

WERNER SEEBACHER

**BUDGETERSTELLUNG IM KLEIN- UND MITTELBETRIEB
DAS VORGEHEN IN DER PRAXIS UNTERSTÜTZT DURCH EIN PLANUNGSBEISPIEL**

in

Mayr, A., Stiegler, H. (Hrsg.)

Controlling-Instrumente für Klein- und Mittelbetriebe
in Theorie und Praxis

Linz, 1997



WERNER SEEBACHER

**BUDGETERSTELLUNG IM KLEIN- UND MITTELBETRIEB
DAS VORGEHEN IN DER PRAXIS UNTERSTÜTZT DURCH EIN PLANUNGSBEISPIEL**

1. EINLEITUNG	2
2. DIE BESTANDTEILE EINES BUDGETS	2
2.1 ERFOLGSPLAN	3
2.1.1. Die Differenzierung zwischen Fixen Kosten und Variablen Kosten.....	3
2.1.1.1. Material/Wareneinsatz	4
2.1.1.2. Erlösschmälerungen.....	4
2.1.1.3. Sonstige Kostenpositionen	4
2.1.2. Unternehmenskennzahlen im Erfolgsbudget.....	5
2.1.2.1. Mindestumsatz.....	5
2.1.2.2. Mengenspielraum	5
2.1.2.3. Preisspielraum	6
2.1.3. Kostenrechnung – Finanzbuchhaltung.....	6
2.2. FINANZPLAN.....	7
2.2.1. Cash Flow	7
2.2.2. Working Capital	8
2.2.3. Langfristbereich	9
2.2.4. Gesellschafterbereich	9
2.2.5. Verbindung zwischen Erfolgs- und Finanzplanung	10
2.2.5.1. Lieferforderungen.....	11
2.2.5.2. Lieferverbindlichkeiten	11
2.3. PLANBILANZ.....	11
3. DIE VORGEHENSWEISE IM RAHMEN DER BUDGETERSTELLUNG.....	11
3.1. PROGNOSERECHNUNG.....	12
3.2. PLANUNG DER FIXKOSTEN.....	17
3.3. PLANUNG VON UMSATZ UND VARIABLEN KOSTEN	20
3.4. DIE PLANUNG DER LIQUIDITÄT	23
LITERATURVERZEICHNIS.....	29

1. EINLEITUNG

Unser Wirtschaftsleben ist gekennzeichnet durch immer schnellere Veränderungen. Sinkende Spannen, steigende Fixkosten, eine Vielzahl von Einflußgrößen machen jede unternehmerische Entscheidung zu einem Balanceakt.

Ohne konkrete zahlenmäßige Unterstützung und Absicherung sind verlässliche Aussagen über die weitere Entwicklung eines Unternehmens unmöglich geworden. Vorstellungen und Pläne über die Zukunft eines Unternehmens müssen in Zahlen gekleidet werden, um ihre Auswirkungen im Gesamtzusammenhang beurteilen zu können.

Controlling macht deshalb heute auch vor mittleren und kleineren Betrieben nicht mehr Halt. Controlling-Systeme, vor nicht allzu langer Zeit fast ausschließlich großen und größten Unternehmen vorbehalten, werden zu einem Standard auch für kleinere und mittlere Betriebe.

Im ersten Teil dieses Beitrages werden die einzelnen Bestandteile eines Budgets besprochen, den zweiten Teil bildet die schrittweise Darstellung der Vorgehensweise im Rahmen der Budgeterstellung.

Es soll anhand eines Zahlenbeispiels demonstriert werden, welche Auswirkungen die Veränderungen von Fixkosten, Umsätzen und Zahlungszielen auf die Gewinnsituation und die Liquidität eines Unternehmens haben.

2. DIE BESTANDTEILE EINES BUDGETS

Ein Budget besteht grundsätzlich aus einem erfolgsorientierten Teil und einem Liquiditätsteil. Der erfolgsorientierte Teil wird gebildet aus dem Erfolgsplan¹ oder Erfolgsbudget, das in mehreren Stufen ermittelt wird, der Liquiditätsteil besteht aus dem Finanzplan und der Planbilanz.

Erfolgs- und Finanzplanung² können nur gemeinsam ihre volle Wirkungskraft entfalten und müssen deshalb als Einheit betrachtet und eingesetzt werden. Auf die wichtigsten Zusammenhänge und Verbindungsglieder zwischen Erfolgs- und Finanzplanung³ soll näher eingegangen werden.

1 Vgl. Reichmann, T. in: Horváth, P.; Reichmann, T. (Hrsg.): Vahlens großes Controllinglexikon, München, 1993, S. 204

2 Vgl. Mertens, P. in: Horváth, P.; Reichmann, T. (Hrsg.): Vahlens großes Controllinglexikon München, 1993, S. 303

3 Vgl. Lachnit, L.: Controllingsysteme für ein PC-gestütztes Erfolgs- und Finanzmanagement, München, 1992, S. 42 ff.

2.1. Erfolgsplan

Die erste Stufe eines Unternehmensbudgets⁴ ist die Ermittlung des Erfolgsbudgets. Hier werden einander die geplanten Umsätze, die variablen Kosten und die Fixkosten gegenübergestellt.

Dieser einfache Aufbau des Erfolgsbudget erfolgt in folgenden Schritten:

Erlöse (Umsätze)	
- Variable Kosten	
= Deckungsbeitrag	
- Fixkosten	
= Betriebsergebnis	

Wie die Bezeichnungen Variable Kosten und Fixkosten zeigen, wird das Ergebnis auf Basis von Kostenrechnungswerten ermittelt. Auch die Bezeichnung Betriebsergebnis stammt aus der Kostenrechnung. Die Buchhaltungswerte fließen erst später in das Budget ein, sofern eine von der Buchhaltung unterschiedliche Kostenrechnung vorhanden ist.

Häufig gibt es bei Klein- und Mittelbetrieben keine von der Finanzbuchhaltung getrennt geführte Kostenrechnung. In diesen Fällen entsprechen einander die Werte in Buchhaltung und Kostenrechnung; ein einfaches Erfolgsbudget in der gezeigten Form ist ohne weitere Umrechnungen problemlos erstellbar.

2.1.1. Die Differenzierung zwischen Fixen Kosten und Variablen Kosten

Die Trennung in fixe Kosten und variable Kosten ist von entscheidender Bedeutung für die Erarbeitung eines Budgets.

Dabei muß vorerst eine grundsätzliche Unterscheidung zwischen langfristiger und kurzfristiger Betrachtung getroffen werden.

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

Als variable Kosten werden die Kosten bezeichnet, die sich automatisch mit den Umsätzen oder Erlösen mitverändern. Das bedeutet, die variablen Kosten steigen bei steigenden Umsätzen und sinken bei sinkenden Umsätzen. Alle anderen Kosten, die

⁴ Vgl. Horváth, P.: Controlling, 5. Aufl., München, 1994, S. 255 ff.

sich nicht automatisch einer veränderten Umsatzsituation anpassen, werden als fixe Kosten bezeichnet und gehen auch in dieser Form in das Budget ein. Das bedeutet, daß bei jeder Veränderung der fixen Kosten eine konkrete Entscheidung getroffen werden muß, daß und in welchem Ausmaß sich die fixen Kosten verändern.

Muß zur Veränderung eine Entscheidung getroffen werden: Fixe Kosten

Erfolgt die Veränderung automatisch: Variable Kosten

Es stellt sich daher die Frage, welche Kostenarten zu den variablen Kosten, welche zu den fixen Kosten zu zählen sind. Diese Unterscheidung ist wesentlich für den Aufbau des Erfolgsbudgets.

2.1.1.1. Material/Wareneinsatz

Materialkosten oder Wareneinsatz sind unter den geschilderten Voraussetzungen typische variable Kosten. Wenn der Umsatz bzw. die Stückzahl der verkauften Produkte steigt, steigt auch der Materialeinsatz oder der Wareneinsatz.

2.1.1.2. Erlösschmälerungen

Unter dem Begriff Erlösschmälerungen werden üblicherweise Rabatt, Skonto und Provisionen verstanden. Diese Erlösschmälerungspositionen, die in aller Regel unmittelbar mit der Höhe der Umsätze zusammenhängen, werden meist direkt als variable Positionen von den Erlösen abgezogen.

Werden die Erlösschmälerungen gemeinsam mit den Erlösen geplant, ergibt sich eine weitere zusätzliche Zeile in der Erstellung des Erfolgsbudgets:

Erlöse (Umsätze)	
- Erlösschmälerungen	
- Variable Kosten (Material/Wareneinsatz)	
=	Deckungsbeitrag
- Fixkosten	
=	Betriebsergebnis

2.1.1.3. Sonstige Kostenpositionen

Kostenarten wie Abschreibungen, Miete, etc werden typischerweise zu den fixen Kosten gezählt. Diese Kosten verändern sich nicht unmittelbar und automatisch mit schwankenden Umsätzen, ihre Veränderung muß konkret geplant und durchgeführt werden.

Einen zentralen Punkt der Überlegungen im Rahmen der Zuordnung zu variablen Kosten oder fixen Kosten bilden üblicherweise die Personalkosten. Auch bei den Personalkosten hat sich die Behandlung als Fixkosten in der Praxis sehr bewährt.

2.1.2. Unternehmenskennzahlen im Erfolgsbudget

Im Rahmen der Erstellung des Erfolgsbudgets haben die folgenden Kennzahlen eine sehr wichtige Aussagekraft: Mindestumsatz, Mengenspielraum und Preisspielraum.

Die genannten Kennzahlen können sowohl auf Basis der Kostenrechnung, als auch auf Basis der Buchhaltung errechnet werden.

2.1.2.1. Mindestumsatz

Der Mindestumsatz ist die erste wichtige Kennzahl bei der Erstellung eines Erfolgsbudgets. Er gibt Auskunft darüber, wie hoch der Umsatz des Unternehmens zumindest sein muß, um alle variablen Kosten und alle fixen Kosten abdecken zu können und dabei einen Gewinn bzw. Verlust von Null zu erzielen. Der Mindestumsatz wird auch Break-Even⁵ genannt und wird nach folgender Formel errechnet:

$$\begin{aligned}\text{Mindestumsatz} &= \text{Fixkosten} / \text{Deckungsgrad} \\ \text{Deckungsgrad} &= (\text{Deckungsbeitrag} / \text{Umsatz}) \times 100\end{aligned}$$

2.1.2.2. Mengenspielraum

Der Mengenspielraum sagt aus, um wieviel Prozent die Menge der verkauften Produkte von der geplanten Verkaufsmenge nach unten abweichen darf, ohne daß ein Verlust eintritt. Dabei wird davon ausgegangen, daß alle anderen Faktoren konstant bleiben: Der Verkaufspreis pro Stück oder Einheit, die variablen Kosten pro Stück oder Einheit oder in Relation zum Verkaufspreis sowie die fixen Kosten bleiben gleich.

Die Formel für die Berchnung des Mengenspielraums lautet:

$$\text{Mengenspielraum} = [(\text{Planumsatz} - \text{Mindestumsatz}) / \text{Planumsatz}] \times 100$$

Eine positive Kennzahl bedeutet, daß ein gewisser Spielraum in der Verkaufsmenge existiert, eine negative Kennzahl bedeutet, daß die Gewinn/Verlustschwelle bereits nach unten unterschritten ist und daß um den entsprechenden Prozentsatz mehr Menge verkauft werden muß, um kein negatives Ergebnis mehr zu erzielen.

Eine andere Bezeichnung für den Mengenspielraum lautet Sicherheitsspanne⁶.

5 Vgl. Schwarzecker, J., Spandl, F.: Kennzahlen – Krisenmanagement mit Stufenplan zur Sanierung, Wien, 1993, S. 149

6 Vgl. Egger, A., Winterheller, M.: Kurzfristige Unternehmensplanung: Budgetierung, 8. Aufl., Wien, 1994, S. 76

2.1.2.3. Preisspielraum

Der Preisspielraum als dritte Erfolgskennzahl trifft eine Aussage darüber, um wieviel Prozent der Verkaufspreis pro Stück oder Einheit vom geplanten Verkaufspreis abweichen darf, ohne daß ein Verlust erzielt wird. Alle übrigen Komponenten bleiben hier konstant: Verkaufsmenge, variable Kosten pro Stück und Fixkosten. Beim Rückgang des Verkaufspreises bleiben die gesamten variablen Kosten erhalten. Der Mengenspielraum geht beim Rückgang der Verkaufsmengen automatisch auch von einem Rückgang der variablen Kosten aus. Der Preisspielraum ist geringer als der Mengenspielraum.

Die Berchnungsformel für den Preisspielraum lautet:

$$\text{Preisspielraum} = (\text{Ergebnis} / \text{Umsatz}) \times 100$$

Eine positive Kennzahl bedeutet, daß es noch einen Spielraum im Verkaufspreis gibt, eine negative Kennzahl bedeutet, daß der Preis steigen muß, um von einem negativen Ergebnis weg zu gelangen. Andere Bezeichnungen für den Preisspielraum mit teilweise etwas unterschiedlichen Berechnungsweisen sind Umsatzrentabilität⁷ und ROS (Return on Sales).

2.1.3. Kostenrechnung – Finanzbuchhaltung

Die bisherigen Ausführungen gehen von Kostenrechnungswerten aus. Diese Vorgehensweise kann beibehalten werden, wenn einander die Werte und Ergebnisse in Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung entsprechen. In diesem Fall ist es unerheblich, ob von Aufwand aus der Finanzbuchhaltung oder von Kosten aus der Kostenrechnung gesprochen wird. Das Betriebsergebnis aus der Kostenrechnung entspricht dem Unternehmensergebnis aus der Finanzbuchhaltung.

Existiert eine von der Finanzbuchhaltung getrennte Kostenrechnung mit unterschiedlichen Werten und Ergebnissen, so müssen diese Unterschiedsbeträge im Budget berücksichtigt werden. Das Erfolgsbudget wird um die Position Überleitung bzw. Betriebsüberleitung ergänzt. In der Überleitung werden die Kostenrechnungswerte durch die entsprechenden Finanzbuchhaltungspositionen ersetzt. Das Betriebsergebnis aus der Kostenrechnung wird in ein Unternehmensergebnis aus der Finanzbuchhaltung umgerechnet.

7 Vgl. Schröder, E. F.: Modernes Unternehmens-Controlling: Handbuch für die Unternehmenspraxis, 5. Aufl., Ludwigshafen, 1992, S. 64

	Erlöse (Umsätze)
-	Variable Kosten (Material/Wareneinsatz)
=	Deckungsbeitrag
-	Fixkosten
=	Betriebsergebnis
±	Überleitung
=	Unternehmensergebnis

Die Kosten- bzw. Aufwandspositionen, in denen sich Kostenrechnung und Finanzbuchhaltung unterscheiden, sind üblicherweise Abschreibungen, Zinsen, kalkulatorischer Unternehmerlohn und Wagnisse.

2.2. Finanzplan

Der Liquiditätsteil des Budgets besteht aus dem Finanzplan und der Planbilanz.

Der Finanzplan basiert auf den Ergebnissen des Erfolgsbudgets und stellt in Ergänzung zur Gewinn- oder Verlustsituation aus dem Erfolgsbudget die Liquidität bzw. Zahlungsfähigkeit des Unternehmens dar.

Ein Finanzplan, der aussagekräftige Informationen für den Betrieb bringen soll, muß unterjährig, das heißt monatlich oder zumindest quartalsweise aufgebaut sein, um Schwankungen im Liquiditätsüberschuß und -bedarf zu berücksichtigen

Basis für die Erstellung eines aussagekräftigen Finanzplans ist deshalb ein Erfolgsbudget, das auch die unterjährigen Schwankungen in den Ergebnissen des Unternehmens beinhaltet.

Der Finanzplan, der hier beschrieben wird, besteht aus den folgenden vier Teilbereichen⁸:

- I Cash Flow
- II Working Capital
- III Langfrist-Bereich
- IV Gesellschafter-Bereich

2.2.1. Cash Flow

Ausgangspunkt des Cash Flow ist das im Erfolgsbudget ermittelte Unternehmensergebnis. Es wird um den Aufwand und die Erträge korrigiert, die keinen Zahlungsfluß darstellen.

8 Vgl. Egger, A., Winterheller, M.: Kurzfristige Unternehmensplanung: Budgetierung, 8. Aufl., Wien, 1994, S. 67 f.

Dazu zählen typischerweise die Abschreibungen, Rückstellungen und Rücklagen. Das Ergebnis wird also in einem ersten Schritt auf Zahlungsströme umgerechnet.

Cash Flow:

	Unternehmensergebnis nach Steuern
+	Abschreibungen
+	Bildung von Rückstellungen und Rücklagen
-	<u>Auflösung von Rückstellungen und Rücklagen</u>
I	Cash Flow

2.2.2. Working Capital

Im Working Capital werden die kurzfristigen liquiditätswirksamen Veränderungen im Unternehmen erfaßt, beispielsweise die Veränderungen von Lager, Lieferforderungen und Lieferverbindlichkeiten.

Der Aufbau von Lager verringert die Liquidität des Unternehmens, das Unternehmen hat bei einer Erhöhung des Lagers „ins Lager investiert“. Die Erhöhung von Verbindlichkeiten verbessert ebenso die Liquidität wie die Senkung von Forderungen.

Aus den folgenden Hauptpunkten ergibt sich das 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
-	<u>Senkung der Sonstigen Verbindlichkeiten</u>
II	Working Capital

2.2.3. Langfristbereich

Im Langfristbereich werden die Liquiditäts-Veränderungen mit langfristigen Auswirkungen berücksichtigt: Investitionen, Darlehen, langfristige Verbindlichkeiten.

Langfristbereich:

+ Desinvestitionen
- Investitionen
+ Erhöhung von langfristigen Verbindlichkeiten
<u>- Senkung von langfristigen Verbindlichkeiten</u>
III Langfrist-Bereich

2.2.4. Gesellschafterbereich

Der Gesellschafterbereich besteht aus Einlagen ins Unternehmen und Entnahmen aus dem Unternehmen:

Gesellschafterbereich:

+ Einlagen
<u>- Entnahmen</u>
IV Gesellschafterbereich

Der Finanzplan besteht somit aus den genannten Teilbereichen und führt zu einem Liquiditätsüberschuß oder -bedarf:

I Cash Flow
II Working Capital
III Langfristbereich
<u>IV Gesellschafterbereich</u>
V Überschuß/Bedarf

Gemeinsam mit dem Erfolgsbudget ergibt sich folgendes Planungssystem:

Erfolgsbudget		Finanzplan	
	Erlöse (Umsätze)		Unternehmensergebnis
-	Variable Kosten (WES)	±	Korrekturen
=	Deckungsbeitrag	I	Cash Flow
-	Fixkosten	II	Working Capital
=	Betriebsergebnis	III	Langfristbereich
±	Überleitung	IV	Gesellschafterbereich
=	Unternehmensergebnis	V	Überschuß/Bedarf

2.2.5. Verbindung zwischen Erfolgs- und Finanzplanung

Einen besonders wichtigen Faktor in der Verbindung von Erfolgsplanung und Finanzplanung stellt die Planung der Lieferforderungen und der Lieferverbindlichkeiten dar. Dabei ist einerseits die Behandlung des Anfangsbestandes der Forderungen und Verbindlichkeiten zu unterscheiden, andererseits die Bewirtschaftung der Forderungen und Verbindlichkeiten, die im Laufe des Planjahres aus den Umsätzen und Material/Wareneinkäufen entstehen. Die Anfangsbestände der Forderungen und Verbindlichkeiten sollten mit Hilfe eines terminmäßigen Abbaues, die Planung der laufend entstehenden Forderungen und Verbindlichkeiten anhand von Zahlungszielen und Umschlagshäufigkeiten durchgeführt werden.

Der Zusammenhang zwischen Zahlungszielen und Umschlagshäufigkeiten läßt sich folgendermaßen darstellen:

Die Anzahl der Tage des Jahres dividiert durch das Zahlungsziel ergibt die Umschlagshäufigkeit. Dabei werden je nach Berechnungsart 365 Tage oder 360 Tage mit 12 Monaten zu je 30 Tagen in die Berechnung einbezogen.

$$\text{Umschlagshäufigkeit (UH)} = 360 \text{ Tage} / \text{Zahlungsziel in Tagen}$$

Die Umschlagshäufigkeit bedeutet, wie oft die Forderungs- bzw Verbindlichkeitenbestände im Laufe eines Jahres entstehen und wieder abgebaut werden.

Die folgenden Berechnungsformeln der Bestände von Lieferforderungen und Lieferverbindlichkeiten sind Jahresformeln. Es wird damit der Stichtagsbestand der Lieferforderungen und Lieferverbindlichkeiten für die Planbilanz errechnet.

2.2.5.1. Lieferforderungen

Der Planbestand der Lieferforderungen läßt sich folgendermaßen aus den Umsätzen und den Umschlagshäufigkeiten herleiten:

Die Umsätze inklusive Umsatzsteuer dividiert durch die Umschlagshäufigkeit ergeben den Stichtagsendbestand der Lieferforderungen am Ende des Planjahres.

$$\text{Stichtagsendbestand der Lieferforderungen} = (\text{Umsätze} + \text{USt}) / \text{UH}$$

Dabei wird im einfachsten Fall von einer Gleichverteilung der Umsätze ausgegangen. Gibt es Schwankungen der Umsätze oder Zahlungsziele innerhalb des Jahres, müssen unterjährige Berechnungen ergänzt werden.

2.2.5.2. Lieferverbindlichkeiten

In Ähnlicher Art und Weise wie bei den Forderungen erfolgt die Berechnung der Verbindlichkeitenbestände. Hier werden die Material/Wareneinkäufe inklusive Vorsteuer durch die Umschlagshäufigkeit der Lieferverbindlichkeiten dividiert.

$$\text{Stichtagsendbestand der Lieferverbindlichkeiten} = (\text{Einkauf} + \text{VSt}) / \text{UH}$$

2.3. Planbilanz

Die Planbilanz⁹ ist die logische Ergänzung zum Finanzplan. Sie ergibt sich automatisch aus der Anfangsbilanz, die dem Budget zugrunde liegt, verändert um die Zahlen des Finanzplans. Der Finanzplan, der aus Veränderungswerten besteht, verändert die Anfangsbilanz somit hin zur Planbilanz.

3. DIE VORGEHENSWEISE IM RAHMEN DER BUDGETERSTELLUNG

Die besprochenen Bestandteile des Budgets bilden die theoretische Grundlage für die Erstellung eines Budgets auf Erfolgs- und Liquiditätsbasis. Für die praktische Umsetzung im Rahmen einer Budgeterstellung muß die Reihenfolge der notwendigen Planungsschritte beachtet werden. Die einzelnen Planungsschritte werden durch ein Planungsbeispiel begleitet, um das praktische Vorgehen leichter nachvollziehbar zu machen. Das Planungsbeispiel soll außerdem demonstrieren, in welchem Ausmaß sich kleine Veränderungen eines Basisbudgets auf Erfolg, Liquidität und Handlungsspielräume eines Unternehmens auswirken.

9 Vgl. Lachnit, L.: Controllingssysteme für ein PC-gestütztes Erfolgs- und Finanzmanagement, München, 1992, S. 44

Die Reihenfolge der Planungsschritte lautet:

1. Schritt: Die Prognoserechnung
2. Schritt: Die Planung der Fixkosten
3. Schritt: Die Planung von Umsatz und Variablen Kosten
4. Schritt: Die Planung der Liquidität

3.1. Prognoserechnung

Die Prognoserechnung stellt die erste Stufe im Rahmen der Budgeterstellung dar. Sie ist die Vorstufe zur aktiven Planung von Erfolg und Liquidität. Da es üblicherweise leichter ist, bei der Erstellung eines Planes auf vorgegebenen, realen Werten aufzubauen, ist die Prognoserechnung als erster Schritt eine reine Hochrechnung der Ergebnisse des Planjahres auf Basis der Zahlen des letzten aktuellen Geschäftsjahres. Sind keine Daten aus dem letzten Jahr vorhanden, muß dieser erste Schritt übersprungen werden und die Budgeterstellung beginnt unmittelbar mit der Planung der Fixkosten.

Zum Zeitpunkt der Prognoserechnung sind im Idealfall folgende Unterlagen aus dem letzten Geschäftsjahr vorhanden: die Anfangsbilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung oder eine noch nicht fertig erstellte, aber vorläufig hochgerechnete Gewinn- und Verlustrechnung sowie die fertige oder vorläufige Schlußbilanz

Letztes aktuelles Geschäftsjahr:		Planjahr:
Anfangsbilanz	G&V	Schlußbilanz
	Anfangsbilanz	Plan-G&V Planbilanz

Die (vorläufige) Schlußbilanz des letzten aktuellen Geschäftsjahres ist die Anfangsbilanz des Planjahres. Die Plan- Gewinn- und Verlustrechnung, die auf dieser Anfangsbilanz aufbaut und über den Finanzplan zur Planbilanz führt, ist in der Prognoserechnung identisch mit der Gewinn- und Verlustrechnung des letzten aktuellen Geschäftsjahres.

Schlußbilanz Vorjahr = Anfangsbilanz Planjahr

G&V Vorjahr = Plan-G&V Planjahr

Die Gewinn- und Verlustrechnung wird aus dem letzten aktuellen Geschäftsjahr unverändert in die Prognose übernommen. Sämtliche Umsätze, variablen Kosten und fixen Kosten entsprechen den Werten aus dem letzten aktuellen Geschäftsjahr.

Als Ergebnis erhält man eine neue Plan-Schlußbilanz für das Planjahr. Sie ergibt sich aus der Anfangsbilanz und aus den Auswirkungen der aus dem letzten Jahr übernommenen Gewinn- und Verlustrechnung.

Das prognostizierte Ergebnis in Erfolg und Liquidität für das Planjahr stimmt mit dem realen Budget überein, wenn keinerlei Veränderungen in der Geschäftstätigkeit des Unternehmens zu erwarten sind – keine geänderten Umsätze, keine veränderten Kosten, keine sich ändernden Zahlungsziele.

In der Praxis beginnt die aktive Planungsarbeit nach dieser Hochrechnung. Die Hochrechnung stellt für die Planung einen Anhaltspunkt dar, eine Leitlinie. Die Auswirkung von Planänderungen können so leichter beurteilt werden.

Die beschriebene Vorgehensweise soll anhand eines einfachen Planungsbeispiels demonstriert werden. Die Unterlagen aus dem letzten aktuellen Geschäftsjahr ergeben das folgende Bild.

Gewinn- und Verlustrechnung:

Erlöse (Umsätze)	19.200.000
- Variable Kosten	12.000.000
= Deckungsbeitrag	7.200.000
- Fixkosten	6.600.000
= Betriebsergebnis	600.000

Schlußbilanz:

<u>Aktiva:</u>		<u>Passiva:</u>	
Anlagevermögen	2.200.000	Eigenkapital	1.500.000
Warenlager	1.900.000	Lieferverbindlichkeiten	1.300.000
Lieferforderungen	1.700.000	Darlehen	3.000.000
	<u>5.800.000</u>		<u>5.800.000</u>

Es gibt keine Unterscheidung zwischen Kosten aus der Kostenrechnung und Aufwand aus der Finanzbuchhaltung. Die Werte entsprechen einander.

Bei einem Ertragssteuersatz von 34 Prozent ergibt sich basierend auf der Gewinn- und Verlustrechnung des Vorjahres das folgende Erfolgsbudget in der Prognoserechnung.

Erlöse (Umsätze)	19.200.000
- Variable Kosten	12.000.000
= Deckungsbeitrag	7.200.000
- Fixkosten	6.600.000
= Betriebsergebnis	600.000
± Überleitung	0
= Ergebnis vor Steuern	600.000
- Ertragssteuern	204.000
= Unternehmensergebnis	396.000

Aus dem Erfolgsbudget ergeben sich folgende Kennzahlen:

Mindestumsatz:	17.600.000
Mengenspielraum:	8,33 %
Preisspielraum:	3,13 %

Die Berechnungen der Kennzahlen:

$$\text{Mindestumsatz} = \text{Fixkosten} / \text{Deckungsgrad}$$

$$17.600.000 = 6.600.000 / 37,50 \%$$

$$\text{Deckungsgrad} = (\text{Deckungsbeitrag} / \text{Umsatz}) \times 100$$

$$37,50 \% = (7.200.000 / 19.200.000) \times 100$$

$$\text{Mengenspielraum} = [(\text{Planumsatz} - \text{Mindestumsatz}) / \text{Planumsatz}] \times 100$$

$$8,33 \% = [(19.200.000 - 17.600.000) / 19.200.000] \times 100$$

$$\text{Preisspielraum} = (\text{Ergebnis} / \text{Umsatz}) \times 100$$

$$3,13 \% = (600.000 / 19.200.000) \times 100$$

Für den Liquiditätsteil des Budgets müssen noch einige Faktoren berücksichtigt werden:

In den Fixkosten von 6.600.000 sind Abschreibungen von 420.000 enthalten.

Für die Ertragssteuer wird eine Steuerrückstellung gebildet.

Die Zahlungsziele der Lieferforderungen und der Lieferverbindlichkeiten betragen jeweils 30 Tage.

Daraus ergibt sich folgender einfacher Finanzplan:

Unternehmensergebnis	396.000
+ Abschreibung	420.000
+ Steuerrückstellung	204.000
- Lieferforderungen	- 220.000
- Lieferverbindlichkeiten	- 100.000
<u>Überschuß</u>	<u>700.000</u>

Zusammengefaßt ergibt sich folgender Finanzplan:

I Cash Flow	1.020.000
II Working Capital	- 320.000
III Langfristbereich	0
IV Gesellschafterbereich	0
<u>V Überschuß</u>	<u>700.000</u>

Die Berechnung der Lieferforderungen:

Umschlagshäufigkeit = 360 Tage / Zahlungsziel in Tagen

$12 = 360 / 30$

Stichtagsendbestand der Lieferforderungen = (Umsätze + USt) / UH

$1.920.000 = (19.200.000 + 20\%) / 12$

Der Anfangsbestand wird abgebaut. Die Veränderung der Forderungsbestände ergibt sich aus dem Vergleich von Anfangsbestand und Planendbestand.

Veränderung der Lieferforderungen = Anfangsbestand - Planendbestand

$- 220.000 = 1.700.000 - 1.920.000$

Ein Ansteigen der Lieferforderungen ist liquiditätsmäßig negativ für das Unternehmen.

Die Berechnung der Lieferverbindlichkeiten:

Umschlagshäufigkeit = 360 Tage / Zahlungsziel in Tagen

12 = 360 / 30

Stichtagsendbestand der Lieferverbindlichkeiten = (Einkauf + VSt) / UH

1.200.000 = (12.000.000 + 20 %) / 12

Der Anfangsbestand wird abgebaut.

Veränderung der Lieferverbindlichkeiten = Anfangsbestand - Planendbestand

100.000 = 1.300.000 - 1.200.000

Ein Sinken der Lieferverbindlichkeiten wirkt sich, bezogen auf die Liquidität, negativ auf das Unternehmen aus. Deshalb gehen die 100.000 Differenz mit negativem Vorzeichen in den Finanzplan ein.

Außer der Veränderung der Lieferforderungen und der Lieferverbindlichkeiten kommt es zu den folgenden Änderungen für die Planbilanz. Das Anlagevermögen vermindert sich um die Abschreibungen; der Überschuß aus dem Finanzplan wird auf ein Bankkontokorrentkonto gebucht.

Es ergibt sich die folgende Planbilanz:

Aktiva:		Passiva:	
Anlagevermögen	1.780.000	Eigenkapital	1.896.000
Warenlager	1.900.000	Steuerrückstellung	204.000
Lieferforderungen	1.920.000	Lieferverbindlichkeiten	1.200.000
Bankkontokorrent	700.000	Darlehen	3.000.000
	6.300.000		6.300.000

Im gesamten Planungsbeispiel wurde aus Vereinfachungsgründen auf eine unregelmäßige Verteilung der Umsätze und Kosten innerhalb des Planjahres verzichtet. Ebenso wurden die Finanzamt-Zahllastkonten nicht berücksichtigt. Es ist allerdings zu beachten, daß sich der positive Bankkontokorrentbestand von 700.000 erst am Ende des Jahres ergibt. Auf Grund der Zahlungsziele der Lieferforderungen und Lieferverbindlichkeiten und der daraus resultierenden Bestände im Laufe des Jahres ergeben sich monatlich unterschiedliche Bankkontokorrentbestände, beginnend mit einem negativen Bestand bzw. Geldbedarf zu Beginn des Jahres.

Bei der Erstellung der Prognoserechnung ergibt sich die grundsätzliche Frage, ob zum Zeitpunkt der Planung bereits aussagekräftige Daten aus dem letzten aktuellen Geschäftsjahr verfügbar sind. Das ist abhängig von der Aktualität der Finanzbuchhaltung und der Kostenrechnung sowie vom Planungszeitpunkt.

Der Planungszeitpunkt für kleinere und mittlere Unternehmen liegt sehr häufig im ersten Quartal des laufenden, zu planenden Jahres. Zu diesem Zeitpunkt sollten aus Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung die notwendigen Daten schon verfügbar sein, um eine Planungsgrundlage zu gewährleisten.

3.2. Planung der Fixkosten

Der nächste Schritt im Rahmen der Budgeterstellung – eigentlich der erste aktive Planungsschritt – ist die Planung der Fixkosten:

Üblicherweise kann über die Entwicklung der Fixkosten im Planjahr schneller und leichter Auskunft gegeben werden, als über die Umsatzentwicklung. Beispielsweise ist die zukünftige Entwicklung der Mieten, der Personalkosten, der Abschreibungen meist leichter abschätzbar als die Umsatzentwicklung. Außerdem wird durch die Planung der Fixkosten im Budget eine Latte gelegt, die zur Erzielung von Gewinnen überwunden werden muß. Ein Ziel ist damit bereits gesetzt, bevor die Umsatzplanung überhaupt beginnt.

In Fortführung des Beispiels gehen wir davon aus, daß sich die Fixkosten der Prognoserechnung im Planjahr nicht halten lassen. Es kommt zu Erhöhungen der Fixkosten.

Die Fixkosten von 6.600.000 aus dem letzten aktuellen Wirtschaftsjahr setzen sich folgendermaßen zusammen:

Abschreibung	420.000
Zinsen	180.000
Personalkosten	4.200.000
Sonstige Fixkosten	1.800.000
<u>Gesamtfixkosten</u>	<u>6.600.000</u>

Die Personalkosten und die Sonstigen Fixkosten steigen im Planjahr um jeweils 6 Prozent. Daraus ergibt sich folgende neue Fixkostenstruktur:

Abschreibung	420.000
Zinsen	180.000
Personalkosten	4.452.000
Sonstige Fixkosten	1.908.000
<u>Gesamtfixkosten</u>	<u>6.960.000</u>

Durch Veränderung der genannten Kostenarten kommt es in einem ersten Schritt zu folgendem neuen Erfolgsbudget sowie zu einem geänderten Finanzplan, einer neuen Planbilanz und zu neuen Kennzahlen.

Erfolgsbudget:

	1. Schritt: Prognose- Rechnung	2. Schritt: Planung der Fixkosten	Abweichung	Prozent
Erlöse (Umsätze)	19.200.000	19.200.000	0	0 %
- Variable Kosten	12.000.000	12.000.000	0	0 %
= Deckungsbeitrag	7.200.000	7.200.000	0	0 %
- Fixkosten	6.600.000	6.960.000	360.000	5,45 %
= Betriebsergebnis	600.000	240.000	-360.000	- 60,00 %
± Überleitung	0	0	0	0 %
= Ergebnis vor Steuern	600.000	240.000	-360.000	- 60,00 %
- Ertragsteuern	204.000	81.600	-122.400	- 60,00 %
= Unternehmensergebnis	396.000	158.400	-237.600	- 60,00 %

Kennzahlen:

	1. Schritt: Prognose- Rechnung	2. Schritt: Planung der Fixkosten	Abweichung	Prozent
Mindestumsatz	17.600.000	18.560.000	960.000	5,45 %
Mengenspielraum	8,33 %	3,33 %	- 5,00 %	- 60,00 %
Preisspielraum	3,13 %	1,25 %	- 1,87 %	- 60,00 %

Die Berechnungen der neuen Kennzahlen :

$$\begin{aligned} \text{Mindestumsatz} &= \text{Fixkosten} / \text{Deckungsgrad} \\ 18.560.000 &= 6.960.000 / 37,50 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Deckungsgrad} &= (\text{Deckungsbeitrag} / \text{Umsatz}) \times 100 \\ 37,50 \% &= (7.200.000 / 19.200.000) \times 100 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Mengenspielraum} &= [(\text{Planumsatz} - \text{Mindestumsatz}) / \text{Planumsatz}] \times 100 \\ 3,33 \% &= [(19.200.000 - 18.560.000) / 19.200.000] \times 100 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Preisspielraum} &= (\text{Ergebnis} / \text{Umsatz}) \times 100 \\ 1,25 \% &= (240.000 / 19.200.000) \times 100 \end{aligned}$$

Die Spielräume bei Menge und Preis haben sich um 5,00 bzw. um 1,87 Prozentpunkte verändert. Die Veränderung in Prozenten macht sogar 60,00 Prozent aus.

3.3. Planung von Umsatz und Variablen Kosten

Das Betriebsergebnis hat sich im Vergleich zum letzten Jahr um 360.000 verschlechtert.

Um das gleiche Betriebsergebnis zu erzielen wie im letzten Jahr bzw. wie in der Prognoserechnung, muß ein höherer Deckungsbeitrag erreicht werden als bisher. Dieser notwendige Deckungsbeitrag ergibt sich aus dem Plangewinn erhöht um die Fixkosten.

$$\begin{aligned} \text{Notwendiger DB} &= \text{Plangewinn} + \text{Fixkosten} \\ 7.560.000 &= 600.000 + 6.960.000 \end{aligned}$$

Bei gleichbleibender Relation der Verkaufspreise zu den Einkaufspreisen der Waren oder Materialien muß zur Ergebnisverbesserung eine Umsatzerhöhung durch Steigerung der Stückzahlen erfolgen. Fixkosteneinsparungen sind in unserem Beispiel nicht mehr möglich.

Der notwendige Umsatz läßt sich über die Relationen von Umsatz und DB aus der Prognoserechnung und notwendigem DB des Planjahres einfach errechnen.

$$\begin{aligned} \text{Umsatz Planjahr} / \text{DB Planjahr} &= \text{Umsatz Prognose} / \text{DB Prognose} \\ 20.160.000 / 7.560.000 &= 19.200.000 / 7.200.000 \end{aligned}$$

Die variablen Kosten ergeben sich automatisch aus der Differenz zwischen notwendigem Planumsatz und notwendigem Deckungsbeitrag.

$$\begin{aligned} \text{Variable Kosten} &= \text{Planumsatz} - \text{Notwendiger DB} \\ 12.600.000 &= 20.160.000 - 7.560.000 \end{aligned}$$

Das Budget und die Kennzahlen verändern sich folgendermaßen:

Erfolgsbudget:

	2. Schritt: Planung der Fixkosten	3. Schritt: Planung der Umsätze	Abweichung	Prozent
Erlöse (Umsätze)	19.200.000	20.160.000	960.000	5,00 %
- Variable Kosten	12.000.000	12.600.000	600.000	5,00 %
= Deckungsbeitrag	7.200.000	7.560.000	360.000	5,00 %
- Fixkosten	6.960.000	6.960.000	0	0 %
= Betriebsergebnis	240.000	600.000	360.000	150,00 %
± Überleitung	0	0	0	0 %
= Ergebnis vor Steuern	240.000	600.000	360.000	150,00 %
- Ertragsteuern	81.600	204.000	122.400	150,00 %
= Unternehmensergebnis	158.400	396.000	237.600	150,00 %

Kennzahlen:

	2. Schritt: Planung der Fixkosten	3. Schritt: Planung der Umsätze	Abweichung	Prozent
Mindestumsatz	18.560.000	18.560.000	0	0 %
Mengenspielraum	3,33 %	7,94 %	4,60 %	138,10 %
Preisspielraum	1,25 %	2,98 %	1,73 %	138,10 %

Die Berechnungen der neuen Kennzahlen :

$$\text{Mindestumsatz} = \text{Fixkosten} / \text{Deckungsgrad}$$

$$18.560.000 = 6.960.000 / 37,50 \%$$

$$\text{Deckungsgrad} = (\text{Deckungsbeitrag} / \text{Umsatz}) \times 100$$

$$37,50 \% = (7.560.000 / 20.160.000) \times 100$$

$$\text{Mengenspielraum} = [(\text{Planumsatz} - \text{Mindestumsatz}) / \text{Planumsatz}] \times 100$$

$$7,94 \% = [(20.160.000 - 18.560.000) / 20.160.000] \times 100$$

$$\text{Preisspielraum} = (\text{Ergebnis} / \text{Umsatz}) \times 100$$

$$2,98 \% = (600.000 / 20.160.000) \times 100$$

Das Betriebsergebnis bzw. das Unternehmensergebnis haben wieder die gleiche Höhe erreicht wie vor der Steigerung der Fixkosten und der Umsätze und variablen Kosten. Die Spielräume sind jedoch geringer als im Vorjahr, da die Ergebnisse nur mit einem höheren Umsatz erzielt werden können als bisher. Der Mindestumsatz ist höher als bei der Prognoserechnung:

	1. Schritt: Prognose- Rechnung	3. Schritt: Planung der Umsätze	Abweichung	Prozent
Mindestumsatz	17.600.000	18.560.000	960.000	5,45 %
Mengenspielraum	8,33 %	7,94 %	- 0,40 %	- 4,76 %
Preisspielraum	3,13 %	2,98 %	- 0,15 %	- 4,76 %

Nach der ermittelten Vorgabe kann sich die Frage ergeben, ob die Erzielung des neuen Umsatzes mit der bestehenden Anzahl von Mitarbeitern bzw. mit der bestehenden Fixkostenstruktur überhaupt möglich ist. Die notwendige Umsatzsteigerung ist unter Umständen nur möglich, wenn auch die Fixkosten ansteigen. Wird diese zusätzliche Fixkostensteigerung in das Erfolgsbudget eingebaut, so ergeben sich wieder neue Vorgaben für den notwendigen Umsatz und den notwendigen Deckungsbeitrag.

Weiters nicht berücksichtigt wurden geänderte Verkaufspreise und höhere Rabatte und Skonti, die sich unter Umständen bei größeren notwendigen Stückzahlen ergeben. Außerdem kann es zu Veränderungen der Spannen zwischen Ein- und Verkaufspreisen kommen.

All diese Komponenten müssen im Rahmen der Fixkostenplanung und der Umsatzplanung berücksichtigt werden. Diese beiden Schritte werden in der Praxis einige Male durchzuführen sein, bevor ein endgültiges Planergebnis feststeht.

3.4. Die Planung der Liquidität

Der Finanzplan setzt auf dem Erfolgsbudget auf. In unserem Beispiel müssen wegen gestiegener Umsätze und variabler Kosten im Vergleich zur Prognoserechnung die Lieferforderungen und die Lieferverbindlichkeiten berücksichtigt werden:

Es ergeben sich folgender Finanzplan und folgende Planbilanz:

Finanzplan:

	1. Schritt: Prognose- Rechnung	3. Schritt: Planung der Umsätze	Abweichung	Prozent
Unternehmensergebnis	396.000	396.000	0	0 %
Abschreibung	420.000	420.000	0	0 %
Steuerrückstellung	204.000	204.000	0	0 %
Lieferforderungen	- 220.000	- 316.000	- 96.000	- 43,64 %
Lieferverbindlichkeiten	- 100.000	- 40.000	60.000	60,00 %
Überschuß	700.000	664.000	- 36.000	- 5,14 %

Die Berechnung der neuen Lieferforderungen:

Umschlagshäufigkeit = 360 Tage / Zahlungsziel in Tagen

$$12 = 360 / 30$$

Stichtagsendbestand der Lieferforderungen = (Umsätze + USt) / UH

$$2.016.000 = (20.160.000 + 20 \%) / 12$$

Der Anfangsbestand wird abgebaut. Die Veränderung der Forderungsbestände ergibt sich aus dem Vergleich von Anfangsbestand und Planendbestand.

Veränderung der Lieferforderungen = Anfangsbestand - Planendbestand

$$- 316.000 = 1.700.000 - 2.016.000$$

Ein Ansteigen der Lieferforderungen ist liquiditätsmäßig negativ für das Unternehmen.

Die Berechnung der neuen Lieferverbindlichkeiten:

$$\begin{aligned} \text{Umschlagshäufigkeit} &= 360 \text{ Tage} / \text{Zahlungsziel in Tagen} \\ 12 &= 360 / 30 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Stichtagsendbestand der Lieferverbindlichkeiten} &= (\text{Einkauf} + \text{VSt}) / \text{UH} \\ 1.260.000 &= (12.600.000 + 20 \%) / 12 \end{aligned}$$

Der Anfangsbestand wird abgebaut.

$$\begin{aligned} \text{Veränderung der Lieferverbindlichkeiten} &= \text{Anfangsbestand} - \text{Planendbestand} \\ 40.000 &= 1.300.000 - 1.260.000 \end{aligned}$$

Das Sinken der Lieferverbindlichkeiten wirkt sich liquiditätsmäßig negativ aus.

Planbilanz:

	1. Schritt: Prognose- Rechnung	3. Schritt: Planung der Umsätze	Abweichung	Prozent
Aktiva:				
Anlagevermögen	1.780.000	1.780.000	0	0 %
Warenlager	1.900.000	1.900.000	0	0 %
Lieferforderungen	1.920.000	2.016.000	96.000	5,00 %
Bankkontokorrent	700.000	664.000	- 36.000	- 5,14 %
	6.300.000	6.360.000	60.000	0,95 %
Passiva:				
Eigenkapital	1.896.000	1.896.000	0	0 %
Steuerrückstellung	204.000	204.000	0	0 %
Lieferverbindlichkeiten	1.200.000	1.260.000	60.000	5,00 %
Darlehen	3.000.000	3.000.000	0	0 %
	6.300.000	6.360.000	60.000	0,95 %

Das Zahlungsziel der Forderungen beträgt 30 Tage. Um die extremen Auswirkungen von Zahlungszielen auf die Liquidität abzuschätzen, soll das Zahlungsziel der Forderungen auf 45 Tage erhöht werden. Daraus ergibt sich folgender neuer Forderungsendbestand und damit automatisch ein neuer Finanzplan und eine Planbilanz.

Finanzplan:

	3. Schritt: Planung der Umsätze	4. Schritt: Planung der Liquidität	Abweichung	Prozent
Unternehmensergebnis	396.000	396.000	0	0 %
Abschreibung	420.000	420.000	0	0 %
Steuerrückstellung	204.000	204.000	0	0 %
Lieferforderungen	- 316.000	- 1.324.000	- 1.008.000	- 318,99 %
Lieferverbindlichkeiten	- 40.000	- 40.000	0	0 %
Überschuß/Bedarf	664.000	- 344.000	- 1.008.000	- 151,81 %

Die Berechnung der neuen Lieferforderungen:

Umschlagshäufigkeit = 360 Tage / Zahlungsziel in Tagen

$8 = 360 / 45$

Stichtagsbestand der Lieferforderungen = (Umsätze + USt) / UH

$3.024.000 = (20.160.000 + 20 \%) / 8$

Der Anfangsbestand wird abgebaut. Die Veränderung der Forderungsbestände ergibt sich aus dem Vergleich von Anfangsbestand und Planendbestand.

Veränderung der Lieferforderungen = Anfangsbestand - Planendbestand

$- 1.008.000 = 1.700.000 - 3.024.000$

Ein Ansteigen der Lieferforderungen ist liquiditätsmäßig negativ für das Unternehmen.

Planbilanz:

	3. Schritt: Planung der Umsätze	4. Schritt: Planung der Liquidität	Abweichung	Prozent
Aktiva:				
Anlagevermögen	1.780.000	1.780.000	0	0 %
Warenlager	1.900.000	1.900.000	0	0 %
Lieferforderungen	1.920.000	3.024.000	1.008.000	50,00 %
Bankkontokorrent	664.000	0	- 664.000	- 151,81 %
	6.360.000	6.704.000	344.000	5,41 %
Passiva:				
Eigenkapital	1.896.000	1.896.000	0	0 %
Steuerrückstellung	204.000	204.000	0	0 %
Lieferverbindlichkeiten	1.260.000	1.260.000	0	0 %
BKK passiv	0	344.000	344.000	- 151,81 %
Darlehen	3.000.000	3.000.000	0	0 %
	6.360.000	6.704.000	344.000	5,41 %

Der Bankkontokorrent wird negativ und verschlechtert sich in Summe um 151,81 %. Der entstehende Bedarf muß finanziert werden und ergibt einen zu finanzierenden Zinsaufwand und damit eine Steigerung des fixen Aufwands bzw. der Fixkosten. Damit verändern sich wiederum alle Ergebnisse über Betriebsergebnis bis hin zu einem neuen Zahlungsmittelbedarf.

In den ersten beiden Monaten ergeben sich Liquiditätsspitzen (-engpässe), der Bankkontokorrentbestand von - 344.000 ergibt sich erst am Ende des Planjahres.

Anhand der dargestellten schrittweisen Änderungen des ursprünglichen Budgets wird offensichtlich, wie wichtig es ist, auch noch so kleine Planungsänderungen stets auf ihre Auswirkungen auf das Gesamtbudget zu überprüfen. Der Zusammenhang zwischen Erfolgs- und Finanzplanung hat dabei eine zentrale Funktion. Eine isolierte Betrachtung der Erfolgsrechnung könnte beispielsweise unternehmerische Entscheidungen begünstigen, die vom Blickpunkt der Liquidität als kritisch zu beurteilen sind.

Die komplexen Zusammenhänge in einem Budget lassen sich auf einfache Teilbereiche reduzieren, die gemeinsam einen umfassenden Unternehmensplan ergeben. Speziell für Klein- und Mittelbetriebe soll die besprochene Vorgehensweise bei der Budgeterstellung einen roten Faden darstellen, der als Leitlinie und Stufenplanung die einzelnen Schritte vorgibt, die zu einem vollständigen und zuverlässigen Budget führen.

LITERATURVERZEICHNIS

Egger, A., Winterheller, M., 1994

Kurzfristige Unternehmensplanung: Budgetierung, 8. Aufl., Wien

Horváth, P., 1994

Controlling, 5. Aufl., München

Lachnit, L., 1992

Controllingsysteme für ein PC-gestütztes Erfolgs- und Finanzmanagement, München

Mertens, P., 1993

in: Horváth, P.; Reichmann T., (Hrsg.): Vahlens großes Controllinglexikon, München

Reichmann, T., 1993

in: Horváth, P.; Reichmann T., (Hrsg.): Vahlens großes Controllinglexikon, München

Schröder, E. F., 1992

Modernes Unternehmens-Controlling: Handbuch für die Unternehmenspraxis, 5. Aufl., Ludwigshafen

Schwarzecker, J., Spandl, F., 1993

Kennzahlen – Krisenmanagement mit Stufenplan zur Sanierung, Wien