

## Budgetierung und Controlling – Teil 2

### Die Bestandteile eines vollständigen Unternehmensbudgets

Im ersten Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling (BTV-Aktuell 3/1999) wurden die neuen gesetzlichen Bestimmungen behandelt, die für Kapitalgesellschaften in einer Verpflichtung zur Erstellung von Budgets bzw. Planungsrechnungen münden. Der zweite Teil beschäftigt sich näher mit den Bestandteilen eines vollständigen Unternehmensbudgets.

Ein vollständiges Unternehmensbudget soll ein Bild über die zukünftige Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens geben. Die Entwicklung der Vermögenslage eines Unternehmens wird mit Hilfe einer Planbilanz dargestellt, die Entwicklung der Finanzlage im Rahmen eines Finanzplans und die Entwicklung der Ertragslage in einem Erfolgsplan bzw. Erfolgsbudget.

Erfolgsbudget, Finanzplan und Planbilanz werden, wenn sie gemeinsam erstellt werden und dabei alle Beziehungen und Verbindungen zwischen den einzelnen Plänen berücksichtigt werden, auch Integrierte Erfolgs- und Finanzplanung genannt. Ein Bestandteil kann im Rahmen dieser Integrierten Erfolgs- und Finanzplanung nicht einzeln bestehen, jedes Element wird

durch die beiden anderen beeinflusst.

Die Erstellung des Erfolgsbudgets ist der erste Schritt im Rahmen der Integrierten Erfolgs- und Finanzplanung. Im Erfolgsbudget wird ausgehend von den Umsätzen über variable und fixe Kosten das geplante Ergebnis (Gewinn oder Verlust) des Unternehmens ermittelt.

Aufbauend auf dem Ergebnis des Erfolgsbudgets wird der Finanzplan ermittelt. Im Rahmen des Finanzplans wird die Liquidität oder Zahlungsfähigkeit des Unternehmens geplant, das heißt, der zu erwartende Liquiditätsüberschuß oder -bedarf. Der Finanzplan beginnt mit dem geplanten Gewinn oder Verlust aus dem Erfolgsbudget und hat als Ergebnis den geplanten Liquiditätsüberschuß oder -bedarf des Unternehmens für das Planjahr. Um den Finanzplan erarbeiten zu können, ist also als Ausgangsbasis ein bereits erstelltes Erfolgsbudget notwendig. Das Ergebnis des Finanzplans kann aber wiederum Auswirkungen auf das Erfolgsbudget haben, und zwar durch den geplanten Liquiditätsüberschuß oder -bedarf. Ein etwaiger Bedarf muß finanziert werden, ein Überschuß kann

veranlagt werden oder zur Rückzahlung von Krediten verwendet werden. Auswirkungen ergeben sich dadurch für das Erfolgsbudget in Form einer Veränderung von Zinsaufwand oder Zinsertrag. Durch diese geänderten Aufwands- oder Ertragspositionen verändert sich das geplante Ergebnis des Erfolgsbudgets (Gewinn oder Verlust). Damit ergibt sich ein neuer Ausgangspunkt für den Finanzplan und der Finanzplan muß neu überarbeitet werden.

Das ist also mit Integrierter Erfolgs- und Finanzplanung gemeint: das Ergebnis des Erfolgsbudgets beeinflusst den Finanzplan und das Ergebnis des Finanzplans hat Auswirkungen auf das Erfolgsbudget. Eine exakte Lösung kann deshalb nur mit Hilfe von mehrmaligen aufeinanderfolgenden Berechnungen von Erfolgsbudget und Finanzplan ermittelt werden. Es müssen also Erfolgsbudget, Finanzplan und auch Planbilanz in mehreren Schritten erarbeitet werden.

Den dritten Schritt in der Integrierten Erfolgs- und Finanzplanung bildet die Erstellung der Planbilanz. In der Planbilanz wird, ausgehend von der Anfangsbilanz am Anfang des Wirtschaftsjahres und unter Berücksichtigung aller

liquiditätswirksamen Veränderungen aus dem Finanzplan die geplante Bilanz am Ende des Planjahres ermittelt. Die Planbilanz stellt die Absolutwerte in der Bilanz am Ende des Planjahres dar, der Finanzplan stellt Veränderungen in der Liquidität oder Zahlungsfähigkeit dar. Basis für die Erstellung einer Planbilanz sind somit eine bereits vorhandene oder zumindest eine vorläufige Anfangsbilanz sowie ein bereits erstellter Finanzplan. Häufig werden Finanzplan und Planbilanz simultan erstellt; jede Veränderung im Rahmen des Finanzplans verändert sofort eine Position aus der Anfangsbilanz hin zur Planbilanz.

Die beschriebenen Berechnungen führen zu einem vollständigen Unternehmensbudget, bestehend aus Erfolgsbudget, Finanzplan und Planbilanz. Um genauere Informationen über die unterjährige Entwicklung des Unternehmens zu haben, müssen die drei Elemente Erfolgsbudget, Finanzplan und Planbilanz quartalsweise oder monatlich ermittelt werden. Nur so kann die laufende Entwicklung des Unternehmens bezüglich Vermögens-, Finanz- und Ertragslage korrekt geplant und beurteilt werden.

# AKTUELL

---

INFORMATIONEN DER **BTV** ÜBER BANK UND WIRTSCHAFT

Die nächsten Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling beschäftigen sich mit dem detaillierten Aufbau von Erfolgsbudget, Finanzplan und Planbilanz.

*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*

