

BUDGETIERUNG UND CONTROLLING (TEIL 18): DER PLANUNGSZYKLUS: UNTERLAGEN FÜR DIE BUDGETERSTELLUNG



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

In den beiden vorangegangenen Artikeln aus der Serie Budgetierung und Controlling wurde erst ein Überblick über den Planungszyklus eines Unternehmens dargestellt (unternehmen 3-2003), danach wurde der 1. Schritt des typischen Planungszyklus, die Budgeterstellung, genauer betrachtet (unternehmen 1-2004).

In diesem Artikel soll nun näher auf die Unterlagen eingegangen werden, die im Rahmen der Budgeterstellung bzw. für die Vorbereitung der Budgeterstellung verwendet werden.

Da die Erstellung des Erfolgsplans den ersten Schritt im Rahmen der Budgeterstellung darstellt, sind für die Strukturierung des Budgets zu allererst die Unterlagen erforderlich, die sich auf den Erfolgsbereich des Unternehmens beziehen, somit in erster Linie eine aktuelle Gewinn- und Verlustrechnung sowie aktuelle Saldenlisten.

Die Strukturierung des Erfolgsplans beginnt mit einer Gliederung nach den einzelnen Aufwands- und Ertragsarten. In diesem Schritt wird regelmäßig der Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. der Saldenliste gefolgt. Zu Abweichungen von dieser Gliederung des Erfolgsplans in Aufwands- und Ertragsarten der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. der Saldenliste kommt es vielfach bei der Planung von Umsatz, Wareneinsatz und Personalaufwand.

Im Rahmen der Planung von Umsätzen, variablen Kosten und Deckungsbeiträgen kommt es vor allem dann zu Abweichungen von der Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. der Saldenliste, wenn eine detaillierte Planung auf Basis von Produkten oder Umsatzbereichen durchgeführt werden soll. Die in diesem Fall gewählte Strukturierung folgt meist Informationen aus Umsatz-, Deckungsbeitrags-, Einkaufs-, Verkaufs- und Produktionsstatistiken. Die Planung des Wareneinsatzes wird üblicherweise gemeinsam mit der Planung der Umsätze vorgenommen.

Zu einer Abweichung von der Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. der Saldenliste kommt es vielfach auch bei der Planung des Personalaufwands. Für diesen Bereich wird häufig eine Planung des Aufwands pro Mitarbeiter durchgeführt. Pro Mitarbeiter werden die Löhne bzw. Gehälter inklusive aller Lohnnebenkosten geplant. Die Datenbasis für die Planung pro Mitarbeiter stellen die Unterlagen der Lohnverrechnung dar.

Der Erfolgsplan wird, wie beschrieben, häufig unternehmensspezifisch angepaßt. Diese Anpassung macht die Führung zusätzlicher Unterlagen wie etwa spezieller Umsatz- und Deckungsbeitragsstatistiken erforderlich, um die gewünschten Informationen über das Unternehmen abbilden zu können.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist ein konsequenter Abgleich aller Informationen, die aus unterschiedlichen Datenquellen stammen, mit den Zahlen aus der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. aus den Saldenlisten – und zwar sowohl im Rahmen der Budgeterstellung, als auch bei unterjährigen Plan-Ist-Vergleichen.

Nach der Erfolgsplanung wird im nächsten Schritt die Finanz- bzw. Liquiditätsplanung strukturiert und erstellt.

Wie bei der Erstellung des Erfolgsplans werden auch im Bereich des Finanzplans unterschiedliche Strukturen bzw. Rechenschemata verwendet. Diese unterscheiden sich in erster Linie durch die Reihenfolge der einzelnen Planungspositionen innerhalb des Finanzplans von einander, weniger durch unterschiedliche Anforderungen an die Basisunterlagen bzw. an die Datenbringung.

Im Rahmen von Bilanz bzw. Planbilanz ist die Gestaltungsmöglichkeit gering. Bei der Erstellung von Finanzplan und Planbilanz ergeben sich damit in aller Regel keine allzu großen Auswirkungen auf die Gestaltung der zu verwendenden Unterlagen.

Im kurzfristigen Bereich der Finanz- oder Liquiditätsplanung werden für die Planung der Lieferforderungen und Lieferverbindlichkeiten möglichst detaillierte Informationen über die Zahlungsmodalitäten der Kunden und über die eigenen Zahlungsgewohnheiten den Lieferanten gegenüber herangezogen. Für die Lagerplanung werden Informationen aus Einkaufs-, Verkaufs- und Produktionsstatistiken verwendet. Die Basis für die Planung im langfristigen Bereich bilden beispielsweise Kreditverträge, Tilgungspläne und Investitionspläne.

Eine auf Basis der genannten Unterlagen erarbeitete Planung, idealerweise auf Monatsbasis, ermöglicht die Darstellung der geplanten wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens im Planjahr. Darüber hinaus wird durch eine monatlich gegliederte Planung die Erstellung von Plan-Ist-Vergleichen, Hochrechnungen und Vorscheurechnungen erleichtert, die in den folgenden Artikeln 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.