

Erfahrungsaustausch ERFA 2018

Effiziente Planungsrechnung

These: Planung macht Sinn

*„Wer nicht weiß, wohin er will,
darf sich nicht wundern,
wenn er ganz wo anders ankommt.“*

Thema: Eine kurze Einführung in das Thema PLANUNG

von Dr. Wolfgang Neubauer, Unternehmensberater

- Wann und wofür brauchen Ihre Klienten eine Planung?
- Wie ermitteln Sie die Kalkulationssätze?
(Beispiel in Excel)

Inhaltsübersicht

- a. Definition der Planung
- b. Gründe für Planung
- c. Struktur der Planung
- d. Jahresplanung
- e. Jahresbudget
- f. Integrierte Planung
- g. Zum Abschluss
- h. Beispiel der Ermittlung der Kalkulationssätze in Excel

Definition der Planung

- Allgemein ist **Planung** die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns.
- In der Betriebswirtschaft wird unter Planung **die Gestaltung zukünftiger Strukturen und Systeme, Prozesse und Potenziale sowie Ereignisse und Ergebnisse im Unternehmen** verstanden.
- Weil Planung in die Zukunft gerichtet ist, kann allgemein festgestellt werden, dass sie der **Zukunftsgestaltung** dient.
- Das Ergebnis der Planung ist ein **Plan**, definiert als eine sachlich und zeitlich geordnete – und idR logisch verknüpfte – Menge von Daten.

Gründe für Planung (1)

- **Planung ist nie Selbstzweck.**

Kein Plan wird erstellt, nur damit es einen Plan gibt.

- Hinter jeder Planung steht ein bestimmtes **Bedürfnis**, warum sie durchgeführt wird.
- Oben wurde bereits festgehalten, dass Planung der **Zukunftsgestaltung** dient.
- Etwas differenzierter gibt es folgende **Gründe**, warum eine Planung durchgeführt bzw. ein Plan erstellt wird. Dabei handelt es sich gleichzeitig um jene Bedürfnisse, die hinter der Planung stehen: (ohne Anspruch auf Vollständigkeit)

Gründe für Planung (2)

- Finanzierung bei Banken erhalten
- Förderungen (Land, Bund wie AWS etc.) erwirken
- mögliche Geschäftsausweitung bewerten
- neue Produktideen beurteilen
- neue Geschäftszweige evaluieren
- zusätzliche Aufträge abwägen (Hereinnahme: Ja oder Nein)
- Standortwahl unterstützen
- Liquiditätsprobleme beseitigen
- Sanierung ermöglichen (Fortführungsprognose, Entschuldung, leistungswirtschaftliche Sanierung)
- Gründung und Machbarkeit (Feasibility) prüfen

Gründe für Planung (3)

- Gründung gestalten
(Business Plan mit dem Zahlenwerk einer integrierten BEF-Planung)
- Nachfolge/Übernahme gestalten
- Wachstum sicherstellen und Auswirkungen erkennen (z.B. auf Working Capital-Bedarf)
- Rentabilität steigern
- Konkurrenzfähigkeit erhöhen
- auf Veränderungen im Umfeld und mögliche Unsicherheiten eingehen
- Investitionen (mit den dahinterliegenden Problemlösungen) beurteilen und ggf. ermöglichen
- betriebliche Entwicklung und deren mögliche Varianten überprüfen (was soll forciert werden, was soll weggelassen werden)
- Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug ermöglichen (Make-or-Buy)

Gründe für Planung (4)

- Gewinnschwellen-Analyse durchführen (Break Even Point)
- Möglichkeiten zum Erreichen der Gewinnzone (BEP) erarbeiten
- Wirtschaftlichkeit verbessern
- Kostenkontrolle ermöglichen
- Kostensenkungspotenziale erheben – Kostenstruktur durchleuchten (z.B. für das Fixkosten-Management)
- Effizienz in der Leistung steigern
- Potenziale zur Erhöhung der Performance sichtbar machen
- Kennzahlen zur Steuerung sowie Benchmarks erarbeiten
- Umsatz- und Kostentreiber identifizieren + die Zukunft simulieren
- Maßnahmenauswirkungen im Gesamtzusammenhang überprüfen

Gründe für Planung (5)

- Planspiele / Variantenspiele (Simulation) durchführen + die für das Unternehmen „richtigen“ Variante erkennen
- Human-Ressourcen bzw. Mitarbeiter rechtzeitig aufbauen oder abbauen helfen
- Gewinnmaximierung ermöglichen (inkl. die dazu erforderlichen Maßnahmen ableiten)
- starke Veränderungen einschätzen (wie Ausbau, Umbau, neue Fertigung etc.) + Machbarkeiten beurteilen (z.B. Machbarkeitsstudien)
- **Plan-Kalkulationssätze ermitteln (Gemeinkostenzuschlagssätze sowie Stundensätze)**
- Kalkulationen evaluieren
- Allgemein 1: Planungsrechnungen zur Erfolgs- und Unternehmenssteuerung (Plan-GuV bzw. Plan-KERF/Budget)
- Allgemein 2: Planungsrechnungen zur Steuerung der Kapitalstruktur und der Liquidität (Plan-Bilanz und Finanzplan)

Gründe für Planung (6)

- ideale Betriebsgröße oder Mindestbetriebsgröße ermitteln
- Steuerungsnotwendigkeiten und Handlungsalternativen aufzeigen, um gesetzte Ziele zu erreichen
- Soll/Ist-Vergleich (SIV) und Abweichungs-Analysen ermöglichen
- die zur Zielerreichung notwendigen (Aufbau- und Ablauf-)Organisation schaffen
- Firmenkauf, Beteiligung, Vorbereitung einer Übernahme unterstützen (z.B. Unternehmensbewertung)
- Firmenverkauf, Anteilsverkauf, Vorbereitung einer Übergabe unterstützen (z.B. Unternehmensbewertung)
- usw. usf.

Struktur der Planung

- **Die Planung erfolgt in derselben Struktur wie die Ist-Rechnung,** also so, wie die Finanzbuchhaltung (Fibu) bzw. Kostenrechnung (Kore) im Buchhaltungs-System (z.B. BMD, RZL, DATEV etc.) aufgebaut ist.
- Die zukunftsgerichtete Planung unterscheidet sich damit grundsätzlich nur in der **Zeitdimension** von der vergangenheitsorientierten Ist-Rechnung.
- Aufgrund der Strukturgleichheit kann lfd. ein Soll/Ist-Vergleich (SIV) mit den im System vorhandenen, weil dort laufend erfassten Ist-Zahlen durchgeführt werden. Dieser SIV ermöglicht in der Folge differenzierte Abweichungs-Analysen. (→ **Planung und Kontrolle** als sich bedingende Steuerungsfunktionen.)

Jahresplanung

- Entspricht der Planungshorizont jenem der Ist-Rechnung gem. Jahresabschluss, also einem Wirtschaftsjahr, so wird von **Jahresplanung** gesprochen.

Jahresbudget (1)

- Ein **Leistungsbudget** – kurz: Budget – stellt einen in Geldeinheiten bewerteten Plan dar.
- Ein **Budget** ist nichts anderes als eine Plan-Erfolgsrechnung (Plan-KERF). Es setzt sich demgemäß aus dem Erlös-Budget einerseits sowie dem Kosten-Budget andererseits zusammen.
- Da der Planungshorizont beim Budget eben ein Jahr beträgt, wird häufig auch von **Jahresbudget** gesprochen.

Jahresbudget (2)

- Beim Jahresbudget wird idR auf der untersten, im System abzubildenden Ebene geplant – somit auf Basis der Finanzbuchhaltungskonten (KTO in der Fibu) oder Kostenarten (KOA in der Kore).
- Ist das Unternehmen in Kostenstellen (KST) gegliedert, so erfolgt die Planung nicht mehr auf der Ebene (Gesamt-)Unternehmen, sondern je KST.
- Die Jahresplanung passiert häufig wie folgt:
Zuerst wird das Budget für das Plan-Jahr als Ganzes erstellt, danach erfolgt in einem zweiten Schritt eine Aufteilung dieses Jahresbudgets auf die einzelnen Perioden, also meist die zwölf Monate des Wirtschaftsjahres.

Jahresbudget (3)

Als Ergebnis der Jahresplanung liegt

- (a) das **Budget** vor,
also eine Plan-KERF - ev. untergliedert nach Kostenstellen, Profit Centern, Sparten odgl.

Aus den Zahlen des Budgets können

- (b) die **Plan-Kalkulationssätze** abgeleitet bzw. ermittelt werden,
d.s. die Gemeinkostensätze (%) für Material, Fertigung, Verwaltung und Vertrieb sowie die Stundensätze für die produktiven Bereiche der Leistungserstellung.

Integrierte Planung

- Wird eine sog. integrierte Planung durchgeführt, dann werden mit dem Budget gleichzeitig auch die Bilanz und der Cash-Flow geplant.

→ **Integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung (BEF-Planung)**

Zum Abschluss

„Plans are nothing. Planning is everything.“ (Dwight D. Eisenhower)

- Es geht um das intensive „**sich-mit-dem-Unternehmen-und-dessen-Zukunft-Auseinandersetzen**“
und durch diesen Prozess viel über das Unternehmen zu erfahren, zu erkennen und zu lernen.

Bsp. der Kalk.-Satz-Ermittlung in Excel

- Wir haben zwar bisher immer über Planung gesprochen, dennoch wird in der Folge ein Beispiel der Ermittlung der Kalkulationssätze anhand einer Ist-Saldenliste dargestellt (→ s. Excel).

Die Darstellung der Durchführung einer Planung anhand eines Fallbeispiels erfolgt in den beiden nächsten, parallel ablaufenden Programmpunkten:
„Effiziente Planungsrechnung in BMD NTCS bzw. Excel“.

- Eingangsfragen zur Kalkulationssatz-Ermittlung:

Wann bzw. wozu benötigt ein Klient die Ist-Kalkulationssätze des abgelaufenen Wirtschaftsjahres? – Oder ist das nicht ohnehin zu spät?

Und ganz am Ende nochmals:
Wofür Planung?
In der Folge: Wofür Controlling?

Ganze einfach und klar:

**Mehr über Dinge zu wissen, ist Voraussetzung dafür,
diese Ding in eine positive Richtung ändern zu können!**



Ihr Kontakt:

Mag. Dr. Wolfgang Neubauer, MBA
Betriebswirtschaftlicher Berater
Experte für Kostenrechnung und Controlling

Fon: +43 (0)664 - 16 065 16
Mail: wolfgang-neubauer@a1.net
Web: www.wolfgang-neubauer.at

