

Budgetierung und Controlling – Teil 3 Der Aufbau eines Erfolgsbudgets

Die beiden ersten Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling hatten die neu eingeführte gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung von Budgets (BTV-Aktuell 3/1999) sowie die einzelnen Bestandteile eines vollständigen Unternehmensbudgets (BTV-Aktuell 4/1999) zum Inhalt. In diesem Artikel und in den nächsten Folgen soll der detaillierte Aufbau von Erfolgsbudget, Finanzplan und Planbilanz besprochen werden. Den Anfang macht in diesem Artikel die Beschreibung des Aufbaus eines Erfolgsbudgets und die Behandlung der Punkte, die dabei besonders zu beachten sind.

Die erste Stufe eines Unternehmensbudgets ist die Ermittlung des Erfolgsbudgets. Hier werden einander die geplanten Umsätze, die variablen Kosten und die Fixkosten gegenübergestellt.

Ein einfaches Erfolgsbudget wird in folgenden Schritten aufgebaut:

$$\begin{array}{r} \text{Erlöse (Umsätze)} \\ - \text{Variable Kosten} \\ \hline = \text{Deckungsbeitrag} \\ - \text{Fixkosten} \\ \hline = \text{Betriebsergebnis} \end{array}$$

Die Trennung in fixe Kosten und variable Kosten ist wichtig für den Aufbau eines Budgets und vor allem für die aus dem Bud-

get abzuleitenden Überlegungen für das Unternehmen. Dabei muss vorerst eine grundsätzliche Unterscheidung zwischen langfristiger und kurzfristiger Betrachtung getroffen werden.

Langfristig sind sämtliche Kostenpositionen beeinflussbar. Im Rahmen der Budgeterstellung ist der Budgetierungszeitraum in aller Regel ein Jahr oder ein Wirtschaftsjahr. In diesem kurzfristigen Zeitraum hat sich eine Trennung in fixe und variable Kosten nach einfachen, entscheidungsorientierten Überlegungen sehr bewährt.

Als variable oder proportionale Kosten werden nach diesen Überlegungen die Kosten bezeichnet, die sich automatisch mit sich verändernden Umsätzen oder Erlösen mitverändern. Das bedeutet, die variablen Kosten steigen bei steigenden Umsätzen und sinken bei sinkenden Umsätzen.

Alle anderen Kosten, die sich nicht automatisch einer veränderten Umsatzsituation anpassen, sind fixe Kosten. Sie sind selbstverständlich veränderbar, nur verändern sie sich nicht automatisch. Das bedeutet, dass bei jeder Veränderung der fixen Kosten eine konkrete Entscheidung getroffen werden

muss, dass und in welchem Ausmaß die fixen Kosten verändert werden:

Fixe Kosten: Zur Veränderung muss eine Entscheidung getroffen werden. **Variable Kosten:** Die Veränderung erfolgt automatisch.

Die konsequente Trennung in fixe Kosten und variable Kosten ist entscheidend für die aus dem Budget abzuleitenden Überlegungen für das Unternehmen, für die Interpretation von Planungsänderungen sowie für die Aussagekraft von Kennzahlen.

Nur wenn alle Kostenpositionen nach den geschilderten Kriterien ins Budget einfließen (fixe Kosten: zur Veränderung muss eine Entscheidung getroffen werden; variable Kosten: die Veränderung erfolgt automatisch bei geänderten Umsätzen), kann die Aussage von Kennzahlen wie Mindestumsatz, Mengenspielraum und Preisspielraum richtig interpretiert werden. Mit Hilfe dieser Kennzahlen wird der Handlungsspielraum eines Unternehmens dargestellt.

Im nächsten Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling werden die angesprochenen Kennzahlen Mindestumsatz,

Mengenspielraum und Preisspielraum einer näheren Betrachtung unterzogen.



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