

## **Budgetierung und Controlling**

**Prof. Dr. Werner Seebacher**

---

- Teil 1: Die gesetzliche Verpflichtung für Kapitalgesellschaften, BTV Aktuell 3/1999
- Teil 2: Die Bestandteile eines vollständigen Unternehmensbudgets, BTV Aktuell 4/1999
- Teil 3: Der Aufbau eines Erfolgsbudgets, BTV Aktuell 1/2000
- Teil 4: Kennzahlen im Erfolgsbudget, BTV Aktuell 2/2000
- Teil 5: Die Liquiditätsplanung, BTV Aktuell 3/2000
- Teil 6: Der Finanzplan, BTV Aktuell 4/2000
- Teil 7: Bestandteile des Finanzplans: Cash flow, BTV Aktuell 1/2001
- Teil 8: Bestandteile des Finanzplans: Working Capital, BTV Aktuell 2/2001
- Teil 9: Bestandteile des Finanzplans: Langfristbereich und Gesellschafterbereich, BTV Aktuell 3/2001
- Teil 10: Zusammenhang zwischen Erfolgsplan und Finanzplan, BTV Aktuell 4/2001
- Teil 11: Zusammenhang zwischen Finanzplan und Planbilanz, BTV Aktuell 1/2002
- Teil 12: Der Ablauf der Budgeterstellung, Schritt 1: Die Prognoserechnung, BTV Aktuell 2/2002
- Teil 13: Der Ablauf der Budgeterstellung, Schritt 2: Die Fixkostenplanung, BTV Aktuell 3/2002

**Die Artikelserie Budgetierung und Controlling wird beginnend mit Teil 14 in der Publikation „unternehmen“ fortgesetzt.**

## Budgetierung und Controlling – Teil 1

### Die gesetzliche Verpflichtung für Kapitalgesellschaften

Als Mittel zur Insolvenz-  
bekämpfung hat das In-  
solvenzrechtsänderungs-  
gesetz (IRÄG) 1997 eine  
Reihe von Neuerungen  
und Änderungen in der  
österreichischen Gesetz-  
lage bewirkt. Eine dieser  
Neuerungen war die Ein-  
führung des Unterneh-  
mensreorganisationsgeset-  
zes URG.

In der vollen Tragweite  
kaum erkannt und damit  
beinahe ohne praktische  
Umsetzung geblieben sind  
die damit einhergegan-  
gen Änderungen im Akti-  
engesetz und im GmbH-  
Gesetz. Diese Änderungen  
betreffen Vorschriften zur  
Gestaltung des Rechnungs-  
wesens, das durch diese  
Änderungen um einen  
wesentlichen Aspekt er-  
weitert wurde – um den  
Zukunftsaspekt. Diese neu-  
en Vorschriften sind als  
faktische Verpflichtung zur  
Erstellung von Planrech-  
nungen zu verstehen.

Die gleichlautenden Be-  
stimmungen in § 82 Akti-  
engesetz und § 22 Abs. 1  
GmbH-Gesetz erweitern  
die Verpflichtung des Vor-  
stands bzw. der Geschäft-  
sführer dahingehend, daß  
sie dafür zu sorgen haben,  
„daß ein Rechnungswesen  
und ein internes Kontroll-  
system geführt werden, die  
den Anforderungen des  
Unternehmens entsprechen“.  
Diese neuen Bestim-  
mungen gelten für alle

Kapitalgesellschaften – für  
Aktiengesellschaft, GmbH  
und GmbH & Co KG.

Wie ist nun diese Forde-  
rung nach einem entspre-  
chenden Rechnungswesen  
und einem internen  
Kontrollsystem für alle  
Kapitalgesellschaften zu  
verstehen? Eine Orientie-  
rung an § 81 Aktiengesetz  
und § 28a GmbH-Gesetz  
läßt deutlich erkennen,  
was gefordert wird. Hier  
wird definiert, wie Ge-  
schäftsführer bzw. Vor-  
stand an den Aufsichtsrat  
zu berichten haben. Es gibt  
Berichtspflichten der Ge-  
schäftsführer:

- einmal jährlich zur Er-  
stellung eines Berichtes  
über die zukünftige Ent-  
wicklung der Vermö-  
gens-, Finanz- und Er-  
tragslage anhand einer  
Vorschaurechnung,
- mindestens vierteljähr-  
lich zur Erstellung eines  
Berichtes über den Gang  
der Geschäfte und die  
Lage des Unternehmens,  
und zwar im Vergleich  
zur Vorschaurechnung  
und unter Berücksichti-  
gung der zukünftigen  
Entwicklung,
- eine unverzügliche Be-  
richtspflicht bei Eintreten  
besonderer Umstände.

Die verlangte Vorschau-  
rechnung wird definiert  
als Planbilanz, Plan-Ge-  
winn- und Verlustrech-  
nung und Plangeldfluß-  
rechnung. Darunter sind

die Elemente der Inte-  
grierten Erfolgs- und Fi-  
nanzplanung zu verstehen:  
Erfolgsbudget (Plan-Ge-  
winn- und Verlustrech-  
nung), Finanzplan (Plan-  
geldflußrechnung) und  
Planbilanz.

Der geforderte, minde-  
stens vierteljährlich zu  
erstellende Bericht über  
den Gang der Geschäfte  
unter Berücksichtigung  
der zukünftigen Entwick-  
lungen erweitert die an die  
Geschäftsführung gestell-  
ten Anforderungen noch-  
mals um einen wesent-  
lichen Aspekt – systemati-  
sches Controlling ist damit  
verpflichtend vorgesehen:

- ein Budget am Anfang  
eines Wirtschaftsjahres,  
bestehend aus Erfolgs-  
budget, Finanzplan und  
Planbilanz,
- unterjährige (mindestens  
quartalsweise, wenn nicht  
monatlich erstellte) Be-  
richte über den Gang der  
Geschäfte,
- ein Vergleich dieser Ist-  
daten mit den ursprüng-  
lichen Plandaten (Plan-  
Ist-Vergleich) sowie
- jeweils eine darauf auf-  
bauende aktualisierte  
Vorschaurechnung, wie-  
derum bestehend aus  
Erfolgsbudget, Finanz-  
plan und Planbilanz.

Sämtliche Planrechnun-  
gen, Plan-Ist-Vergleiche  
und Vorschaurechnungen  
müssen auf eindeutig do-  
kumentierten und nach-

vollziehbaren Planungs-  
grundlagen und Zusam-  
menhängen beruhen.

Durch die neuen Regelun-  
gen wird gefordert, was  
ohnedies für jeden Unter-  
nehmer selbstverständlich  
sein sollte: die Beschäfti-  
gung mit der Zukunft des  
Unternehmens – in Form  
von konkret festgeschrie-  
benen und beschlossenen  
Budgets, konsequenten  
Plan-Ist-Vergleichen und  
laufend aktualisierten  
Vorschaurechnungen, um  
stets den aktuellen Stand  
und die weitere Entwick-  
lung von Erfolg und Liqui-  
dität des Unternehmens  
beurteilen zu können und  
um bei Abweichungen  
vom Plan rasch reagieren  
zu können.

Die nächsten Artikel aus  
der Reihe Budgetierung  
und Controlling beschäfti-  
gen sich näher mit dem  
Aufbau eines vollständigen  
Unternehmensbudgets  
und der Vorgehensweise  
im Rahmen der Budget-  
erstellung.

*Der Autor:*

*Prof. Dr. Werner Seebacher,  
Unternehmensberater, Fachge-  
biet Unternehmensplanung und  
Controlling, Lehrbeauftragter  
an mehreren Universitäten.*

*Kontakt:*

*Seebacher Unternehmensbera-  
tung GmbH, München, Graz.  
office@seebacher.com  
www.seebacher.com*

## 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*



## 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*

## Budgetierung und Controlling – Teil 4 Kennzahlen im Erfolgsbudget

Nach der Beschreibung des Aufbaus eines Erfolgsbudgets im letzten Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling (BTV-Aktuell 1/2000) werden in diesem Artikel drei Kennzahlen einer näheren Betrachtung unterzogen, die auf Basis des Erfolgsbudgets ermittelt werden können: Mindestumsatz, Mengenspielraum und Preisspielraum. Diese Kennzahlen lassen sehr rasch eine Aussage über Rentabilitäten und Handlungsspielräume eines Unternehmens zu.

### Mindestumsatz

Der Mindestumsatz ist die zentrale Kennzahl im Erfolgsbereich und gibt Auskunft darüber, wie hoch der Umsatz eines Unternehmens zumindest sein muss, um sowohl die variablen Kosten als auch die Fixkosten des Unternehmens abdecken zu können. Nach Deckung der variablen und fixen Kosten des Unternehmens wird genau ein Betriebsergebnis von Null erreicht.

Der Mindestumsatz wird auch Break-Even genannt und ergibt sich aus folgender Formel:

$$\text{Mindestumsatz} = \frac{\text{Fixkosten}}{\text{Deckungsbeitrag} / \text{Umsatz}}$$

### Mengenspielraum

Die Kennzahl Mengenspielraum wird auch Sicherheitsspanne genannt und ist eng mit dem Mindestumsatz verbunden.

Der Mengenspielraum sagt aus, um wieviel Prozent der Umsatz eines Unternehmens bei konstant bleibenden Handelsspannen bzw. Rohaufschlägen zurückgehen darf, ohne dass dadurch ein Verlust eintritt. Es kommt zu einem Nullergebnis, wobei der Umsatzrückgang nur durch Mengenreduktionen zustande kommt. Alle anderen Faktoren müssen konstant bleiben: die Verkaufspreise pro Stück, die variablen Kosten pro Stück und die gesamten fixen Kosten.

Die Formel zur Berechnung des Mengenspielraums in Prozenten lautet:

$$\text{Mengenspielraum} =$$

$$\frac{\text{Planumsatz} - \text{Mindestumsatz}}{\text{Planumsatz}} \times 100$$

Eine positive Kennzahl bedeutet, dass ein bestimmter Spielraum in der Verkaufsmenge existiert. Eine negative Kennzahl bedeutet, dass die Gewinnschwelle bereits unterschritten ist und dass um den entsprechenden Prozentsatz mehr Menge verkauft werden muss, um ein positives Ergebnis zu erzielen.

### Preisspielraum

Der Preisspielraum sagt ähnlich wie der Mengenspielraum aus, um wieviel Prozent der Umsatz des Unternehmens zurückgehen darf, damit gerade noch ein ausgeglichenes Betriebsergebnis erzielt wird.

Im Unterschied zum Mengenspielraum geht der Preisspielraum allerdings von den Auswirkungen sinkender Verkaufspreise bei konstant bleibenden Verkaufsmengen, variablen Kosten und Fixkosten aus. Der Preisspielraum wird auch Umsatzrentabilität genannt.

Der Preisspielraum in Prozenten wird nach folgender Formel errechnet:

$$\text{Preisspielraum} =$$

$$\frac{\text{Ergebnis}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

Eine positive Kennzahl bedeutet, dass ein bestimmter Spielraum im Verkaufspreis existiert, bevor ein Nullergebnis erzielt wird. Eine negative Kennzahl bedeutet, dass der Verkaufspreis ansteigen muss, um zu einem ausgeglichenden Ergebnis zu gelangen.

Mit Hilfe der drei beschriebenen Kennzahlen kann auf Basis des Erfolgsbudgets bereits eine erste Aussage über die Rentabilität

und die Handlungsspielräume eines Unternehmens getroffen werden.

Die folgenden Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling haben nach der Erfolgsplanung die nächsten Schritte im Rahmen der Budgeterstellung zum Inhalt: die Liquiditäts- oder Finanzplanung.



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

## Budgetierung und Controlling – Teil 5

### Die Liquiditätsplanung

Die beiden letzten Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling hatten den Aufbau eines Erfolgsbudgets (BTV-Aktuell 1/2000) und die Ermittlung und Interpretation von Kennzahlen, die auf Basis des Erfolgsbudgets ermittelt werden können, zum Inhalt (BTV-Aktuell 2/2000). In dieser Folge der Reihe Budgetierung und Controlling wird der nächste Schritt im Rahmen der Budgeterstellung behandelt: die Liquiditäts- oder Finanzplanung.

Die beiden zentralen Elemente der Liquiditäts- oder Finanzplanung sind der Finanzplan und die Planbilanz.

Der Finanzplan schließt direkt an den Erfolgsplan an. Im Finanzplan wird, ausgehend vom geplanten Ergebnis 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 gemeinsames Ziel: die Ermittlung der Liquidität des Unternehmens.

Ergebnis des Finanzplans ist der geplante Liquiditätsüberschuss oder Liquiditätsbedarf des Unternehmens. Dieser Überschuss an Zahlungsmitteln kann veranlagt werden oder der

entstehende Bedarf an Zahlungsmitteln muss finanziert werden. Durch den aus Veranlagung oder Finanzierung resultierenden Zinsertrag oder Zinsaufwand ergibt sich eine Auswirkung auf den Erfolgsplan. Es kommt durch den zusätzlichen Aufwand oder Ertrag zu einer Verbesserung oder Verschlechterung des geplanten Ergebnisses des Erfolgsplans. Ausgehend vom Ergebnis des Finanzplans muss somit der Erfolgsplan in einigen Punkten nochmals überarbeitet werden.

Entscheidend für die weiteren Planungsschritte ist, dass sich durch die veränderten Ergebnisse des überarbeiteten Erfolgsplans eine neue Ausgangsbasis für den Finanzplan ergibt, was dazu führt, dass sich Erfolgsplan und Finanzplan gegenseitig beeinflussen: Das Ergebnis des Erfolgsplans stellt die Ausgangsbasis für den Finanzplan dar. Das Ergebnis des Finanzplans, nämlich Liquiditätsbedarf oder Liquiditätsüberschuss, hat über die Zinskomponente Auswirkungen auf den Erfolgsplan. Die Erstellung von Erfolgsplan und Finanzplan muss, damit alle Faktoren berücksichtigt werden, iterativ in mehreren Rechen- bzw. Planungsschritten erfolgen.

Aufbauend auf dem Finanzplan wird im näch-

sten Schritt die Planbilanz des Unternehmens erstellt. Ausgangspunkt für die Erstellung der Planbilanz ist die Anfangsbilanz oder zumindest eine vorläufige Anfangsbilanz. Ausgehend von dieser Anfangsbilanz verändert jede Position des Finanzplans die Anfangsbilanz hin zur Planbilanz. Ist der Finanzplan fertig erstellt und ist zumindest eine vorläufige Anfangsbilanz vorhanden, so sind mit dem vollständigen Finanzplan auch schon alle Daten und Zahlen verfügbar, die ausgehend von der Anfangsbilanz hin zur Planbilanz führen.

Finanzplan und Planbilanz werden häufig auch simultan erstellt. Die Planbilanz geht von einer Zeitpunkt-betrachtung aus: Ergebnis ist die geplante Bilanz am Ende des Wirtschaftsjahres. Der Finanzplan beinhaltet eine Zeitraum-betrachtung: Ergebnis ist der geplante Liquiditätsüberschuss oder Liquiditätsbedarf im Verlauf des Planjahres.

Während die Planbilanz wie eine Anfangsbilanz oder Schlussbilanz eines Unternehmens immer Absolutwerte bzw. Bestandsgrößen beinhaltet, finden sich im Finanzplan ausschließlich Veränderungswerte. Jede positive oder negative Zahl im Finanzplan zeigt die Liquiditätsverbesserung oder Liqui-

ditätsverschlechterung, die sich aus dieser Position im Laufe des Planjahres im Vergleich zum Anfang dieses Planjahres ergibt.

Wie oben erwähnt, kann im Rahmen der Erstellung des Finanzplans unterschiedlichen Vorgehensweisen oder Systemen gefolgt werden, die jeweils ein gemeinsames Ziel verfolgen: die Ermittlung der Liquidität oder Zahlungsfähigkeit des Unternehmens. Die folgenden Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling sind weiterhin dem Thema Finanz- bzw. Liquiditätsplanung gewidmet. Die Bestandteile und der Aufbau eines Finanzplans werden im Detail dargestellt.



*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

## Budgetierung und Controlling – Teil 6 Der Finanzplan

Thema des letzten Artikels aus der Reihe Budgetierung und Controlling war die Liquiditätsplanung (BTV-Aktuell 3/2000). Darin wurde der grundsätzliche Zusammenhang zwischen Finanzplan und Planbilanz beschrieben, eine detaillierte Darstellung des Finanzplans wurde noch nicht vorgenommen. In diesem Artikel soll der Aufbau eines Finanzplans genauer beschrieben werden.

Im Finanzplan wird, ausgehend vom geplanten Ergebnis (Gewinn oder Verlust) aus dem Erfolgsplan, die Liquidität des Unternehmens geplant. Aus einer Vielzahl unterschiedlicher Vorgehensweisen im Rahmen der Erstellung von Finanzplänen soll hier eine Form der Darstellung herausgegriffen werden, die sich in der praktischen Anwendung in Unternehmen sehr bewährt hat.

Die hier beschriebene Struktur eines Finanzplans geht in vier Schritten vor, in denen jeweils bestimmte Teilbereiche des Unternehmens aus Liquiditätssicht beurteilt werden.

Der erste Teil in diesem Finanzplan wird Cash flow genannt. In diesem Schritt wird das Ergebnis des Erfolgsplans, das die Ausgangsbasis für die Erstellung des Finanzplans bil-

det, in Zahlungsströme umgerechnet. Der geplante Gewinn oder Verlust aus dem Erfolgsplan wird um den Aufwand aus dem Erfolgsplan korrigiert, der keine Auszahlung aus dem Unternehmen darstellt, sowie um den Ertrag aus dem Erfolgsplan, mit dem keine Einzahlung ins Unternehmen verbunden ist.

Es ändert sich die Betrachtungsweise des Unternehmens: Ausgehend von der Erfolgsrechnung, die den Erfolg des Unternehmens als Gewinn oder Verlust darstellt, ändert sich der Blickwinkel in Richtung Liquidität oder Zahlungsfähigkeit – der geplante Liquiditätsüberschuss oder Liquiditätsbedarf des Unternehmens wird in den Mittelpunkt aller Überlegungen gestellt.

Der zweite Teilbereich des hier beschriebenen Finanzplans heisst Working Capital. Im Bereich des Working Capital werden die Auswirkungen von liquiditätswirksamen Veränderungen im kurzfristigen Bereich des Unternehmens beurteilt, so zum Beispiel die Veränderung von Lagerbeständen, Lieferforderungen und Lieferverbindlichkeiten.

Der dritte Schritt wird als Langfristbereich bezeichnet und berücksichtigt alle Veränderungen inner-

halb des Unternehmens, die unter einem langfristigen Aspekt Einfluss auf die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens haben, beispielsweise Investitionen und die Aufnahme oder Rückzahlung von langfristigen Krediten.

Der vierte und letzte Teil des hier beschriebenen Finanzplans heisst Gesellschafterbereich. Er beinhaltet die Auswirkungen von gesellschafterspezifischen Aktivitäten auf die Liquidität des Unternehmens, nämlich Einzahlungen von Gesellschaftern ins Unternehmen oder Auszahlungen an Gesellschafter aus dem Unternehmen.

Die geschilderten vier Teilbereiche Cash flow, Working Capital, Langfristbereich und Gesellschafterbereich werden schlussendlich zusammengefasst und führen in Summe zu einem gesamten Liquiditätsüberschuss oder Liquiditätsbedarf des Unternehmens. Dieser Überschuss kann veranlagt werden, ein Bedarf muss finanziert werden.

In den folgenden Artikeln aus der Reihe Budgetierung und Controlling werden die hier kurz dargestellten Teilbereiche des Finanzplans – Cash flow, Working Capital, Langfristbereich und Gesellschaf-

terbereich – genauer erläutert.



*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*

## Budgetierung und Controlling – Teil 7 Bestandteile des Finanzplans: Cash flow

Der letzte Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling hatte den Aufbau eines Finanzplans zum Inhalt (BTV-Aktuell 4/2000). Im Finanzplan wird, ausgehend vom geplanten Ergebnis (Gewinn oder Verlust) aus dem Erfolgsplan, die Liquidität oder Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens geplant. Aus verschiedenen möglichen Formen von Finanzplänen wurde für die Beschreibung eine sehr praxisorientierte Darstellung ausgewählt. Diese im letzten Artikel beschriebene Struktur teilt den Finanzplan in vier Bereiche: Cash flow, Working Capital, Langfristbereich und Gesellschafterbereich.

In diesem und in den folgenden Artikeln aus der Reihe Budgetierung und Controlling werden diese Teilbereiche des Finanzplans genauer erläutert.

Der erste Teil der hier beschriebenen Finanzplan-Berechnung wird Cash flow genannt. Ausgangspunkt des Cash flow ist das im Erfolgsplan ermittelte Ergebnis (Gewinn oder Verlust). Es wird um die Aufwands- und Ertragspositionen korrigiert, die zwar in die Berech-

nung des Erfolgsplans eingegangen sind, die aber keinen Zahlungsfluss aus dem Unternehmen oder in das Unternehmen darstellen. Dazu zählen typischerweise die Abschreibungen, Rückstellungen und Rücklagen.

### Cash flow:

Ergebnis nach Steuern  
+ Abschreibungen  
+ Bildung von Rückstellungen und Rücklagen  
- Auflösung von Rückstellungen und Rücklagen  
= Cash flow

Ergebnis des Cash flow nach der hier dargestellten Berechnungsform des Finanzplans ist das Ergebnis des Erfolgsplans umgerechnet in Zahlungsströme. Der geplante Gewinn oder Verlust aus dem Erfolgsplan wird um den Aufwand aus dem Erfolgsplan erhöht, der das Ergebnis im Erfolgsplan verringert hat, aber keine Auszahlung aus dem Unternehmen darstellt. Weiters wird der geplante Gewinn oder Verlust aus dem Erfolgsplan um den Ertrag reduziert, der im Erfolgsplan das Ergebnis erhöht hat, aber gleichzeitig keine Einzah-

lung ins Unternehmen bewirkt. Der Blickwinkel ändert sich: im Erfolgsplan wird der Erfolg des Unternehmens als Gewinn oder Verlust dargestellt, im Finanzplan und damit in der Berechnung des Cash flow wird der Geldfluss und als Resultat daraus der Liquiditätsüberschuss oder Liquiditätsbedarf des Unternehmens dargestellt.

Der Begriff Cash flow wird in anderen Berechnungsmethoden für Finanzpläne auch für andere Zwischensummen als in der hier gewählten Darstellung verwendet. Um Fehlinterpretationen zu vermeiden, ist es deshalb von großer Bedeutung, dass vor der Interpretation der Zahl, die in einer beliebigen Darstellung mit dem Begriff Cash flow verbunden ist, sehr genau die hinter dieser Zahl stehende Berechnungsweise hinterfragt wird.

Die Artikelserie Budgetierung und Controlling wird mit der Beschreibung der weiteren Teilbereiche des Finanzplans fortgesetzt: Working Capital, Langfristbereich und Gesellschafterbereich.



*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*

## Budgetierung und Controlling – Teil 8 Bestandteile des Finanzplans: Working Capital

Die vorangegangenen Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling beschäftigten sich mit dem grundsätzlichen Aufbau eines Finanzplans (BTV-Aktuell 4/2000) und der Beschreibung eines ersten Teilbereiches des Finanzplans, des Cash flow (BTV-Aktuell 1/2001).

In diesem Artikel wird der zweite große Teilbereich des Finanzplans genauer erläutert: Working Capital.

Während in der Berechnung des Cash flow das im Erfolgsplan ermittelte Ergebnis (Gewinn oder Verlust) um den Aufwand und die Erträge korrigiert wird, die zwar in die Berechnung des Erfolgsplans eingegangen sind, die aber keinen Zahlungsfluss aus dem Unternehmen oder in das Unternehmen darstellen, werden im Working Capital die kurzfristigen liquiditätswirksamen Veränderungen im Unternehmen erfasst, beispielsweise die Veränderungen im Bereich des Lagers, der Lieferforderungen und der Lieferverbindlichkeiten.

Aus den in der folgenden Tabelle dargestellten Haupt-

punkten ergibt sich die Veränderung des Working Capital. Positive Werte bedeuten eine Liquiditätsverbesserung, negative Werte bedeuten eine Liquiditätsverschlechterung.

### Working Capital:

- Erhöhung des Lagers
- + Senkung des Lagers
- Erhöhung der Lieferforderungen
- + Senkung der Lieferforderungen
- + Erhöhung der Lieferverbindlichkeiten
- Senkung der Lieferverbindlichkeiten
- Erhöhung des Sonstigen Umlaufvermögens
- + Senkung des Sonstigen Umlaufvermögens
- + Erhöhung der Sonstigen Verbindlichkeiten
- Senkung der Sonstigen Verbindlichkeiten

= Working Capital

Der Bereich Working Capital ist deshalb von grosser Bedeutung für die Liquiditätsplanung des Unternehmens, weil sich die operative Geschäftstätigkeit des Unternehmens in den Veränderungen des Working Capital niederschlägt.

So führen steigende Umsätze bei gleichbleibenden Zahlungszielen der Kunden zu einer Erhöhung der Lieferforderungen. Sind damit auch steigende Einkäufe und höhere Lagerbestände verbunden, so kommt es im Bereich des Lagers zu einer Verringerung der Liquidität des Unternehmens. Die Erhöhung von Lieferverbindlichkeiten verbessert hingegen ebenso die Liquidität wie die Senkung von Lieferforderungen. Weiters sind die Auswirkungen von erhaltenen und gegebenen Anzahlungen zu berücksichtigen.

Gemeinsam mit Cash flow, Langfristbereich und Gesellschafterbereich ergibt das Working Capital den geplanten Liquiditätsbedarf oder Liquiditätsüberschuss des Unternehmens.

Die Reihe Budgetierung und Controlling wird im nächsten Artikel mit der Beschreibung der beiden weiteren Teilbereiche des Finanzplans fortgesetzt: Langfristbereich und Gesellschafterbereich.



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

## Budgetierung und Controlling – Teil 9

### Bestandteile des Finanzplans: Langfristbereich und Gesellschafterbereich

Die letzten Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling beschäftigen sich mit den beiden ersten Teilbereichen des Finanzplans, mit dem Cash flow (BTV-Aktuell 1/2001) und dem Working Capital (BTV-Aktuell 2/2001).

Ergebnis des Cash flow ist der geplante Gewinn oder Verlust des Erfolgsplans, umgerechnet in Zahlungsströme. Im Working Capital werden die kurzfristigen liquiditätswirksamen Veränderungen im Unternehmen erfasst. Dazu gehören beispielsweise die Veränderungen von Lieferverbindlichkeiten und Lagerbeständen.

Die beiden noch verbleibenden Teile des Finanzplans sind der Langfristbereich und der Gesellschafterbereich.

Im Langfristbereich wer-

den die Liquiditäts-Veränderungen mit langfristigen Auswirkungen berücksichtigt: Investitionen, Darlehen, langfristige Verbindlichkeiten.

#### Langfristbereich:

- Investitionen
- + Erhöhung von langfristigen Verbindlichkeiten
- Senkung von langfristigen Verbindlichkeiten

= Langfristbereich

Positive Werte bedeuten eine Liquiditätsverbesserung, negative Werte bedeuten eine Liquiditätsverschlechterung.

Der Gesellschafterbereich besteht aus Einlagen ins Unternehmen und Entnahmen aus dem Unternehmen, bei Kapitalgesellschaften aus Kapitalerhöhungen und Gewinnausschüttungen bzw. Dividenden.

#### Gesellschafterbereich:

- + Einlagen
- Entnahmen

= Gesellschafterbereich

Ein vollständiger Finanzplan nach dem hier beschriebenen Schema besteht aus den genannten vier Teilbereichen Cash flow, Working Capital, Langfristbereich und Gesellschafterbereich und führt in Summe zu einem Liquiditätsüberschuss oder -bedarf des Unternehmens:

#### Finanzplan:

- I Cash flow
  - II Working Capital
  - III Langfristbereich
  - IV Gesellschafterbereich
- \_\_\_\_\_
- V Überschuss/Bedarf



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

## Budgetierung und Controlling – Teil 10

### Zusammenhang zwischen Erfolgsplan und Finanzplan

Die Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling beschäftigten sich zuletzt mit dem Thema Finanzplan (BTV-Aktuell 4/2000) und den einzelnen Teilbereichen des Finanzplans:

mit dem Cash flow (BTV-Aktuell 1/2001), dem Working Capital (BTV-Aktuell 2/2001), sowie mit dem Langfristbereich und dem Gesellschafterbereich (BTV-Aktuell 3/2001).

Ergebnis der Liquiditätsrechnung bzw. des Finanz-

plans ist die Berechnung eines Liquiditätsüberschusses oder -bedarfs:

- I Cash flow
  - II Working Capital
  - III Langfristbereich
  - IV Gesellschafterbereich
- 
- V Überschuss/Bedarf

In diesem Artikel soll der Zusammenhang zwischen dem Finanzplan und dem vorgelagerten Erfolgsplan dargestellt werden. In der Darstellung der Zusammenhänge sind die folgen-

den Faktoren zu beachten.

Im ersten Schritt wird der Erfolgsplan erstellt. Das Ergebnis nach Steuern aus dem Erfolgsplan stellt gleichzeitig den Ausgangspunkt für den Finanzplan dar. Das Ergebnis des Finanzplans, der Liquiditätsüberschuss oder -bedarf, muss finanziert werden oder kann veranlagt werden und hat über die Verzinsung wiederum Auswirkungen auf den Erfolgsplan. Über die Zahlungsziele von Forderungen und

Verbindlichkeiten ergeben sich Auswirkungen vom variablen Bereich des Erfolgsplans (Umsätze und variable Kosten) in das Working Capital im Finanzplan.

Gemeinsam mit dem Erfolgsplan ergibt sich folgendes System für die integrierte Darstellung von Erfolg und Liquidität:

#### Erfolgsplan

Erlöse (Umsätze)  
– Variable Kosten

---

= Deckungsbeitrag  
– Fixkosten

---

= Betriebsergebnis  
– Steuern

---

= Ergebnis nach Steuern

#### Finanzplan

Ergebnis nach Steuern  
± Korrekturen

---

I Cash flow

II Working Capital

III Langfristbereich

IV Gesellschafterbereich

---

V Überschuss/Bedarf

Der beschriebene Finanzplan (nach Egger und Winterheller) stellt eine Vorgehensweise aus einer Vielzahl von Möglichkeiten zur Ermittlung der Liquidität oder Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens dar. So unterschiedlich die einzelnen Cash flow - Berechnungen auch sein mögen, alle Berechnungen haben eines gemeinsam:

Die Liquidität bzw. Zahlungsfähigkeit des Unternehmens soll dargestellt werden. Die Wege und Vorgehensweisen zur Ermittlung dieser Liquidität unterscheiden sich aber von einander.

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



## Budgetierung und Controlling – Teil 11 Zusammenhang zwischen Finanzplan und Planbilanz

Ein vollständiges Unternehmensbudget besteht aus den Elementen Erfolgsplan, Finanzplan und Planbilanz. Der Zusammenhang zwischen Erfolgsplan und Finanzplan wurde im Rahmen der Reihe Budgetierung und Controlling bereits dargestellt (BTV-Aktuell 4/2001). Im aktuellen Artikel soll der Zusammenhang zwischen Finanzplan und Planbilanz besprochen werden.

Der Zusammenhang, der hier dargestellt werden soll, ergibt sich über die Verbindung zwischen Anfangsbilanz, Finanzplan und Planbilanz.

Das Vorhandensein einer fertigen oder zumindest einer vorläufigen Anfangsbilanz für das aktuelle Planjahr ist Voraussetzung für die Erstellung von Finanzplan und Planbilanz.

Anfangsbilanz, Planbilanz und Schlußbilanz basieren auf einer Betrachtung des Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt, der Finanzplan bezieht sich auf eine Zeitraum-Betrachtung. Der dem Finanzplan zu Grunde liegende Betrachtungs-Zeitraum ist ein Wirtschaftsjahr bzw. ein Planjahr.

Während die Anfangsbilanz ebenso wie die Planbilanz oder die Schlußbilanz eines Unternehmens

immer Absolutwerte bzw. Bestandsgrößen beinhaltet, besteht der Finanzplan ausschließlich aus Veränderungswerten. Jede positive Zahl im Finanzplan zeigt eine Liquiditätsverbesserung, jede negative Zahl im Finanzplan zeigt eine Liquiditätsverschlechterung, die sich aus dieser Position im Verlauf des Planjahres im Vergleich zum Anfang dieses Planjahres ergibt.

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.

Jeder Wert aus dem Finanzplan verändert eine Position von der Anfangsbilanz hin zur Planbilanz. Beispielsweise wird in der Anfangsbilanz der Bestand der Lieferforderungen zum Anfang des Planjahres dargestellt. Der Finanzplan zeigt durch das positive oder negative Vorzeichen in der Position Lieferforderungen, um wieviel sich die Lieferforderungen senken oder erhöhen und damit, ob sich daraus eine Liquiditätsverbesserung oder eine Liquiditätsverschlechterung ergibt. Die Planbilanz wiederum zeigt die geplante Höhe der Lie-

ferforderungen zum Ende des Planjahres.

Die Anfangsbilanz zeigt die Bilanz zum Anfang des Planjahres, sie beinhaltet Bestandsgrößen bzw. Absolutwerte:

Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	Fremdkapital

Der Finanzplan zeigt die geplanten liquiditätswirksamen Veränderungen im Laufe des Planjahres, er beinhaltet Veränderungswerte:

- I Cash flow
  - II Working Capital
  - III Langfristbereich
  - IV Gesellschafterbereich
- 
- V Überschuss/Bedarf

Die Planbilanz zeigt die geplante Bilanz zum Ende des Planjahres, sie beinhaltet Bestandsgrößen bzw. Absolutwerte:

Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	Fremdkapital

Gemeinsam mit der Anfangsbilanz zeigen Finanzplan und Planbilanz die geplante Entwicklung und den zu einem bestimmten Zeitpunkt geplanten Status der Liquidität bzw. Zahlungsfähigkeit des Unternehmens.



*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

## Budgetierung und Controlling – Teil 12

### Der Ablauf der Budgeterstellung, Schritt 1: Die Prognoserechnung

Die Artikelserie Budgetierung und Controlling hat sich bisher detailliert mit den einzelnen Bestandteilen eines vollständigen Unternehmensbudgets – Erfolgsplan, Finanzplan, Planbilanz – und mit den Zusammenhängen zwischen diesen Bestandteilen beschäftigt.

In diesem und in den folgenden Artikeln soll die praktische Vorgehensweise im Rahmen der Budgeterstellung sowie der Inhalt der damit zusammenhängenden Planungsschritte besprochen werden.

Im Rahmen der Budgeterstellung hat sich die folgende Vorgehensweise in der Abfolge der einzelnen Planungsschritte sehr bewährt:

**Schritt 1:**

Die Prognoserechnung

**Schritt 2:**

Die Fixkostenplanung

**Schritt 3:**

Die Umsatz- und

Deckungsbeitragsplanung

**Schritt 4:**

Die Liquiditätsplanung

Während Schritt 2, die Fixkostenplanung, Schritt 3, die Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung und Schritt 4, die Liquiditätsplanung jeweils aktive Planungsschritte darstellen, dient Schritt 1, die Prognoserechnung, lediglich zur Vorbereitung eben

dieser Planungsaktivitäten. Die Prognoserechnung ist die Vorstufe zur aktiven Planung von Erfolg und Liquidität des Unternehmens.

Die Vorschaltung einer Prognoserechnung unmittelbar vor die daran anschließenden aktiven Planungsschritte beruht auf der Überlegung, daß es in der praktischen Durchführung der Budgeterstellung üblicherweise wesentlich einfacher ist, bei der Erarbeitung der Zahlen des Budgets auf vorgegebenen, realen Werten aufzubauen, als mit einem leeren Blatt Papier zu beginnen.

Die Prognoserechnung als erster Schritt ist eine reine Darstellung der zu erwartenden Ergebnisse des Planjahres auf Basis bereits vorhandener Zahlen des letzten aktuellen Geschäftsjahres. Die Prognoserechnung ist eine Projektion der Zahlen des dem Planjahr vorangegangenen Wirtschaftsjahres in die Zukunft, allerdings noch ohne aktive Überarbeitung dieser Zahlen.

Zur Erstellung der Prognoserechnung wird die bereits fertige Schlußbilanz bzw. die vorläufige Schlußbilanz des dem Planjahr vorangegangenen Wirtschaftsjahres als Anfangsbilanz des zu planen-

den Wirtschaftsjahres übernommen.

Weiters wird die Gewinn- und Verlustrechnung des dem Planjahr vorangegangenen Wirtschaftsjahres als Plan-Gewinn- und Verlustrechnung bzw. Prognose-Gewinn- und Verlustrechnung für das zu planende Wirtschaftsjahr übernommen.

Diese Gewinn- und Verlustrechnung wird aus dem letzten aktuellen Geschäftsjahr vorerst unverändert in die Prognoserechnung übernommen. Sämtliche Umsätze, variablen Kosten und fixen Kosten entsprechen den Werten des letzten aktuellen Geschäftsjahres.

Basierend auf der Anfangsbilanz bzw. auf einer vorläufigen Anfangsbilanz und unter Berücksichtigung der Auswirkungen der aus dem letzten Jahr übernommenen Gewinn- und Verlustrechnung ergibt sich automatisch die neue Plan-Schlußbilanz bzw. Prognose-Schlußbilanz für das zu planende Wirtschaftsjahr.

Das prognostizierte Ergebnis für Erfolg, Liquidität und Bilanz für das Planjahr stimmt mit dem realen Budget überein, wenn im Vergleich zum Vorjahr keinerlei Veränderungen in der Geschäftstätigkeit des

Unternehmens zu erwarten sind – keine geänderten Umsätze, keine veränderten Kosten, keine sich ändernden Zahlungsziele bei Kunden und Lieferanten, etc.

Da sich realistischerweise natürlich Veränderungen in diesen Positionen im Vergleich zu dem dem Planjahr vorangegangenen Wirtschaftsjahr ergeben werden, gilt es in den nächsten Schritten, eben diese zu erwartenden Änderungen in das Budget einzubauen und so Schritt für Schritt zum fertigen Budget für das Planjahr zu gelangen.

Die Artikelserie Budgetierung und Controlling wird fortgesetzt mit der Beschreibung der auf die Prognoserechnung folgenden aktiven Planungsschritte Fixkostenplanung, Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung und Liquiditätsplanung.

*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*

## 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 (BTV-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*