

## Budgetierung und Controlling – Teil 13

### Der Ablauf der Budgeterstellung, Schritt 2: Die Fixkostenplanung

Im letzten Artikel der Reihe Budgetierung und Controlling wurde die empfohlene Reihenfolge der Planungsschritte im Rahmen der Budgeterstellung dargestellt, weiters wurde der erste Schritt aus dieser Abfolge von Planungsschritten, die Erarbeitung einer Prognoserechnung, näher besprochen (BTU-Aktuell 2/2002).

In diesem und in den folgenden Artikeln sollen, ausgehend von der Prognoserechnung die unmittelbar darauf folgenden aktiven Planungsschritte – Fixkostenplanung, Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung, Liquiditätsplanung – beschrieben werden

Ausgangsbasis für die aktive Umsetzung sämtlicher Planungsüberlegungen ist stets der folgende Ablauf:

**Schritt 1:**

Die Prognoserechnung

**Schritt 2:**

Die Fixkostenplanung

**Schritt 3:**

Die Umsatz- und

Deckungsbeitragsplanung

**Schritt 4:**

Die Liquiditätsplanung

Die Fixkostenplanung setzt demnach auf der Prognoserechnung auf. Die Prognoserechnung als Vorstufe der aktiven Planungsschritte im Rahmen der Budgeterstellung übernimmt die Zahlen aus dem dem Planjahr vorangegangenen Wirtschaftsjahr. Er-

gebnis der Prognoserechnung ist eine rein mathematische Hochrechnung sämtlicher Zahlen 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 zu dem dem Planjahr vorangegangenen Wirtschaftsjahr ergeben.

In der Prognoserechnung wird die dem Budget zugrundeliegende Struktur sowie das Zahlengefüge aufgebaut, das in den nächsten Planungsschritten 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 somit die Planung der Fixkosten.

Die Reihung des Schrittes der Fixkostenplanung vor den Schritt der Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung begründet sich in der meist wesentlich rascheren und einfacheren Planbarkeit der Fixkosten im Gegensatz zur über-

wiegend schwierigeren Einschätzung der realistisch zu erwartenden Umsatzentwicklung für das zu planende Wirtschaftsjahr.

Beispielsweise ist die zukünftige Entwicklung der Mieten, der Personalkosten, der Abschreibungen meist einfacher abschätzbar als die der Umsätze.

Außerdem wird durch die Planung der Fixkosten im Budget ein Vorgabewert für die Gewinnschwelle erarbeitet, die im Rahmen der Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung erreicht bzw. überschritten werden muß, um basierend auf der dem Budget zugrunde liegenden Fixkostenstruktur Gewinne zu erzielen.

In der Fixkostenplanung wird aufbauend auf den in der Prognoserechnung lediglich aus dem vorangegangenen Wirtschaftsjahr fortgeschriebenen Werten pro Fixkostenposition ein Planwert für das zu planende Wirtschaftsjahr ermittelt. Jede einzelne Fixkostenposition wird im Rahmen der Fixkostenplanung überarbeitet.

Die Planung pro Fixkostenposition kann eine Strukturierung der Planung pro Kostenart oder pro Buchhaltungskonto bedeuten, die Planung pro Fixkostenposition kann aber auch auf einer Planung der Personalkosten pro Mitarbeiter auf Basis

der Lohnverrechnungsdaten oder auf einer Planung des Zinsaufwands pro Bankkonto aufbauen. In diesem Planungsschritt wird jede einzelne Fixkostenposition detailliert geplant, entweder basierend auf den Vorjahreswerten oder zur besseren Abschätzung der Entwicklung im Zeitverlauf grundsätzlich basierend auf den Vorjahreswerten, jeweils aber im Vergleich zu den Zahlen mehrerer vorangegangener Wirtschaftsjahre.

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, die im folgenden Artikel beschrieben wird.

*Der Autor:*

*Prof. Dr. Werner Seebacher, Unternehmensberater, Fachgebiet Unternehmensplanung und Controlling, Lehrbeauftragter an mehreren Universitäten.*

*Kontakt:*

*Seebacher Unternehmensberatung GmbH, München, Graz.  
office@seebacher.com  
www.seebacher.com*