



Der Ablauf der Budgeterstellung, Schritt 3: Die Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung

Die beiden letzten Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling hatten die empfohlene Reihenfolge der einzelnen Planungsschritte im Rahmen der Budgeterstellung und die Beschreibung der beiden ersten Schritte, Prognoserechnung (BTV-Aktuell 2/2002) und Fixkostenplanung (BTV-Aktuell 3/2002), zum Inhalt.

Die aus der Planungspraxis stammende, empfohlene Abfolge der einzelnen Planungsaktivitäten gliedert sich in folgende Schritte:

- Schritt 1: Die Prognoserechnung
- Schritt 2: Die Fixkostenplanung
- Schritt 3: Die Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung
- Schritt 4: Die Liquiditätsplanung

Der aktuelle Artikel beschäftigt sich aufbauend auf Prognoserechnung und Fixkostenplanung mit dem 3. Schritt, der Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung. Die bereits beschriebenen Schritte Prognoserechnung und Fixkostenplanung haben zu folgenden Ergebnissen als Grundlage für die Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung geführt:

Die Prognoserechnung als 1. Schritt übernimmt sämtliche Zahlen zur Gänze aus dem dem Planjahr vorangegangenen Wirtschaftsjahr. In der Prognoserechnung werden die dem Budget zugrundeliegende Struktur und das Zahlengefüge aufgebaut, das in den nächsten Planungsschritten aktiv überarbeitet wird.

Ergebnis der Prognoserechnung ist eine rein mathematische Hochrechnung 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 zum Vorjahr ergeben.

Im 2. Schritt, 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.

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.

Durch die Prognoserechnung und die darauf aufbauende Fixkostenplanung wurde bereits ein Vorgabewert für die Gewinnschwelle ermittelt, die nun im Rahmen der Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung erreicht bzw. überschritten werden muß.

Basierend auf der dem Budget zugrunde liegenden Fixkostenstruktur werden in der Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung die Umsätze und die mit den Umsätzen zusammenhängenden variablen Kosten geplant, die in weiter Folge zum Deckungsbeitrag führen. Durch den in diesem Planungsschritt ermittelten Deckungsbeitrag müssen die bereits geplanten Fixkosten abgedeckt werden, um das Planergebnis vor bzw. nach Steuern zu erreichen.

Abhängig von der Dimension der geplanten Fixkosten und der Höhe des erwarteten Ergebnisses müssen Schritt 3, die Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung und Schritt 2, die Fixkostenplanung in der Planungspraxis gegebenenfalls mehrfach überarbeitet und mit einander abgestimmt werden, um zu einer Struktur und zu einem Zahlengefüge zu gelangen, die es plausibel erscheinen lassen, das geplante Ergebnis auch realistischerweise erzielen zu können.

Die Umsätze und die mit den Umsätzen zusammenhängenden variablen Kosten müssen im Einzelfall sehr detailliert geplant werden, um eine verlässliche Aussage über die realistisch zu erreichenden Ergebnisse abgeben zu können und um die Vorgaben aus der Fixkostenplanung erfüllen zu können.

Diese detaillierte Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung führt in mehreren Schritten in Abstimmung mit der Fixkostenplanung zu einem überarbeiteten Erfolgsplan und stellt damit die Ausgangsbasis für die Finanz- bzw. Liquiditätsplanung dar, die im nächsten Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling beschrieben wird.

Prof. Dr. Werner Seebacher, Unternehmensberater, Fachgebiet Unternehmensplanung und Controlling. Lehrbeauftragter an mehreren Universitäten. Kontakt: Seebacher Unternehmensberatung GmbH, München, Graz.