

# BUDGETIERUNG UND CONTROLLING (TEIL 17): DER PLANUNGSZYKLUS, SCHRITT 1: DIE BUDGETERSTELLUNG



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

**Im letzten Artikel aus der Serie Budgetierung und Controlling wurde ein Überblick über den Planungszyklus eines Unternehmens dargestellt. Dieser Planungszyklus im Verlauf eines Wirtschaftsjahres gliedert sich in folgende Schritte:**

- Schritt 1: Die Budgeterstellung
- Schritt 2: Der Plan-Ist-Vergleich
- Schritt 3: Die Hochrechnung
- Schritt 4: Die Vorscheurechnung

Der aktuelle Artikel beschäftigt sich mit Schritt 1, der Budgeterstellung.

Die Inhalte eines vollständigen Unternehmensbudgets und die Vorgehensweise im Rahmen der Budgeterstellung wurden in der Artikelserie Budgetierung und Controlling bereits behandelt.

Dieser Artikel hat nun nach den fachlichen Bestandteilen und der praktischen Vorgehensweise im Rahmen der Budgeterstellung einige Aspekte zum Inhalt, die die Organisation und Struktur des Budgets betreffen, wie etwa den Zeitpunkt für die Budgeterstellung, die Gliederung und Detaillierung des Budgets, sowie die zur Vorbereitung der Budgeterstellung verwendeten Unterlagen und Informationen.

In zeitlicher Hinsicht gibt es für den Termin der Budgeterstellung zwei grundsätzlich unterschiedliche Ansatzpunkte, die jeweils mit bestimmten Vor- und Nachteilen verbunden sind. Der Budgetstellungszeitpunkt ist entweder dem zu planenden Wirtschaftsjahr terminlich vorgelagert, oder aber die Budgeterstellung findet erst im Laufe des zu planenden Wirtschaftsjahres statt.

Der zentrale Vorteil einer zeitlich vorgelagerten Budgeterstellung besteht darin, daß bereits zu Beginn eines Wirtschaftsjahres ein vollständiger Plan für eben dieses Wirtschaftsjahr vorhanden ist.

Der wesentliche praktische Vorteil einer Budgeterstellung, die erst im Verlauf, und zwar am Anfang des zu planenden Wirtschaftsjahres vor sich geht, ist die im Idealfall vollständige Verfügbarkeit sämtlicher Zahlen, Daten und Fakten des unmittelbar vorangegangenen Wirtschaftsjahres – als Basis und als Orientierungshilfe für die Planung.

Die Gliederung des Budgets orientiert sich einerseits an den Erkenntnissen und Informationen, die aus dem Budget gewonnen werden sollen, und andererseits an der Detailliertheit und Struktur der Unterlagen, die zur Vorbereitung des Budgets verfügbar sind. Ausschlaggebend für die Strukturierung des Budgets kann aber auch sein, in welcher Form bzw. Struktur die Ist-Daten für den Plan-Ist-Vergleich verfügbar sein werden. Die Istdatenbringung sollte also bereits im Rahmen der Budgetstrukturierung mit berücksichtigt werden.

Die für die Vorbereitung der Budgeterstellung zur Verfügung stehenden Unterlagen haben aber nicht nur einen wesentlichen Einfluß auf die Strukturierung und Gliederung des Budgets, sondern vielmehr auf die Zahlen des Budgets, wenn die Unterlagen als Anhaltspunkt und Orientierungshilfe für die konkrete zahlenmäßige Planung herangezogen werden.

Unterlagen, die als Basis für die Budgeterstellung verwendet werden, sind beispielsweise Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen, Saldenlisten, Unterlagen der Lohnverrechnung, Statistiken über Umsatz, Wareneinsatz und Deckungsbeitrag, Produktionsstatistiken, Kalkulationen, Kreditverträge, Tilgungspläne und Investitionspläne.

Die zentrale Ausgangsbasis sollten jedenfalls die Zahlen der Saldenlisten bzw. der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung sein. Abweichungen davon werden sich ergeben, wenn für bestimmte Aussagen über das Unternehmen detailliertere Informationen oder anders strukturierte Informationen wichtiger sind oder wenn die Datenherkunft bei der Istdatenbringung in anderer Form erfolgt als durch Saldenlisten.

Kommen die Daten aus unterschiedlichen Datenquellen (Saldenlisten, Umsatzstatistiken, Lohnverrechnung, etc.), so sind die Daten jedenfalls einem Quervergleich zu unterziehen, damit sich durch die unterschiedliche Datenherkunft keine Abweichungen ergeben können.

Eine von Saldenliste und/oder Gewinn- und Verlustrechnung abweichende Gliederung ist in erster Linie für den Erfolgsplan entscheidend, weniger für Finanzplan und Planbilanz, da einerseits die Struktur der Bilanz vorgegeben ist und andererseits für den Finanzplan üblicherweise eine Auswahl aus einer der vorhandenen, standardisierten Finanzplan-Varianten getroffen wird.

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