

DER BTV KOMPASS FÜR BANK UND WIRTSCHAFT

unternehmen

BUDGETIERUNG UND CONTROLLING

Prof. Dr. Werner Seebacher

- Teil 14: Der Ablauf der Budgeterstellung, Schritt 3: Die Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung, unternehmen 1-2003
- Teil 15: Der Ablauf der Budgeterstellung, Schritt 4: Die Liquiditätsplanung, unternehmen 2-2003
- Teil 16: Der Planungszyklus, unternehmen 3-2003
- Teil 17: Der Planungszyklus, Schritt 1: Die Budgeterstellung, unternehmen 1-2004
- Teil 18: Der Planungszyklus: Unterlagen für die Budgeterstellung, unternehmen 2-2004
- Teil 19: Der Planungszyklus, Schritt 2: Der Plan-Ist-Vergleich, unternehmen 3-2004
- Teil 20: Der Planungszyklus, Schritt 3: Die Hochrechnung, unternehmen 4-2004
- Teil 21: Der Planungszyklus, Schritt 4: Die Vorscheurechnung, unternehmen 1-2005
- Teil 22: ROX-Kennzahlen (1), unternehmen 2-2005
- Teil 23: ROX-Kennzahlen (2), unternehmen 3-2005
- Teil 24: ROX-Kennzahlen: ROI, unternehmen 1-2006
- Teil 25: ROX-Kennzahlen: ROE, unternehmen 2-2006
- Teil 26: ROX-Kennzahlen: ROS, unternehmen 2-2006



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 planenden 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.

BUDGETIERUNG UND CONTROLLING (TEIL 15)



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

Der Ablauf der Budgeterstellung, Schritt 4: Die Liquiditätsplanung

Der Ablauf der Budgeterstellung ist in der Planungspraxis durch folgende Schritte gekennzeichnet:

Schritt 1: Die Prognoserechnung

Schritt 2: Die Fixkostenplanung

Schritt 3: Die Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung

Schritt 4: Die Liquiditätsplanung

Die Schritte Prognoserechnung (BTV-Aktuell 2/2002), Fixkostenplanung (BTV-Aktuell 3/2002), sowie Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung (unternehmen 1/2003) wurden bereits in den vorangegangenen Artikeln der Reihe Budgetierung und Controlling behandelt. Der abschließende Artikel zum Thema Ablauf der Budgeterstellung hat die Liquiditätsplanung zum Inhalt.

Zielsetzung im Rahmen einer umfassenden Budgeterstellung ist stets die Erstellung eines vollständigen Unternehmensbudgets bestehend aus den Elementen Erfolgsplan, Finanzplan und Planbilanz. Auf Basis dieser drei Elemente soll der Gesamtzusammenhang in der erfolgsmäßigen und finanziellen Entwicklung eines Unternehmens dargestellt werden.

Die Budgeterstellung hat im bisher beschriebenen Ablauf über Prognoserechnung, Fixkostenplanung sowie Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung bereits zu einem fertigen Erfolgsplan geführt, der den Ausgangspunkt für die Finanz- bzw. Liquiditätsplanung darstellt.

Im Rahmen der Finanz- bzw. Liquiditätsplanung werden der Finanzplan und die Planbilanz für das zu planende Wirtschaftsjahr erstellt, basierend auf der Anfangsbilanz bzw. auf einer vorläufigen Anfangsbilanz.

Der Finanzplan in der hier beschriebenen Darstellung besteht aus den Bestandteilen Cash flow, Working Capital, Langfristbereich und Gesellschafterbereich.

Der Bereich Cash flow kann relativ rasch und unkompliziert ermittelt werden, da er lediglich eine Umrechnung des Ergebnisses aus dem Erfolgsplan in Zahlungsströme darstellt. Es kommt zu einer Korrektur von im Erfolgsplan bereits berücksichtigten Aufwands- und Ertragspositionen, die zu keiner Zahlung führen – in erster Linie Abschreibungen und Rückstellungen.

Wesentlich umfangreicher ist die Erstellung des zweiten Teiles des Finanzplans, die Planung des Working Capital. In erster Linie werden in diesem Bereich die Veränderungen von Forderungen, Verbindlichkeiten und Lager- bzw. Projektbeständen geplant. Weiters müssen alle Veränderungen berücksichtigt werden, die zusätzlich den kurzfristigen Bereich des Unternehmens betreffen, beispielsweise Veränderungen im Bereich der erhaltenen und geleisteten Anzahlungen.

Der Bereich Working Capital wird wesentlich durch bereits im Erfolgsplan berücksichtigte Elemente beeinflusst, wie etwa durch Umsatz und variable Kosten, die gemeinsam mit den der Planung zugrunde liegenden Zahlungszielen bzw. Zahlungskonditionen die Entwicklung von Forderungen und Verbindlichkeiten bestimmen.

Im Langfristbereich werden Investitionen sowie Veränderungen im langfristigen Kreditbereich berücksichtigt.

Im Gesellschafterbereich schließlich werden Einlagen ins Unternehmen und Entnahmen aus dem Unternehmen bzw. bei Kapitalgesellschaften Kapitalerhöhungen und Dividendenzahlungen geplant.

Ergebnis des Finanzplans ist der geplante Liquiditätsbedarf des Unternehmens, der finanziert werden muss oder der geplante Liquiditätsüberschuss, der veranlagt werden kann und damit durch Zinsaufwand oder Zinsertrag Auswirkungen auf den Erfolgsplan hat.

Ist der Finanzplan fertig erstellt, so ergibt sich daraus, aufbauend auf der Anfangsbilanz bzw. auf einer vorläufigen Anfangsbilanz, automatisch die Planbilanz für das zu planende Wirtschaftsjahr. Mit einem komplett fertig erstellten Finanzplan sind alle Daten und Zahlen vorhanden, die ausgehend von der Anfangsbilanz direkt zur Planbilanz führen.

Alternativ zur beschriebenen Reihenfolge im Rahmen der Erstellung der Liquiditätsplanung, nämlich erst die Erstellung des Finanzplans und daran anschließend die Entwicklung der Planbilanz, werden Finanzplan und Planbilanz in der Planungspraxis häufig auch simultan erstellt.

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

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.

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.

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.

BUDGETIERUNG UND CONTROLLING (TEIL 19): DER PLANUNGSZYKLUS, SCHRITT 2: DER PLAN-IST-VERGLEICH



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

Der Planungszyklus eines Unternehmens, der mit der Budgeterstellung zu Beginn eines Wirtschaftsjahres seinen Ausgang nimmt, wird im Laufe des Wirtschaftsjahres um die Schritte Plan-Ist-Vergleich, Hochrechnung und Vorscheurechnung ergänzt.

Der vollständige Planungszyklus eines Unternehmens gliedert sich in folgende Punkte:

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

Die Beschreibung des 1. Schrittes, der Budgeterstellung, war Inhalt der beiden letzten Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling (unternehmen 1-2004 und 2-2004). Der aktuelle Artikel hat Schritt 2, den Plan-Ist-Vergleich, zum Inhalt.

Im Rahmen des Plan-Ist-Vergleiches werden die ursprünglich zu Beginn eines Wirtschaftsjahres geplanten Zahlen und Ergebnisse mit den tatsächlich eingetretenen Istwerten verglichen.

Die Aussage des Plan-Ist-Vergleiches erstreckt sich ausschließlich auf die Zeitspanne, für die bereits Istzahlen verfügbar sind. Aussagen über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens können deshalb im Rahmen des reinen Plan-Ist-Vergleiches noch nicht getroffen werden, sondern erst in den an den Plan-Ist-Vergleich anschließenden Schritten, im Rahmen von Hochrechnung und Vorscheurechnung. Der Plan-Ist-Vergleich stellt somit lediglich einen statischen Vergleich der ursprünglichen Planzahlen mit den in der Realität eingetretenen Istzahlen dar.

Im Rahmen des Plan-Ist-Vergleiches wird idealerweise eine Abweichungsanalyse durchgeführt, um Informationen über die Art, die Dimension und den Grund der Abweichung der Istwerte von den Planwerten zu erhalten. Die Abweichungsanalyse stellt eine Vorbereitung für die Überarbeitung des Budgets in der Vorscheurechnung dar.

Plan-Ist-Vergleiche sollten regelmäßig im Laufe des Planjahres, in Quartals- oder Monatsabständen, vorgenommen werden.

Untenstehende Grafik stellt die Struktur einer quartalsweisen Durchführung von Plan-Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen dar. Diese Struktur wird in weiterer Folge um Hochrechnung und um Vorscheurechnung ergänzt.

Die Istdaten, die im Laufe des Wirtschaftsjahres den geplanten Werten gegenübergestellt werden, kommen in erster Linie aus den im letzten Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling angeführten Quellen, wie Saldenlisten, Lohnverrechnungsdaten, Umsatz-, Deckungsbeitrags- und Produktionsstatistiken.

Die wichtigste Datenquelle zur Vorbereitung des Plan-Ist-Vergleiches stellen die Saldenlisten dar. Mit den Informationen aus den Saldenlisten kann der überwiegende Teil des Plan-Ist-Vergleiches abgedeckt werden.

Weitere Informationen aus anderen Datenquellen zusätzlich zu den Saldenlisten sind immer dann erforderlich, wenn die Planung nach anderen Kriterien strukturiert wurde und/oder bestimmte Informationen, Planungs- oder Istdaten nur aus anderen Quellen bezogen werden können.

Ein Quervergleich von Daten, die unterschiedlichen Quellen entstammen, mit den Informationen aus den Saldenlisten ist unerlässlich, da sich abhängig von der gewünschten Aussage der jeweiligen Informationsquelle neben anderen Differenzen auch zeitliche Verschiebungen ergeben können.

Aufbauend auf dem Plan-Ist-Vergleich werden die nächsten Schritte des Planungszyklus eines Unternehmens durchgeführt – Hochrechnung und Vorscheurechnung. Die Beschreibung der beiden abschließenden Schritte des Planungszyklus bildet den Inhalt der folgenden Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling.

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

QUARTALSWEISER PLAN-IST-VERGLEICH UND ABWEICHUNGSANALYSE

| | 1. Quartal | 2. Quartal | 3. Quartal | 4. Quartal |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|
| Budgeterstellung | Plan | Plan | Plan | Plan |
| Istwerte | Ist | | | |
| Plan-Ist-Vergleich | Vergleich | | | |
| Abweichungsanalyse | Analyse | | | |

BUDGETIERUNG UND CONTROLLING (TEIL 20): DER PLANUNGSZYKLUS, SCHRITT 3: DIE HOCHRECHNUNG



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

Der typische Planungszyklus eines Unternehmens ist durch folgende Schritte gekennzeichnet:

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

Budgeterstellung und Plan-Ist-Vergleich wurden in den vorangegangenen Artikeln der Reihe Budgetierung und Controlling behandelt. Inhalt dieses Artikels ist Schritt 3, die Hochrechnung.

Die Hochrechnung baut auf den Zahlen der Budgeterstellung auf und ergänzt die im Rahmen der Budgeterstellung geplanten Werte um die im Rahmen des Plan-Ist-Vergleiches berücksichtigten Ist-Daten.

Während der Plan-Ist-Vergleich lediglich einen Vergleich der Planwerte mit den bisher eingetretenen Istwerten darstellt und ein Zukunftsaspekt noch unberücksichtigt bleibt, wird im Rahmen der Hochrechnung auch der zukünftige Teil des Planjahrs betrachtet.

In der Hochrechnung werden aufbauend auf dem ursprünglichen Budget die Planwerte durch die zum Zeitpunkt des Plan-Ist-Vergleiches bereits vorhandenen Istwerte ersetzt. Alle übrigen Zahlen des verbleibenden Planjahres bleiben in der Form bestehen, wie sie im ursprünglichen Budget geplant wurden.

Damit kann ergänzend zum reinen Plan-Ist-Vergleich die Auswirkung dieser bereits eingetretenen Istwerte auf die Ergebnisse des gesamten Planjahres abgeschätzt werden, immer unter der Voraussetzung, daß sich das restliche Wirtschaftsjahr wie im ursprünglichen Budget geplant entwickelt.

Erwartete Entwicklungen und aktuelle Informationen für das weitere Planjahr bleiben in der Hochrechnung noch gänzlich unberücksichtigt. Eine Überarbeitung des Budgets findet im

Rahmen der Hochrechnung noch nicht statt. Insofern stellt die Hochrechnung ähnlich wie der Plan-Ist-Vergleich ein rein statisches Element des Planungszyklus dar.

Es handelt sich damit um eine rein mathematische Hochrechnung ohne Berücksichtigung neuer planerischer Aspekte, bei der die ursprünglich geplanten Zahlen um die schon verfügbaren Istdaten korrigiert werden.

Basierend auf einer quartalsweisen Darstellung wird in der Hochrechnung die bereits im letzten Artikel (unternehmen 3-2004) besprochene Struktur mit Budgeterstellung, Plan-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse um den Zukunftsaspekt erweitert. Für den Zeitraum, für den noch keine Ist-Daten vorhanden sind, werden die ursprünglichen Plandaten in die Hochrechnung eingefügt.

Im nächstfolgenden Schritt, in der aktualisierten Vorscheurechnung, wird die Hochrechnung um die aktive Überarbeitung der Zahlen des verbleibenden Wirtschaftsjahrs erweitert.

Die Hochrechnung stellt damit lediglich eine Zwischenstufe im Ablauf des Planungszyklus dar, um daran anschließend die aktualisierte Vorscheurechnung durchführen zu können, in der wiederum, ähnlich wie beim Budget, sämtliche Inhaltspunkte des Plans überarbeitet werden.

Während der Plan-Ist-Vergleich häufig monatlich erstellt wird, wird die Hochrechnung ebenso wie die daran anschließende Vorscheurechnung meist quartalsweise durchgeführt.

Der abschließende 4. Schritt im Rahmen des Planungszyklus, die Erstellung einer aktualisierten Vorscheurechnung, wird im folgenden Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling behandelt.

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

BUDGETERSTELLUNG, PLAN-IST-VERGLEICH UND HOCHRECHNUNG

| | 1. Quartal | 2. Quartal | 3. Quartal | 4. Quartal |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|
| Budgeterstellung | Plan | Plan | Plan | Plan |
| Istwerte | Ist | | | |
| Plan-Ist-Vergleich | Vergleich | | | |
| Abweichungsanalyse | Analyse | | | |
| Hochrechnung | Ist | Plan | Plan | Plan |

BUDGETIERUNG UND CONTROLLING (TEIL 21): DER PLANUNGSZYKLUS, SCHRITT 4: DIE VORSCHAURECHNUNG



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

Die Artikelserie Budgetierung und Controlling beschäftigt sich seit mehreren Folgen mit dem Planungszyklus von Unternehmen. Der Planungszyklus, der mit der Budgeterstellung zu Beginn eines Planjahres beginnt, wird im Laufe des Wirtschaftsjahres durch Plan-Ist-Vergleiche, Hochrechnungen und überarbeitete Vorschaurechnungen ergänzt. Daraus ergibt sich folgende Struktur bzw. folgender Ablauf:

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

Nach Budgeterstellung, Plan-Ist-Vergleich und Hochrechnung bildet die Vorschaurechnung den letzten Schritt des Planungszyklus.

Plan-Ist-Vergleich und Hochrechnung stellen in diesem Ablauf lediglich Vorbereitungsaktivitäten für die daran anschließende Erstellung der aktualisierten Vorschaurechnung dar.

Wie bei der Budgeterstellung tritt das aktive planerische Element erstmals in der Vorschaurechnung wieder hervor. In der Vorschaurechnung wird das im Zuge der Hochrechnung um Istdaten ergänzte ursprüngliche Budget überarbeitet.

Sämtliche Planungspositionen, die ursprünglich in das Budget eingeflossen sind, die im Plan-Ist-Vergleich mit den tatsächlich eingetretenen Werten verglichen werden, für die in weiterer Folge die Abweichungen der geplanten Werte von den Istdaten analysiert werden und die schließlich in eine Hochrechnung münden, werden nun für die verbleibende Zeitspanne des Planjahres einer genauen Betrachtung unterzogen und gegebenenfalls überarbeitet.

Tendenzen, die sich aus den Istdaten des Wirtschaftsjahres ableiten lassen, neue Erkenntnisse, die über die zukünftige

Entwicklung des Unternehmens gewonnen werden, sowie neue Planungsüberlegungen und Erwartungen fließen in diese Vorschaurechnung ein.

Es entsteht ein komplett neues Zahlengefüge für Erfolgsplan, Finanzplan und Planbilanz, basierend auf dem ursprünglichen Budget, ergänzt um aktuelle Istwerte und überarbeitet unter Berücksichtigung aller Überlegungen für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens im Planjahr.

Die bereits in den beiden letzten Artikeln zu Plan-Ist-Vergleich und Hochrechnung (Unternehmen 3-2004 und 4-2004) schrittweise aufgebaute und erweiterte Struktur des Planungszyklus wird im Rahmen der Vorschaurechnung um die Überarbeitung der ursprünglichen Planwerte ergänzt.

Der beschriebene Planungszyklus mit Plan-Ist-Vergleich, Abweichungsanalyse, Hochrechnung und überarbeiteter Vorschaurechnung wiederholt sich im Laufe eines Planjahres regelmäßig, sei es quartalsweise, monatlich oder bei Eintreten von außergewöhnlichen Ereignissen, die eine Überarbeitung des ursprünglichen Budgets erforderlich machen.

In der Praxis wird der Plan-Ist-Vergleich häufig monatlich durchgeführt, die Überarbeitung der ursprünglich geplanten Werte im Rahmen einer aktualisierten Vorschaurechnung erfolgt hingegen meist in Quartalsabständen.

Die aktualisierte Vorschaurechnung stellt nunmehr statt des ursprünglichen Budgets die Basis für die Durchführung der nächsten, monatlich oder quartalsweise stattfindenden Plan-Ist-Vergleiche, Hochrechnungen und Vorschaurechnungen dar.

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

BUDGETERSTELLUNG, PLAN-IST-VERGLEICH, HOCHRECHNUNG UND VORSCHAURECHNUNG

| | 1. Quartal | 2. Quartal | 3. Quartal | 4. Quartal |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|
| Budgeterstellung | Plan | Plan | Plan | Plan |
| Istwerte | Ist | | | |
| Plan-Ist-Vergleich | Vergleich | | | |
| Abweichungsanalyse | Analyse | | | |
| Hochrechnung | Ist | Plan | Plan | Plan |
| Vorschaurechnung | Ist | Vorschau | Vorschau | Vorschau |

BUDGETIERUNG UND CONTROLLING (TEIL 22):

ROX-KENNZAHLEN (1)



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

Mit Hilfe der ROX-Kennzahlen soll die Rentabilität bzw. Profitabilität eines Unternehmens dargestellt werden.

Die ROX-Kennzahlen stellen jeweils das Ergebnis (Return = R) im Verhältnis zu (on = O) einer bestimmten Einflußgröße X dar. Dieser Faktor X kann beispielsweise das gesamte eingesetzte Kapital (Investment) in einem Unternehmen sein (ROI – Return on Investment), das gesamte eingesetzte Eigenkapital (Equity) im Unternehmen (ROE – Return on Equity), der Faktor X kann sich aber auch auf die Umsätze (Sales) eines Unternehmens beziehen (ROS – Return on Sales).

Die drei genannten Kennzahlen ROI, ROE und ROS sind die bekanntesten Kennzahlen aus einer Vielzahl von ROX-Kennzahlen. In letzter Zeit hat sich eine Reihe weiterer Kennzahlen entwickelt, die alle auf dieser ROX-Systematik beruhen: ROA, ROFA, ROTA, ROCE, ROACE, etc.

Allen diesen Kennzahlen ist gemein, daß die Rentabilität des Unternehmens, ausgedrückt als Ergebnis (Gewinn oder Verlust), in Relation zu den unterschiedlichsten Einflußgrößen dargestellt werden soll.

Differenziert nach der gewünschten Aussagekraft der einzelnen Kennzahlen sind in der Praxis sehr häufig unternehmensspezifische Berechnungsweisen für die jeweiligen Kennzahlen anzutreffen.

So können etwa bereits für den Basiswert, der in die Berechnung der Kennzahlen eingeht, nämlich für das Ergebnis (Gewinn oder Verlust) unterschiedliche Werte aus der Gewinn- und Verlustrechnung verwendet werden, beispielsweise der Betriebserfolg (EBIT), das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT), der Jahresüberschuß (JÜ), oder auch der Jahresüberschuß zuzüglich Zinsaufwand.

Eine Berechnung der Kennzahlen auf Basis des Betriebserfolges, damit des Gewinnes aus der operativen Geschäftstätigkeit, führt zu einer Betrachtung der Rentabilität lediglich des operativen Bereiches des Unternehmens (ohne Berücksichtigung des Finanzerfolges und der Steuern) im Gegensatz zur Darstellung der Rentabilität des gesamten Unternehmens, wenn das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) bzw. der Jahresüberschuß (JÜ) als Basisgröße verwendet wird.

Die Berücksichtigung eines Gewinnes entweder vor oder nach Abzug von Zinsen ergibt sich aus der Überlegung, ob es zu einer Betrachtung der Rentabilität des Unternehmens unter Einbeziehung der Auswirkungen von Eigen- und Fremdfinanzierung kommen soll oder ob der Aspekt der Eigen- bzw. Fremdkapitalstruktur des Unternehmens außer Acht gelassen werden soll.

Wird für die Kennzahlenberechnung der Gewinn verwendet, der sich nach Abzug des Zinsaufwands ergibt, so geht die Berechnung davon aus, daß die Kapitalstruktur des Unternehmens bzw. die Auswirkung der Kapitalstruktur des Unternehmens auf den Zinsaufwand und damit auf den Gewinn mit in die Betrachtung der Rentabilität des Unternehmens einbezogen werden soll. Abhängig von der Dimension des Fremdkapitals, das im Unternehmen eingesetzt wird, ergibt sich ein bestimmter Zinsaufwand, der den Gewinn reduziert und der damit die Basis für die Berechnung der Kennzahl reduziert.

Wird hingegen ein Gewinn verwendet, bevor die Zinsen davon in Abzug gebracht werden, dann ändert sich die Betrachtungsweise dahingehend, daß die Kapitalstruktur des Unternehmens, somit die Zusammensetzung des gesamten Kapitals aus Eigen- und Fremdkapital, ohne Relevanz für die Ermittlung bzw. für die Aussage der Kennzahl ist.

Die Berücksichtigung eines Gewinnes vor oder nach Steuern kann beispielsweise davon abhängig sein, ob mit Hilfe der ermittelten Kennzahl eine Gesellschaftsform-neutrale Betrachtung durchgeführt werden soll oder ob eine internationale Betrachtung bzw. ein internationaler Vergleich ermöglicht werden soll.

Eine Gesellschaftsform-neutrale Betrachtung der reinen Rentabilität der Geschäftstätigkeit des Unternehmens wird durch die Verwendung des Gewinnes vor Steuern ermöglicht. Eine Einbeziehung des Gewinnes nach Steuern wiederum würde steuerrechtliche Vor- oder Nachteile unterschiedlicher Gesellschaftsformen berücksichtigen.

Eine ähnliche Situation ergibt sich im Rahmen einer internationalen Betrachtung bzw. eines internationalen Vergleichs. Eine Betrachtung der reinen Rentabilität der Geschäftstätigkeit des Unternehmens an sich, unabhängig von der steuerrechtlichen Situation des Unternehmensstandortes, wird durch die Verwendung des Gewinnes vor Steuern ermöglicht. Eine Einbeziehung des Gewinnes nach Steuern würde wiederum Standortvorteile oder Standortnachteile, bedingt durch unterschiedliche steuerrechtliche Regelungen, berücksichtigen.

Im folgenden Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling wird erläutert, welchen unterschiedlichen Werten aus der Bilanz der hier besprochene Gewinn des Unternehmens im Rahmen der Berechnung der ROX-Kennzahlen gegenübergestellt wird und welche Auswirkungen sich daraus auf die Berechnung und die Aussage der Kennzahlen ergeben.

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

BUDGETIERUNG UND CONTROLLING (TEIL 23):

ROX-KENNZAHLEN (2)



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

Wie im letzten Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling (BTV Unternehmen 2-2005) geschildert, soll mit Hilfe der ROX-Kennzahlen die Rentabilität bzw. Profitabilität von Unternehmen dargestellt werden. Die ROX-Kennzahlen stellen jeweils das Ergebnis (Return = R) bzw. den Gewinn aus der Gewinn- und Verlustrechnung im Verhältnis zu (on = O) einer bestimmten Einflußgröße X dar.

Neben der im letzten Artikel behandelten Frage, welcher Gewinn für die Ermittlung der Kennzahlen verwendet wird (der Gewinn aus der operativen Geschäftstätigkeit des Unternehmens, der Gewinn aus der gesamten Geschäftstätigkeit unter Einbeziehung des Finanzerfolges, der Gewinn vor oder nach Berücksichtigung von Zinsen, der Gewinn vor oder nach Steuern), stellt sich auch die Frage, welche Einflußgröße X in die Berechnung der jeweiligen ROX-Kennzahl einfließen soll.

Mit Ausnahme der Kennzahl ROS, die den Gewinn aus der Gewinn- und Verlustrechnung in Relation zum Umsatz aus der Gewinn- und Verlustrechnung setzt, werden im Rahmen der Berechnung der ROX-Kennzahlen jeweils bestimmte Werte aus der Bilanz dem Gewinn aus der Gewinn- und Verlustrechnung gegenübergestellt.

Die Werte aus der Bilanz, die für die Kennzahlenberechnungen verwendet werden, können entweder der Aktivseite oder der Passivseite der Bilanz entnommen werden. Je nachdem, welche Bilanzseite für die Herkunft der entsprechenden Bilanzwerte herangezogen wird, sind die jeweiligen Kennzahlen somit entweder Vermögens- oder Kapitaleinsatz-orientiert zu interpretieren.

Die Kennzahlen ROI (Return on Investment, Gesamtkapitalrentabilität) und ROE (Return on Equity, Eigenkapitalrentabilität) als die wohl bekanntesten ROX-Kennzahlen, die auf Basis von Bilanzwerten ermittelt werden, beziehen sich auf den Einsatz von Gesamt- bzw. Eigenkapital im Unternehmen.

Weitere, in letzter Zeit immer häufiger verwendeten Kennzahlen, tragen hinter dem bekannten „RO“ entweder ein „A“ oder ein „C“ in ihrer Bezeichnung. Das „A“ in der Bezeichnung steht für Assets, die Vermögensgegenstände, das „C“ steht für Capital, die Kapitalwerte des Unternehmens.

Somit werden etwa die Kennzahlen ROA, ROFA und ROTA auf Basis der Assets, der Vermögensseite der Bilanz, ermittelt, die Kennzahlen ROCE und ROACE hingegen werden basierend auf dem Capital, der Kapitaleseite der Bilanz, berechnet.

Je nach Ausprägungsform der jeweiligen Kennzahl gehen entweder die gesamten Vermögens- oder Kapitalwerte der Bilanz (üblich etwa bei ROTA und ROI) oder aber nur bestimmte Teile der Vermögens-

oder Kapitaleseite der Bilanz in die Berechnung der Kennzahl ein. Dahingehend orientiert sich natürlich die gewünschte Aussage bzw. die Interpretation der jeweiligen Kennzahl.

Neben der Herkunft bzw. Herleitung der jeweiligen Kennzahl von der Vermögensseite oder der Kapitaleseite der Bilanz ist weiters zu berücksichtigen, ob für die Berechnung der Kennzahl lediglich die jeweiligen Bestände von Vermögens- oder Kapitalwerten aus der Anfangsbilanz als Basis verwendet werden, oder ob die Entwicklung dieser Bestände im Zeitverlauf mit in die Berechnung der Kennzahl einfließt.

Diese Thematik ergibt sich daraus, daß in den Formeln für die ROX-Kennzahlen (mit Ausnahme der Kennzahl ROS) einerseits Flußgrößen (der Gewinn aus der Gewinn- und Verlustrechnung) und andererseits Bestandsgrößen (die jeweiligen Bestände von Vermögens- oder Kapitalwerten aus der Bilanz) verwendet werden.

Immer, wenn Flußgrößen und Bestandsgrößen zu einander in Relation gesetzt werden, ist eine Entscheidung dahingehend zu treffen, ob lediglich die Anfangsbestände der jeweiligen Bestandsgrößen zu berücksichtigen sind, oder ob die Entwicklung dieser Bestände im Zeitverlauf mit in die Betrachtung einfließen soll. Die Einbeziehung der Entwicklung der Bestände im Laufe des Jahres läßt sich dadurch lösen, daß Durchschnittswerte der jeweiligen Bestände ermittelt werden und daß somit der durchschnittliche Vermögens- oder Kapitaleinsatz im Laufe eines Jahres Berücksichtigung findet.

Im Rahmen der Ermittlung von Durchschnittswerten ergibt sich die Fragestellung, welche Bestände zu welchen Zeitpunkten in die Berechnung dieser Durchschnittswerte einzubeziehen sind. Gibt es eine kontinuierliche bzw. lineare Entwicklung der Bestände im Verlauf des Wirtschaftsjahres, so wird es meist genügen, den Durchschnitt aus dem Anfangsbestand in der Anfangsbilanz und dem Endbestand in der Schlußbilanz zu ermitteln. Kommt es jedoch zu unterjährigen Schwankungen der jeweiligen Bestände, dann wird es für eine exakte Berechnung sinnvoll sein, den Durchschnitt aus mehreren Beständen (etwa aus Quartalsbeständen oder sogar aus Monatsbeständen) zu ermitteln, um zu einer verlässlichen Aussage über den durchschnittlichen Vermögens- oder Kapitaleinsatz zu gelangen.

In den folgenden Artikeln aus der Reihe Budgetierung und Controlling wird auf die Hintergründe, die Berechnungsweisen und auf die Interpretation der verschiedenen ROX-Kennzahlen näher eingegangen.

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

BUDGETIERUNG UND CONTROLLING (TEIL 24):

ROX-KENNZAHLEN: ROI



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

Die Kennzahl ROI (Return on Investment, Gesamtkapitalrentabilität) ist gemeinsam mit der Kennzahl ROE (Return on Equity, Eigenkapitalrentabilität) die bekannteste Kennzahl aus der Vielzahl von ROX-Kennzahlen.

Wie in den beiden vorangegangenen Artikeln aus der Reihe Budgetierung und Controlling (BTV Unternehmen 2-2005 und 3-2005) geschildert, soll mit Hilfe von ROX-Kennzahlen die Rentabilität bzw. Profitabilität von Unternehmen dargestellt werden. Die sogenannten ROX-Kennzahlen stellen jeweils das Ergebnis (Return = R) bzw. den Gewinn aus der Gewinn- und Verlustrechnung im Verhältnis zu (on = O) einer bestimmten Einflußgröße X dar.

Im Fall der Kennzahl ROI wird typischerweise der Gewinn des Unternehmens zuzüglich Zinsaufwand in Relation zu dem gesamten im Unternehmen eingesetzten Kapital dargestellt.

Zu dem aus der Gewinn- und Verlustrechnung stammenden Gewinn wird somit für die Berechnung der Kennzahl ROI der im Rahmen der Gewinnermittlung bereits abgezogene Zinsaufwand üblicherweise wieder hinzugezählt.

Die Überlegung dahinter, den Zinsaufwand wieder hinzuzuzählen, kommt daher, daß in der Kennzahl ROI die Rentabilität des gesamten Unternehmens bzw. die Rentabilität des gesamten im Unternehmen eingesetzten Kapitals dargestellt werden soll – unabhängig von der Kapitalstruktur des Unternehmens und somit unabhängig von den Auswirkungen des Einsatzes von Eigen- bzw. Fremdkapital auf den Zinsaufwand und damit auf die Ergebnissituation des Unternehmens.

Der in der Kennzahl ROI verwendete Gewinn (plus Zinsen) entspricht damit einem Gewinn vor Abzug von Zinsaufwand.

Ob als Basis für die Berechnung der Kennzahl ROI das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) – also der Gewinn vor Steuern – oder der Jahresüberschuß (JÜ) – der Gewinn nach Steuern – verwendet wird, ist in erster Linie davon abhängig, welche Aussage aus der Kennzahl abgeleitet werden soll.

Soll eine Betrachtung der Rentabilität der Geschäftstätigkeit des Unternehmens an sich erfolgen, unabhängig von der steuerrechtlichen Situation des Unternehmens, wird üblicherweise das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) als Basis für die Berechnung der Kennzahl verwendet.

Eine Berücksichtigung der Auswirkung der Gesellschaftsform oder des Unternehmensstandortes in internationaler Hinsicht auf die steuerrechtliche Situation des Unternehmens erfolgt in diesem Fall nicht.

Soll hingegen eine internationale Betrachtung bzw. ein internationaler Vergleich erfolgen oder sollen die steuerlichen Auswirkungen unterschiedlicher Gesellschaftsformen mit in die Überlegungen einfließen, dann wird anstatt des Ergebnisses der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) üblicherweise der Jahresüberschuß (JÜ), somit der Gewinn nach Steuern, für die Berechnung der Kennzahl ROI verwendet.

Die Kennzahl ROI (Return on Investment, Gesamtkapitalrentabilität) stellt den Gewinn des Unternehmens dem gesamten im Unternehmen eingesetzten Kapital gegenüber.

Bei der Einbeziehung des Gesamtkapitals ist zu berücksichtigen, ob für die Berechnung der Kennzahl lediglich das Gesamtkapital aus der Anfangsbilanz als Basis verwendet wird, oder ob die Entwicklung des gesamten Kapitalbestandes im Verlauf des Wirtschaftsjahres mit in die Berechnung der Kennzahl einfließt.

Wird die Entwicklung des Gesamtkapitals im Zeitverlauf berücksichtigt, so wird im einfachsten Fall der Durchschnitt aus Anfangsbestand und Endbestand ermittelt, um zum gesamten durchschnittlich im Unternehmen eingesetzten Kapital zu gelangen. Bei größeren unterjährigen Schwankungen werden unter Umständen auch Quartals- oder Monatswerte in die Durchschnittsberechnung mit einbezogen.

Die Formel für die Berechnung der Kennzahl ROI, ausgedrückt als Prozentwert, lautet:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Zinsen}}{(\text{durchschnittliches}) \text{ Gesamtkapital}} \times 100$$

Die zentrale Aussage der Kennzahl ROI ist, wie rentabel das gesamte Kapital im Unternehmen eingesetzt ist, das bedeutet, wieviel Gewinn mit dem gesamten im Unternehmen eingesetzten Kapital erzielt werden kann, und zwar unabhängig von der Kapitalstruktur des Unternehmens.

Die Kennzahl ROI stellt die Verzinsung des gesamten im Unternehmen eingesetzten Kapitals dar. Die Rentabilität bzw. Profitabilität des Unternehmens steigt, wenn bei konstantem Kapitaleinsatz der Gewinn ansteigt. Die Rentabilität steigt aber auch, wenn bei konstanter Gewinnsituation des Unternehmens im Zeitverlauf weniger Kapitaleinsatz zur Erzielung dieses Gewinnes benötigt wird.

In den folgenden Artikeln aus der Reihe Budgetierung und Controlling wird auf die Hintergründe, die Berechnungsweisen und auf die Interpretation der weiteren ROX-Kennzahlen näher eingegangen.

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

BUDGETIERUNG UND CONTROLLING (TEIL 25):

ROX-KENNZAHLEN: ROE



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

Der letzte Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling (BTV Unternehmen 1-2006) hat sich mit der Kennzahl ROI beschäftigt.

Die Kennzahl ROE (Return on Equity, Eigenkapitalrentabilität) ist neben der Kennzahl ROI (Return on Investment, Gesamtkapitalrentabilität) die bekannteste Kennzahl aus dem Bereich der ROX-Kennzahlen, die auf Basis von Bilanzwerten ermittelt werden.

Mit Hilfe der ROX-Kennzahlen soll generell die Rentabilität bzw. Profitabilität von Unternehmen dargestellt werden. Die ROX-Kennzahlen stellen jeweils das Ergebnis (Return = R) bzw. den Gewinn aus der Gewinn- und Verlustrechnung im Verhältnis zu (on = O) einer bestimmten Einflußgröße X dar.

Im Gegensatz zur Kennzahl ROI wird bei der Kennzahl ROE der Gewinn des Unternehmens nach Abzug des im Unternehmen entstehenden Zinsaufwands in Relation zu dem im Unternehmen eingesetzten Eigenkapital gesetzt.

Zu dem aus der Gewinn- und Verlustrechnung stammenden Gewinn, meist das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) oder der Jahresüberschuß (JÜ), wird also – im Gegensatz zur Kennzahl ROI – der Zinsaufwand nicht wieder hinzugezählt.

Im Rahmen der Berechnung der Kennzahl ROE wird deshalb der Gewinn verwendet, der sich nach Abzug des Zinsaufwands ergibt, um die Auswirkung der Kapitalstruktur des Unternehmens auf den Zinsaufwand und damit auf den Gewinn mit in die Betrachtung der Rentabilität des Unternehmens einzubeziehen.

Abhängig von der Dimension des verzinslichen Fremdkapitals, das im Unternehmen eingesetzt wird, ergibt sich das Ausmaß des Zinsaufwands. Je weniger Eigenkapital im Unternehmen eingesetzt wird und daraus resultierend, je mehr verzinsliches Fremdkapital nötig ist, um das im Unternehmen verwendete Vermögen zu finanzieren, desto höher ist der Zinsaufwand, und desto geringer ist der in weiterer Folge verbleibende Gewinn, der die Basis für die Kennzahlenberechnung darstellt.

Die Berücksichtigung eines Gewinnes vor oder nach Steuern kann davon abhängig sein, ob mit Hilfe der ermittelten Kennzahl eine Gesellschaftsform-neutrale Betrachtung durchgeführt werden soll, ob eine internationale Betrachtung bzw. ein internationaler Vergleich ermöglicht werden soll, oder ob etwa die Rentabilität des Einsatzes von Eigenkapital im Unternehmen mit der Rentabilität einer alternativen Veranlagung verglichen werden soll.

Die Kennzahl ROE (Return on Equity, Eigenkapitalrentabilität) bezieht sich auf das gesamte im Unternehmen eingesetzte Eigenkapital. In den einfachsten Fällen der Berechnung der Kennzahl ROE wird lediglich der Anfangsbestand des Eigenkapitals verwendet, alternativ dazu wird der durchschnittliche Bestand des Eigenkapitals ermittelt, wenn die Entwicklung des Eigenkapitals im Zeitverlauf mit in die Berechnung der Kennzahl einfließen soll.

Die Formel für die Berechnung der Kennzahl ROE, dargestellt als Prozentwert, lautet:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{(durchschnittliches) Eigenkapital}} \times 100$$

Die Kennzahl ROE wird vielfach dazu verwendet, um einen Vergleich der Rentabilität des Einsatzes von Eigenkapital im Unternehmen mit einer risikolosen Veranlagung (beispielsweise am Spargbuch oder am Bankkonto) darzustellen. Um einen derartigen Vergleich durchzuführen, wird die Formel in diesem Fall typischerweise nicht auf Basis von Durchschnittswerten berechnet, sondern – wie bei der Veranlagung am Spargbuch – lediglich auf Basis des Bestandes an Eigenkapital, das am Anfang des Jahres vorhanden ist.

Die Aussage der Kennzahl ROE bezieht sich auf die Rentabilität und damit auf die Verzinsung des gesamten im Unternehmen eingesetzten Eigenkapitals. Diese Rentabilität steigt, wenn bei konstantem Eigenkapital der Gewinn steigt. Die Rentabilität steigt aber auch, wenn der Gewinn konstant bleibt, aber zur Erzielung dieses Gewinnes weniger Eigenkapitaleinsatz notwendig ist.

Die Aussagekraft der Kennzahl ROE ist speziell dann zu hinterfragen, wenn die Basisgrößen, die in die Formel für die Berechnung der Kennzahl einfließen, auf sehr geringen Werten beruhen (geringer Gewinn bei geringem Eigenkapital), denn die Kennzahl ROE kann in diesen Fällen rein mathematisch zu sehr hohen Werten führen. Deren Aussagekraft ist aber unter Umständen vernachlässigbar, wenn eben diese Basisgrößen außergewöhnlich gering sind. Ebenso ist die Aussage der Kennzahl bei negativen Basisdaten gegebenenfalls nicht vorhanden bzw. nicht sinnvoll interpretierbar.

Im folgenden Artikel aus der Reihe Budgetierung und Controlling wird auf die Hintergründe, die Berechnungsweisen und auf die Interpretation der Kennzahl ROS näher eingegangen.

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

BUDGETIERUNG UND CONTROLLING (TEIL 26):

ROX-KENNZAHLEN: ROS



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

Der abschließende Artikel der Reihe Budgetierung und Controlling zum Thema ROX-Kennzahlen befaßt sich mit der Kennzahl ROS (Return on Sales, Umsatzrentabilität).

Während die in den beiden vorangegangenen Artikeln beschriebenen Kennzahlen ROI (Return on Investment, Gesamtkapitalrentabilität) und ROE (Return on Equity, Eigenkapitalrentabilität) die Rentabilität bzw. Profitabilität von Unternehmen durch einen Vergleich des Gewinnes aus der Gewinn- und Verlustrechnung mit Werten aus der Bilanz (Gesamt- bzw. Eigenkapital) darstellen, werden zur Berechnung der Kennzahl ROS lediglich Werte aus der Gewinn- und Verlustrechnung herangezogen.

In der Kennzahl ROS wird das Ergebnis (der Gewinn bzw. Verlust) aus der Gewinn- und Verlustrechnung dem Umsatz aus der Gewinn- und Verlustrechnung gegenübergestellt. Die zentrale Aussage der Kennzahl ist somit, wie hoch der Gewinn des Unternehmens in Relation zum Umsatz ist bzw. wie viel vom Umsatz als Gewinn verbleibt.

Die Kennzahl ROS wird häufig gemeinsam mit weiteren Kennzahlen dargestellt, und zwar entweder gemeinsam mit den ROX-Kennzahlen ROI und ROE, oder, wenn die Kennzahl ROS als Preisspielraum interpretiert wird, gemeinsam mit den Kennzahlen Mindestumsatz und Mengenspielraum.

Abhängig von der jeweils angestrebten exakten Aussage bzw. abhängig vom Umfeld der Darstellung der Kennzahl ROS (gemeinsam mit weiteren ROX-Kennzahlen oder alternativ dazu unter dem Aspekt Preisspielraum im Zusammenhang mit Mengenspielraum und Mindestumsatz) wird entweder der Gewinn vor oder nach Steuern bzw. vor oder nach Abzug von Zinsen zur Berechnung der Kennzahl ROS verwendet.

Wird die Kennzahl ROS gemeinsam bzw. im Zusammenhang mit den Kennzahlen ROI und ROE dargestellt, so sollte in den Formeln für die jeweiligen Kennzahlenberechnung idealerweise immer die gleiche Gewinnposition als Ausgangsbasis berücksichtigt werden (entweder der Gewinn vor oder nach Steuern), da ansonsten der unmittelbare Konnex zwischen den Kennzahlen ROI, ROE und ROS nicht gewährleistet ist und somit eine gemeinsame Interpretation erschwert wird.

Soll durch die Kennzahl ROS jedoch der Preisspielraum des Unternehmens dargestellt werden, so ist der Gewinn vor Steuern als Basis für die Berechnung der Kennzahl zu verwenden, da sich die Ertragsteuern bei einer Verwendung des Gewinnes nach Steuern wie Fixkosten in der Berechnungsformel auswirken und so die Aussage der Kennzahl verfälschen.

Neben der Verwendung des Gewinnes vor oder nach Steuern ist auch die Einbeziehung des Gewinnes vor oder nach Zinsen abhängig von der gewünschten Aussage der Kennzahl – sei es als einzelne Kennzahl oder im Zusammenhang mit den weiteren Kennzahlen, die gemeinsam dargestellt werden.

Kommt es zu einer gemeinsamen Darstellung mehrerer ROX-Kennzahlen, so ist zu beachten, daß die Kennzahl ROI auf Basis eines Gewinnes vor Abzug von Zinsen ermittelt wird, die Kennzahl ROE jedoch auf Basis des Gewinnes nach Abzug von Zinsen. Wird nun in diesem Zusammenhang die Kennzahl ROS verwendet, um in Kombination mit einer weiteren Kennzahl – der Kennzahl Kapitalumschlagshäufigkeit – die Kennzahl ROI zu berechnen, dann muß, damit in weiterer Folge die Kennzahl ROI korrekt ermittelt werden kann, auch für die Berechnung der Kennzahl ROS der Gewinn vor Abzug von Zinsen verwendet werden.

Wird die Kennzahl ROS aber wiederum verwendet, um den Preisspielraum des Unternehmens darzustellen, so ist jedenfalls der Gewinn nach Abzug von Zinsen als Basis für die Berechnung der Kennzahl heranzuziehen, denn bei einer Berücksichtigung lediglich des Gewinnes vor Abzug von Zinsen wäre die Aussage des Preisspielraums (die potentiell mögliche Reduktion der Verkaufspreise bei gleichzeitiger Abdeckung der gesamten Kosten des Unternehmens, somit auch der Zinsen) nicht gegeben.

Die Basisformel für die Berechnung der Kennzahl ROS, dargestellt als Prozentwert, lautet:

$$\text{ROS} = \frac{\text{Gewinn (+ Zinsen)}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

Abhängig von der gewünschten Aussage der Kennzahl ROS muß in diese Basisformel, wie oben beschrieben, der Gewinn vor bzw. nach Berücksichtigung von Steuern und Zinsen einfließen, um jeweils eine korrekte Aussage der Kennzahl zu ermöglichen.

Aufgrund der dargestellten unterschiedlichen Berechnungsmöglichkeiten der Kennzahl ROS ist im Rahmen der Anwendung der Kennzahl jeweils die Art und Weise der Berechnung zu hinterfragen, um die Ergebnisse korrekt interpretieren zu können.

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