

BUDGETIERUNG UND CONTROLLING (TEIL 16): DER PLANUNGSZYKLUS



Prof. Dr. Werner Seebacher, Unternehmensberater, e-mail: office@seebacher.com, www.seebacher.com

Die Artikelserie Budgetierung und Controlling hat sich bisher mit den Bestandteilen eines vollständigen Unternehmensbudgets, mit den betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen zwischen diesen Bestandteilen, sowie mit der Vorgehensweise im Rahmen der Budgeterstellung beschäftigt.

In diesem und in den folgenden Artikeln wird der Planungszyklus eines Unternehmens besprochen.

Der Planungszyklus eines Unternehmens beginnt mit der Budgeterstellung am Anfang eines Planjahres und wird im Laufe dieses Planjahres durch folgende Schritte ergänzt:

- durch Vergleiche der in der Realität eingetretenen Ist-Daten mit den ursprünglich geplanten Werten,
- durch auf diesen Plan-Ist-Vergleichen aufbauende Hochrechnungen für das gesamte Planjahr
- sowie durch aktualisierte Vorscheurechnungen für den verbleibenden Zeitraum des Planjahres.

Die zentralen Elemente, die den gesamten Planungszyklus im Laufe eines Planjahres bestimmen, sind somit: Budgeterstellung, Plan-Ist-Vergleich, Hochrechnung und aktualisierte Vorscheurechnung.

Der Planungszyklus beginnt mit der Budgeterstellung, die in mehreren Schritten vor sich geht und aus den Elementen Erfolgsplan, Finanzplan und Planbilanz besteht. Die Budgeterstellung ist dem zu planenden Wirtschaftsjahr entweder zeitlich vorgelagert oder findet alternativ dazu zu Beginn des zu planenden Wirtschaftsjahres statt.

Plan-Ist-Vergleiche werden im Laufe des Wirtschaftsjahres in quartalsweisen oder monatlichen Abständen vorgenommen. Im Rahmen der Plan-Ist-Vergleiche werden die ursprünglich für das Wirtschaftsjahr geplanten Zahlen und Ergebnisse mit den in der Realität eingetretenen Ist-Daten verglichen.

Die Aussage des Plan-Ist-Vergleiches erstreckt sich ausschließlich auf den Zeitraum, für den bereits Ist-Daten verfügbar sind. Eine Aussage über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens kann im Rahmen des Plan-Ist-Vergleichs noch nicht getroffen werden, sondern erst in den nächsten, an den Plan-Ist-Vergleich anschließenden Schritten – im Zuge von Hochrechnung und Vorscheurechnung.

Während im Plan-Ist-Vergleich ein ausschließlich vergangenheitsorientierter Vergleich von ursprünglichen Planwerten mit bisher eingetretenen Istwerten durchgeführt wird und ein Zukunftsaspekt noch gänzlich unberücksichtigt bleibt, wird im Rahmen von Hochrechnung und Vorscheurechnung auch die zukünftige Entwicklung des Unternehmens im Planjahr betrachtet.

In der Hochrechnung werden die in der Realität eingetretenen Ist-Daten mit den ursprünglichen Plandaten für den verbleibenden Zeitraum des zu betrachtenden Wirtschaftsjahres verknüpft. Bei der Hochrechnung handelt es sich wie beim Plan-Ist-Vergleich um eine statische Betrachtung des Wirtschaftsjahres, weil in die Betrachtung noch keine neuen Informationen und Überlegungen über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens im Laufe des Planjahres einfließen.

Ein explizit planerischer Aspekt ergibt sich erst wieder im Rahmen der Vorscheurechnung, die im Anschluß an die Hochrechnung erstellt wird. Die im Zuge der Hochrechnung um die bereits verfügbaren Ist-Daten ergänzten ursprünglichen Plandaten werden in der Vorscheurechnung für den verbleibenden Zeitraum des aktuellen Planjahres überarbeitet. Ergebnis dieses Schrittes ist eine aktualisierte Vorscheurechnung auf Basis des ursprünglichen Budgets, ergänzt um sämtliche verfügbaren Istzahlen und überarbeitet anhand der neuesten Informationen und Erwartungen über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens im Planjahr.

Der beschriebene Planungszyklus mit Budgeterstellung, Plan-Ist-Vergleich, Hochrechnung und Vorscheurechnung wiederholt sich im Laufe eines Planjahres – quartalsweise, monatlich, oder bei Eintreten von außergewöhnlichen Ereignissen, die eine Überarbeitung des ursprünglichen Budgets notwendig machen.

Die detaillierte Vorgehensweise im Rahmen der einzelnen Schritte dieses Planungszyklus wird in den folgenden Artikeln aus der Reihe Budgetierung und Controlling beschrieben.

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