukturierung der Erfolgsplanung wird im nächsten Schritt die Finanz bzw. Liquiditätsplanung untergliedert. Unterstützung dazu kommt häufig aus Kreditverträgen und Tilgungsplänen sowie aus Investitionsplänen. Außerdem sind für die Planung der Lieferforderungen und Lieferverbindlichkeiten möglichst detaillierte Informationen über die Zahlungsgewohnheiten der Kunden bzw. über die eigenen Zahlungsgewohnheiten gegenüber den Lieferanten nützlich. Aus den im Rahmen der Strukturierung der Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung schon erwähnten Einkaufs-, Verkaufs- und Produktionsstatistiken lassen sich Erkenntnisse über Lagerveränderungen ableiten.



## 5 Notwendige Unterlagen zur Vorbereitung des Plan-Ist-Vergleichs und der Vorschau-rechnung

Im Rahmen des Plan-Ist-Vergleichs werden die ursprünglich geplanten Werte mit den wirklich eingetretenen Zahlen verglichen. Die Istdaten, die im Laufe des Wirtschaftsjahres den geplanten Werten gegenübergestellt werden, kommen in erster Linie aus den im vorherigen Kapitel angeführten Quellen.

Die wichtigste Datenquelle zur Vorbereitung von Plan-Ist-Vergleich und Vorschau-rechnung stellt die Saldenliste dar. Der Saldenliste werden pro Konto die im Laufe des Jahres wirklich eingetretenen Zahlen entnommen und den entsprechenden Planwerten gegenübergestellt. Mit diesen Informationen kann der überwiegende Teil des Plan-Ist-Vergleichs abgedeckt werden.

Zusätzliche Informationen aus anderen Datenquellen sind immer dann nötig, wenn die Planung, wie oben dargestellt, nach anderen Kriterien strukturiert wurde. Diese zusätzlichen Datenquellen sind: Unterlagen der Lohnverrechnung und Statistiken, die Umsatz, Wareneinsatz und Deckungsbeitrag betreffen. Daneben werden in erster Linie Listen aus Einkauf, Verkauf und Produktion sowie Informationen über Kunden, Lieferanten und Bankkonten als zusätzliche Informationsquellen herangezogen.

Die Zahlen, die den erwähnten Lohnverrechnungsunterlagen und Statistiken entnommen werden, müssen aber jedenfalls mit den Daten abgeglichen werden, die in den entsprechenden Positionen der Saldenlisten aufscheinen. Ein Quervergleich der Daten, die unterschiedlichen Quellen entstammen, ist unerlässlich, denn es könnte neben anderen Differenzen beispielsweise zu zeitlichen Verschiebungen zwischen einzelnen Monaten kommen, wenn die Daten aus unterschiedlichen Quellen stammen. ■

<sup>1</sup> Zur Bedeutung von Erfolgs- und Finanzplanung s. etwa Schlager, J.: Insolvenzprophylaxe bei mittelständischen Unternehmen als Aufgabe von StB und WP, in: *Der Wirtschaftstreuhand*, 5/1993, S. 22; Kropfberger, D.: Forschungsbericht zum Forschungsprojekt „Einsatz von Controlling- und Planungsinstrumenten in der Praxis ein Vergleich zwischen Österreich und Großbritannien“, S. 22 ff.; Mayr, A.: Controlling für Klein- und Kleinstunternehmen – eine Aufgabe für Wirtschaftstreuhand?, in *Der Wirtschaftstreuhand*, 6/1999, S. 32 ff.; Markschläger, A.: Mindestanforderungen an ein Informationssystem im Gewerbebetrieb, in: Mayr, A./Stiegler, H.: Controlling-Instrumente fuer Klein- und Mittelbetriebe in Theorie und Praxis, Linz 1997, page 257 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Egger, A./Winterheller, M.: Kurzfristige Unternehmensplanung, 10. Auflage, Wien 1999, S. 62 f., S. 152 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Hahn, D.: Planungs- und Kontrollrechnung – PuK, 3. Auflage, S. 35 f.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu auch das Modell von Dobler, T./Köbler, W.: Planrechnungen im Unternehmen, Stuttgart 1997, S. 17 ff. und ein sehr ausführliches Modell von Hahn, D.: Planungs- und Kontrollrechnung – PuK, 3. Auflage, S. 122 ff.