



Flachschule Narrenhochburg
University of Denied Sciences

<https://www.prof-mueller.net/noteninflation>

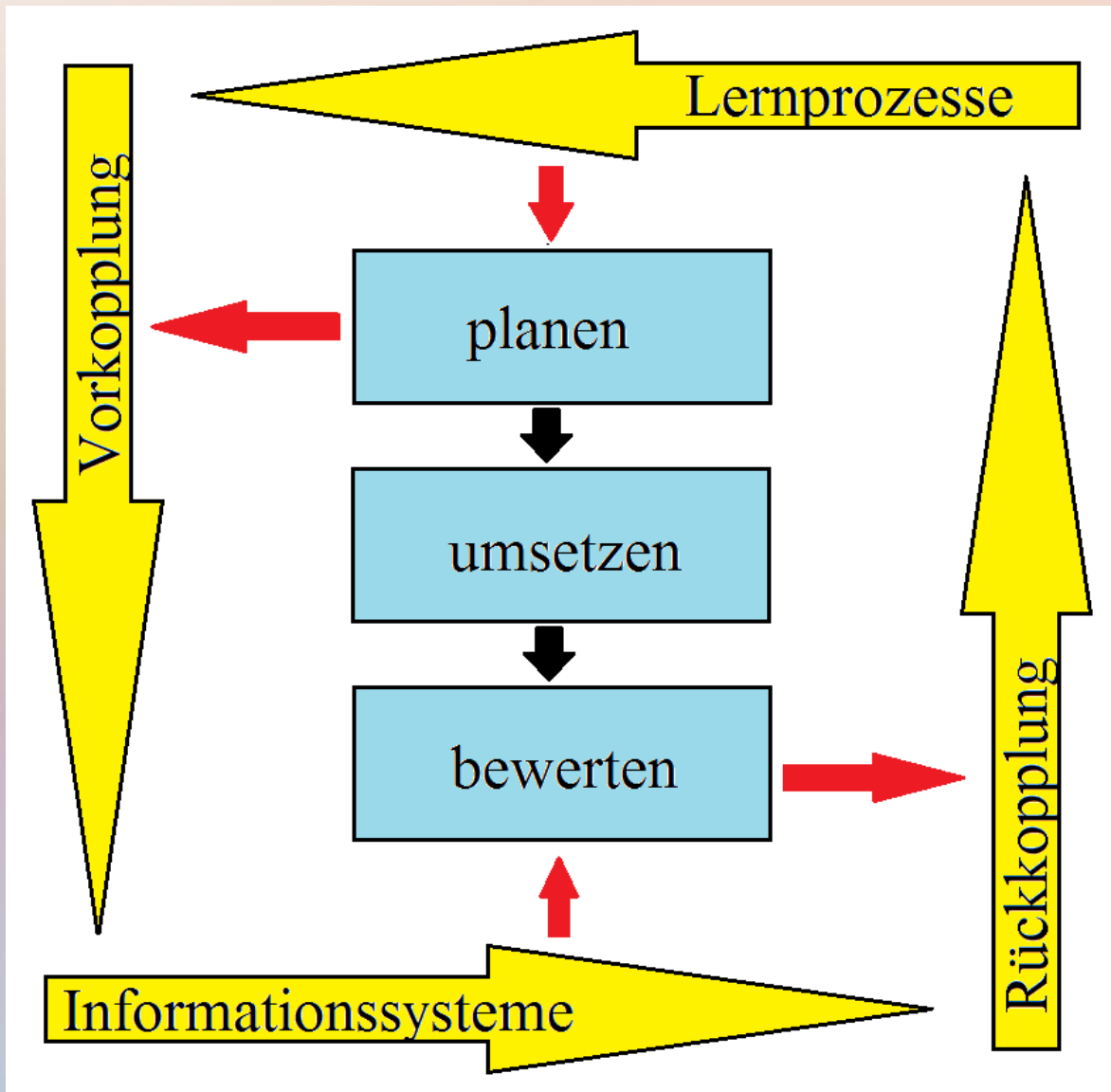
Prof. Dr. Werner M ü l l e r

Rechnungswesen heute

<https://www.prof-mueller.net/beruf/rewe-heute/>

19. Grundstrukturen und Ablauf der integrierten
Erfolgs-, Finanz-und Bilanzplanung

Verbesserungsprozesse



Datei 01,
Folie 57

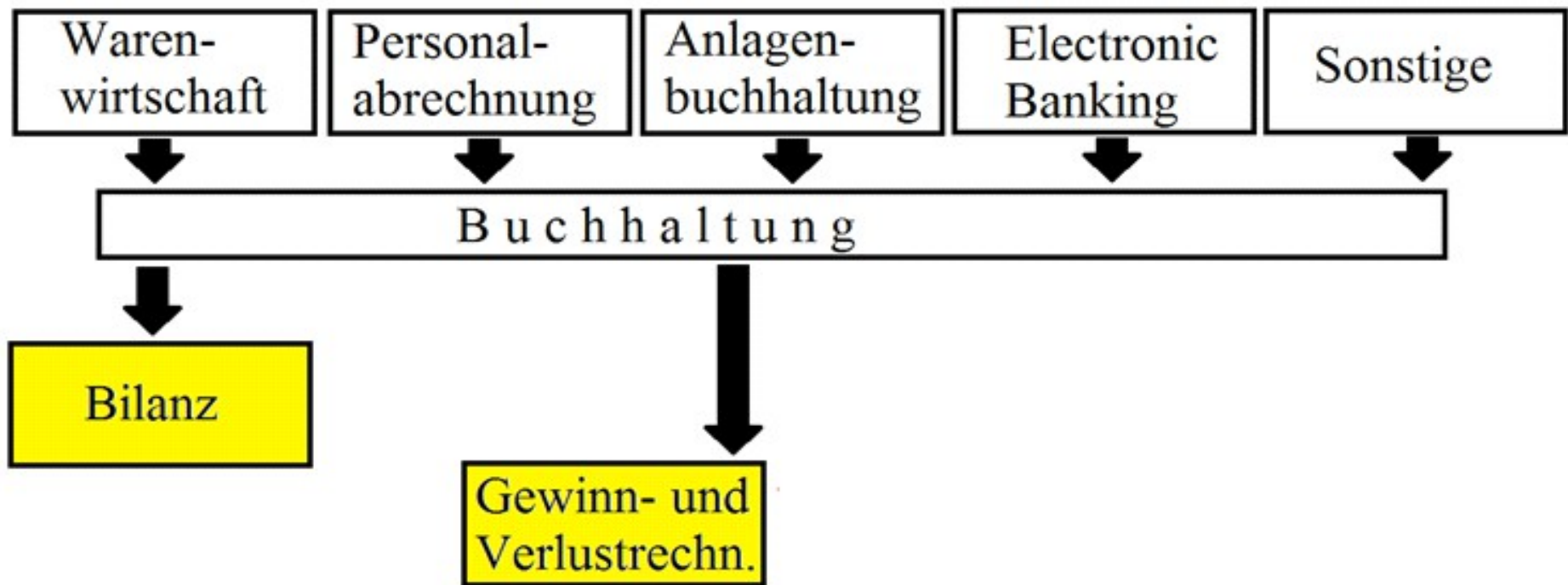
- Die Rückkopplung löst Lernprozesse aus.
- Informationssysteme ermöglichen das.

Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Unternehmen werden nicht für die Vergangenheit, sondern für die Zukunft geführt. Die Daten für die Unternehmensführung stammen aber aus der Vergangenheit, und sie müssen in die Zukunft verlängert werden. Es ist dann wichtig, dafür möglichst zuverlässige Instrumente zu schaffen.

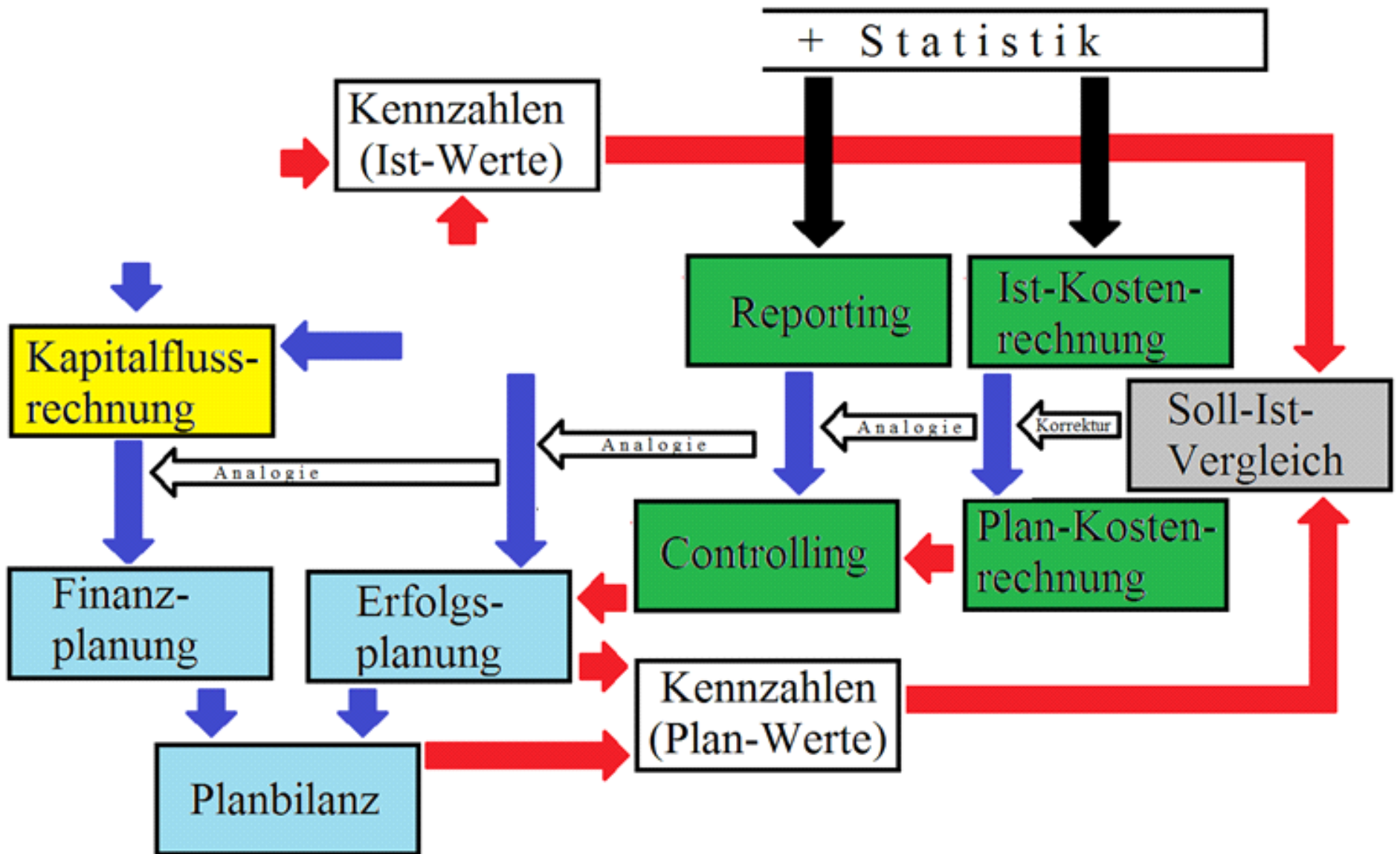
Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Unternehmen werden nicht für die Vergangenheit, sondern für die Zukunft geführt. Die Daten für die Unternehmensführung stammen aber aus der Vergangenheit, und sie müssen in die Zukunft verlängert werden. Es ist dann wichtig, dafür möglichst zuverlässige Instrumente zu schaffen.
- Der minimale Umfang des Rechnungswesens, mit dem die Erstellung des Jahresabschlusses und die Anfertigung der Steuererklärungen unterstützt wird, nutzt in großem Umfang Daten von außerhalb der Buchhaltung. Viele Buchungen können aus diesen Quellen importiert werden.



Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Der für die Unternehmensführung sinnvolle Umfang wird davon aber nicht abgedeckt. Hierfür hat die BWL Instrumente entwickelt, die an die Bedürfnisse der konkreten Unternehmen angepasst werden müssen. Die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung können dann wie folgt ergänzt werden:



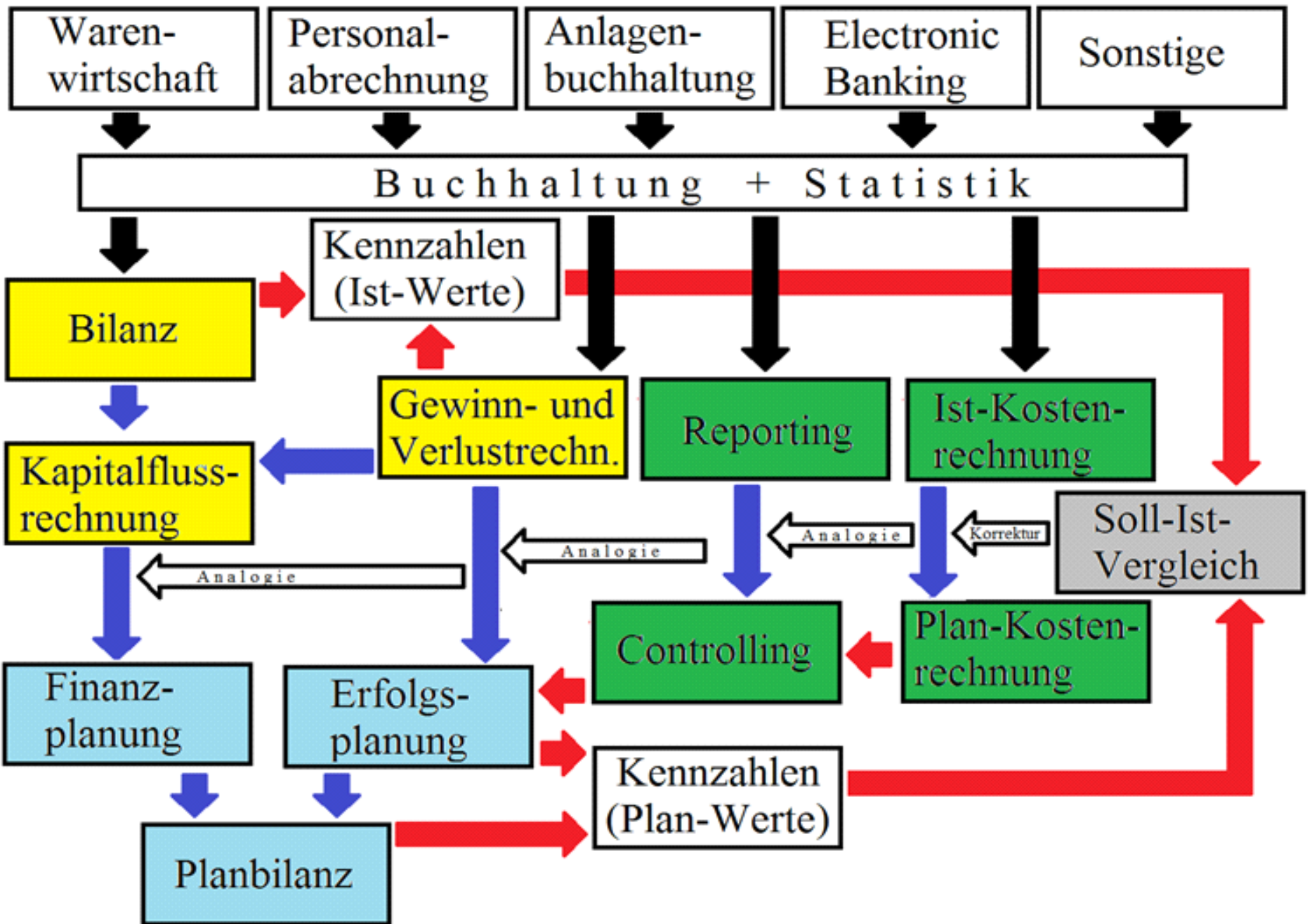
Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Die Ergänzungen sind freiwillig und damit gehören zum Internen Rechnungswesen. Die Unternehmen können auch frei entscheiden, wie sie ausgestaltet werden sollen. Die BWL macht nur Vorschläge. Schon aus der Fülle der Vorschläge ergibt sich die Notwendigkeit, sie in einen Zusammenhang zu bringen und ihr Zusammenspiel zu organisieren.

Datenfluss

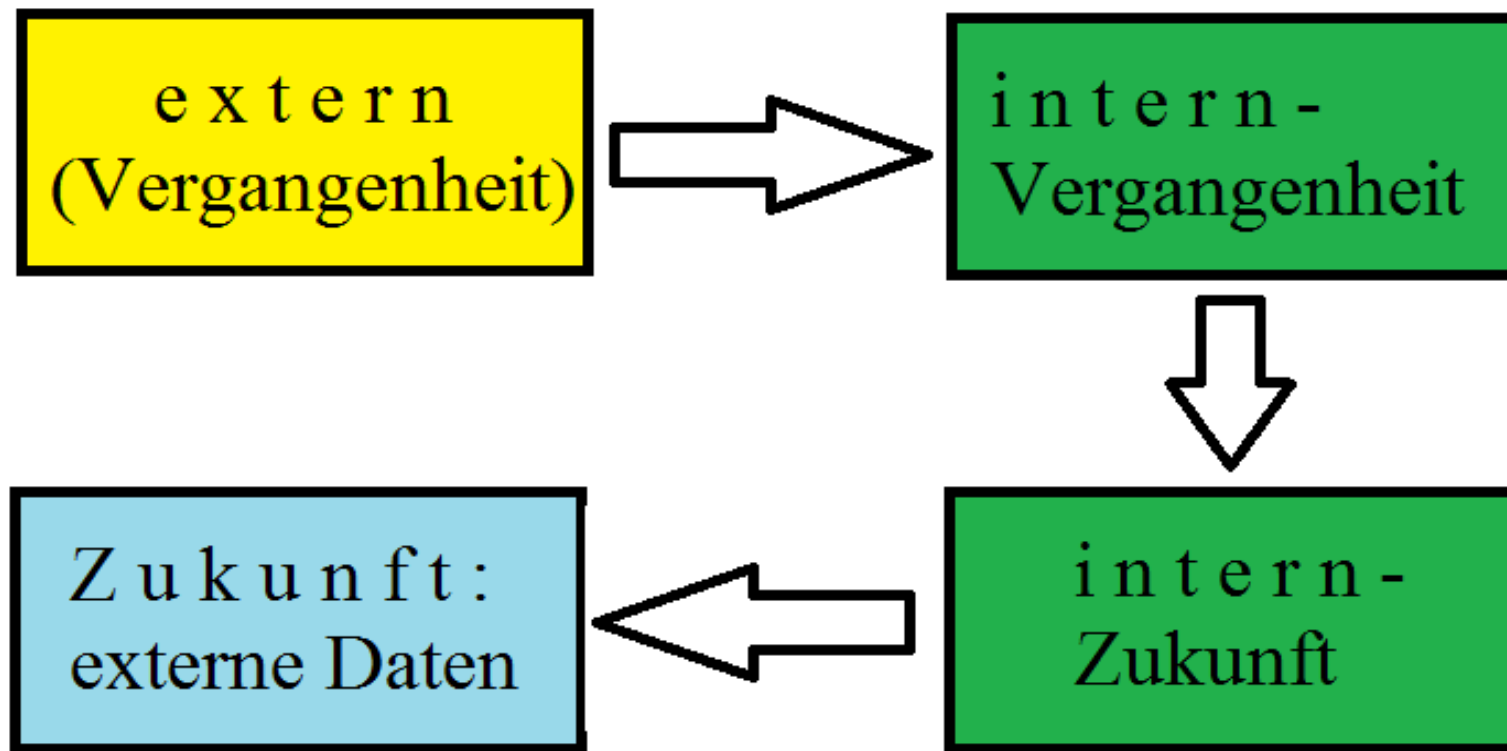
Abstimmung

Berechnung



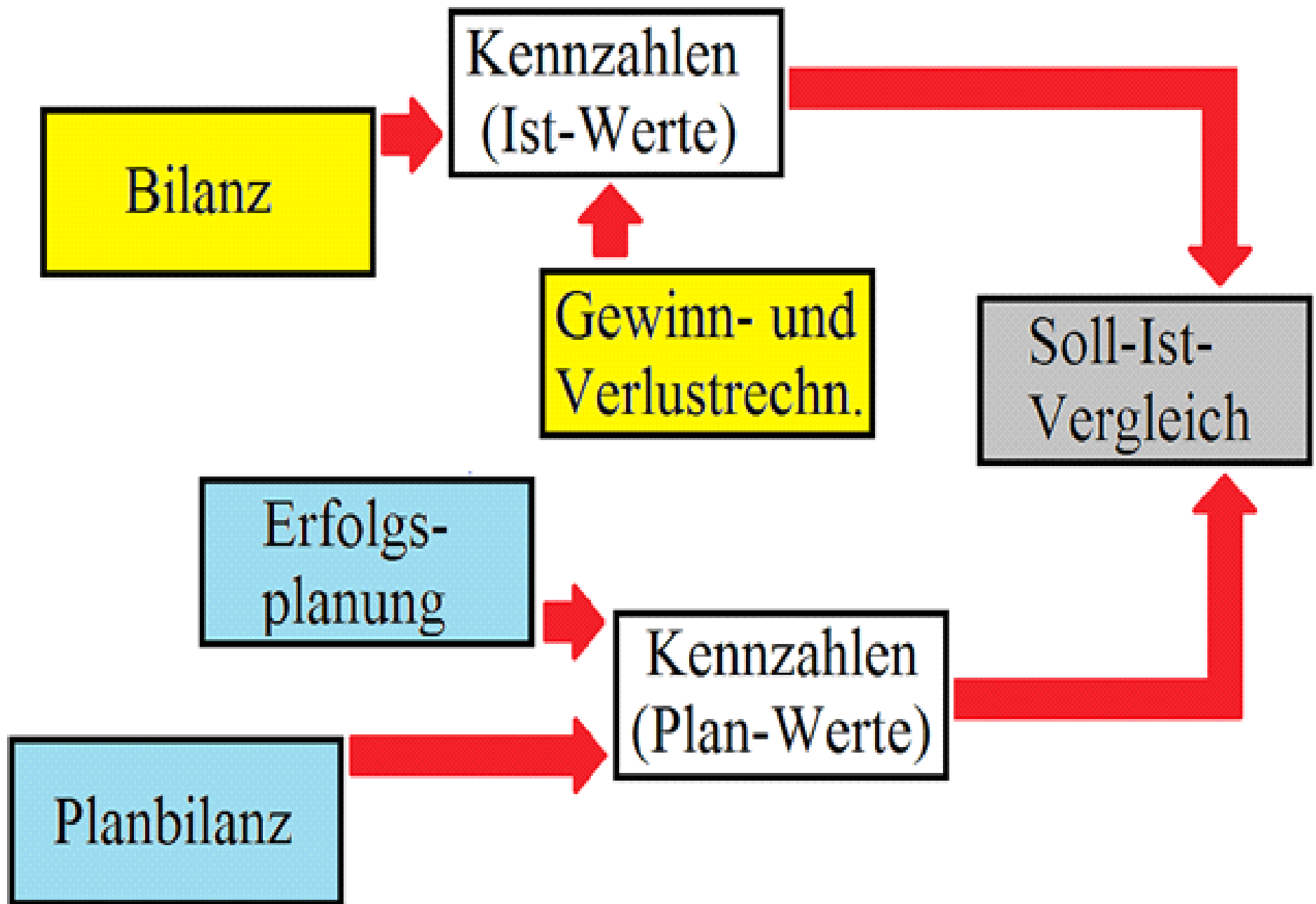
Vereinfachung:

Datenerfassung



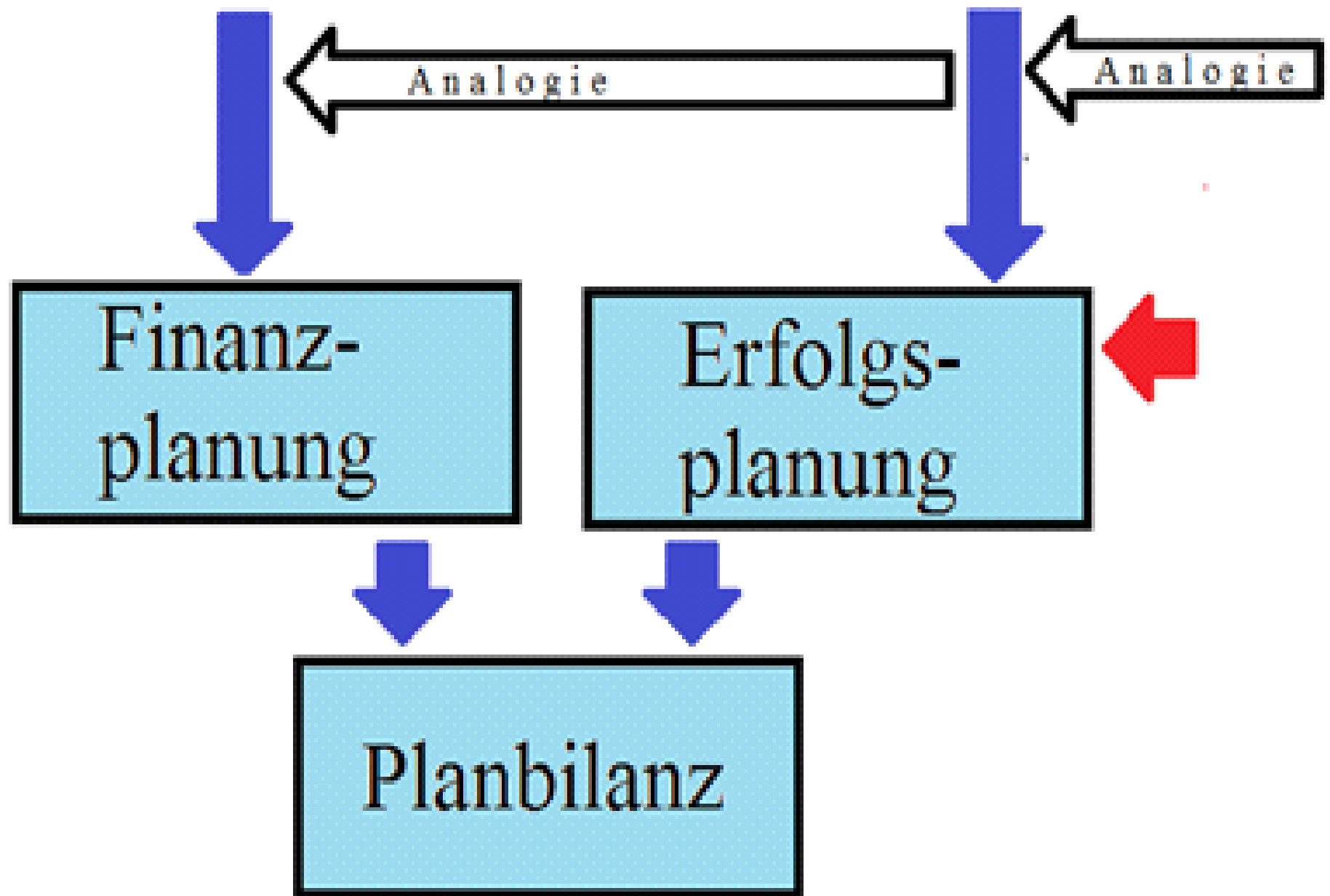
Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Die einzelnen Schritte sind in kleineren Zusammenhängen zu erläutern. Weil die Leser gute Vorkenntnisse im Rechnungswesen haben dürften, kann diese Abhandlung vom Ergebnis her, also von hinten aufgebaut werden.



Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Kennzahlen sind immer nur Momentaufnahmen und eigentlich erst als Zeitreihe aussagefähig, die die Entwicklung der Kennzahlen aufzeigt. Mit einer Planbilanz und einer geplanten GuV-Rechnung können diese Kennzahlen auch für die Zukunft errechnet werden. Daraus kann dann erkannt werden, ob die operative Planung die Unternehmensziele erreichen würde. Wenn nicht, könnte die Planung nachgeschärft werden oder es würde frühzeitig erkannt, dass unrealistische Unternehmensziele formuliert wurden.



Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Die Planbilanz ist technisch die „Rückwärtsrechnung“ des Cashflows, aber mit Daten der Zukunft. Aus einer geplanten GuV und einem geplanten Cashflow-Statement (deutsch irreführend als Kapitalflussrechnung bezeichnet, es geht aber nicht um Flüsse von Eigen- und Fremdkapital, sondern um Zahlungsströme) können zukünftige Veränderungen der Bilanzpositionen berechnet werden. Werden diese zu den Anfangsbeständen hinzuaddiert, erhält man die Endbestände, die wiederum die Anfangsbestände für den nächsten Zeitabschnitt sind.

Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Dieses Ziel setzt voraus, dass das Cashflow-Statement nicht nach der indirekten, sondern nach der direkten Methode i.S.v. IAS 7.18 a i.V.m. IAS 7.19 aufgestellt wird.

Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

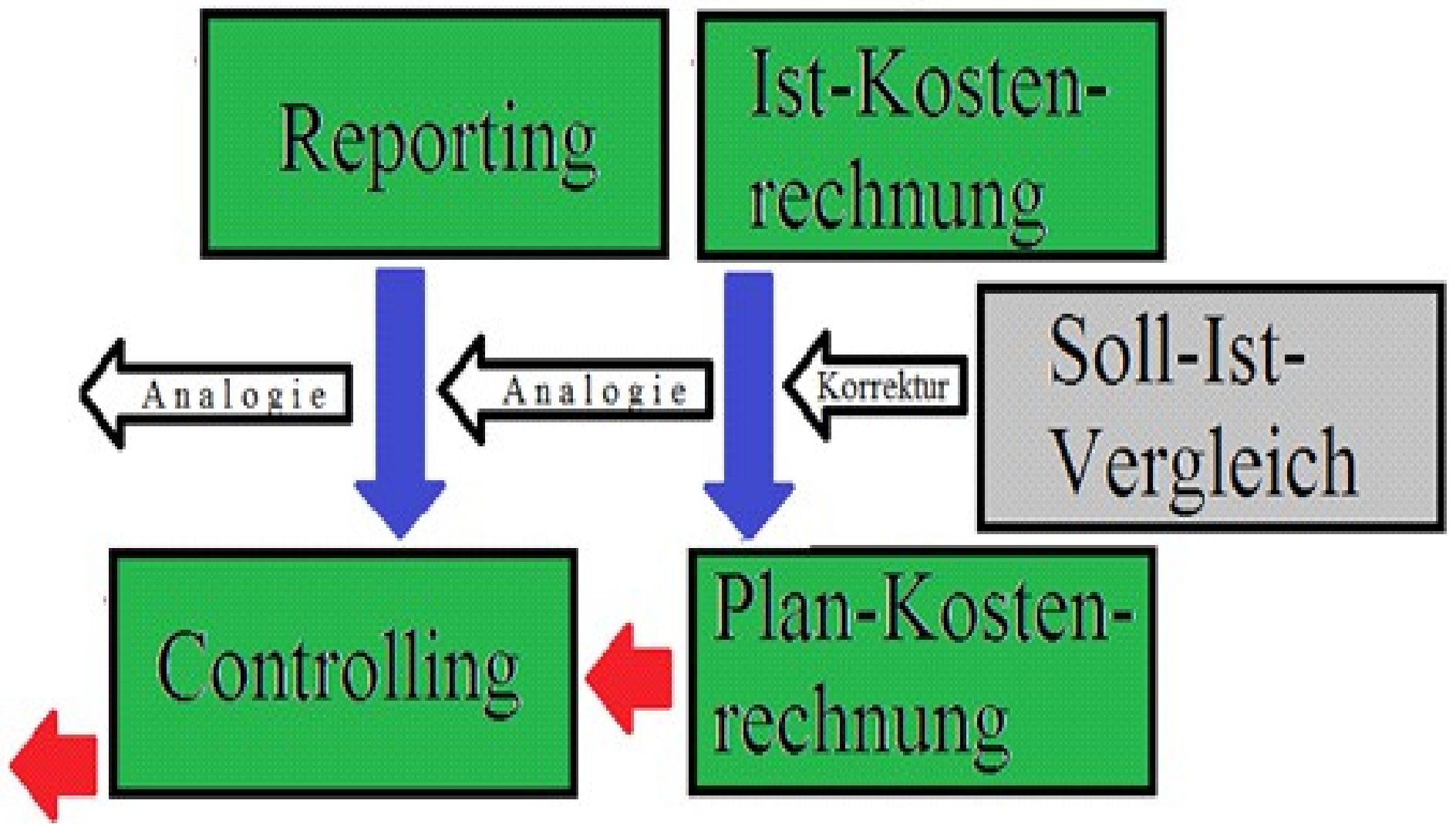
- Dieses Ziel setzt voraus, dass das Cashflow-Statement nicht nach der indirekten, sondern nach der direkten Methode i.S.v. IAS 7.18 a i.V.m. IAS 7.19 aufgestellt wird. Dabei muss die Position „Auszahlungen an Lieferanten und Personal“ deutlich differenziert werden. Die Zahlungen für Lieferantenrechnungen, Löhne + Gehälter, Lohnsteuer und Sozialversicherung, Umsatzsteuer und Verbrauchsteuern, andere Steuer (Kfz-Steuer, Grundsteuer, ...), Mieten und Versicherungen sollten wegen der unterschiedlichen Zahlungstermine und -intervalle getrennt geplant werden.

Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Dieses Ziel setzt voraus, dass das Cashflow-Statement nicht nach der indirekten, sondern nach der direkten Methode i.S.v. IAS 7.18 a i.V.m. IAS 7.19 aufgestellt wird. Dabei muss die Position „Auszahlungen an Lieferanten und Personal“ deutlich differenziert werden. Die Zahlungen für Lieferantenrechnungen, Löhne + Gehälter, Lohnsteuer und Sozialversicherung, Umsatzsteuer und Verbrauchsteuern, andere Steuer (Kfz-Steuer, Grundsteuer, ...), Mieten und Versicherungen sollten wegen der unterschiedlichen Zahlungstermine und -intervalle getrennt geplant werden. Man könnte auch diskutieren, ob eine Untergliederung anderer Teil-Cashflows ebenfalls sinnvoll wäre. In diesem Format kann die Finanzplanung im Cash-Management mit den Daten aus dem Electronic Banking für einen Soll-Ist-Vergleich genutzt werden.

Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Die Erfolgsplanung ist das zentrale Anliegen der operativen Unternehmensplanung. Sie stützt sich auf Vorarbeiten aus dem Controlling und der Kostenrechnung.



Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Aufgabe des Controllings ist die Erstellung und ggf. Aktualisierung von Budgets für die verschiedenen Verantwortungsbereiche. Das können Tätigkeitsbereiche (Cost Center) oder Produktgruppen (Profit Center) sein. Die Lehrbücher zur Plankostenrechnung beschäftigen sich dagegen mehr mit der Analyse der Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Werten. Beides gehört zusammen.

Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Die Kostenrechnung müsste genauer als Kosten- und Leistungsrechnung bezeichnet werden. Gerade die geplanten Leistungen, insbesondere Umsätze, sind hier von zentraler Bedeutung.

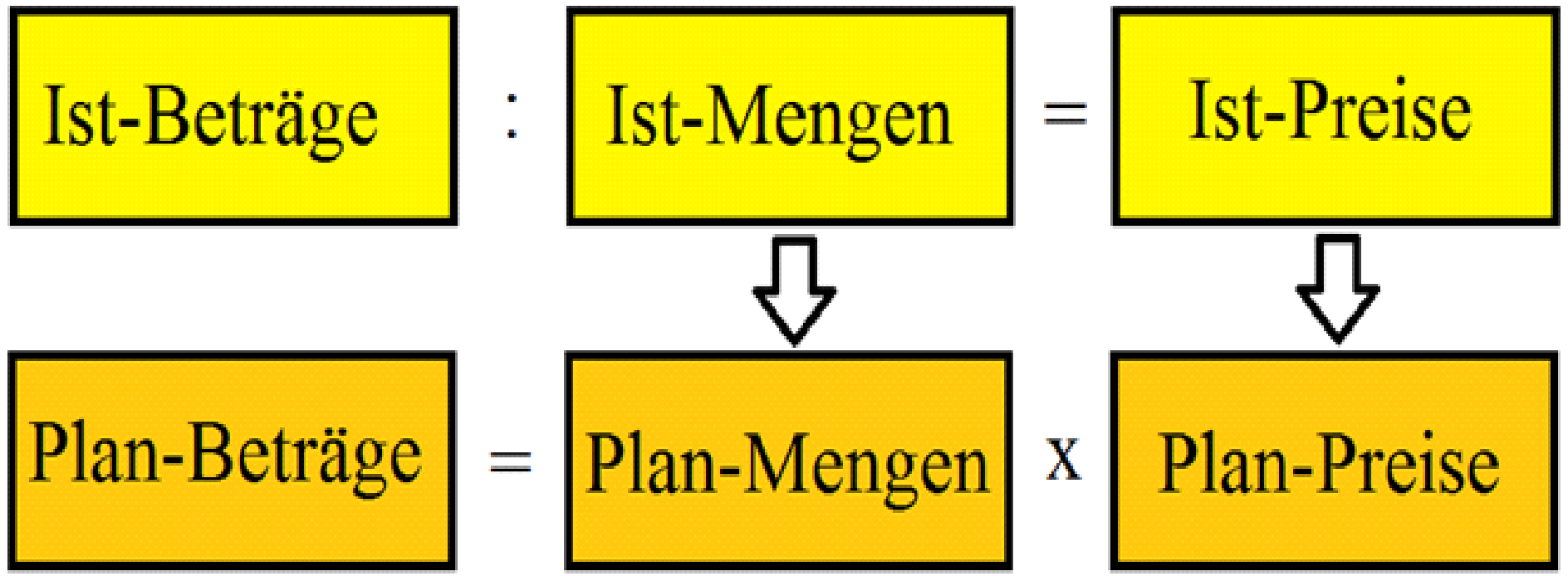
Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Neben den Abweichungen ist auch der Planungsprozess zu behandeln. Hierzu wird auf den folgenden Teil 5 verwiesen. Die Auswertungen der Kostenrechnung (BAB I + II) können wahlweise mit Istwerten oder geplanten Kosten ausgewertet werden. Ihr Aufbau ist Gegenstand des Teils 6.

Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Neben den Abweichungen ist auch der Planungsprozess zu behandeln. Hierzu wird auf den folgenden Teil 5 verwiesen. Die Auswertungen der Kostenrechnung (BAB I + II) können wahlweise mit Istwerten oder geplanten Kosten ausgewertet werden. Ihr Aufbau ist Gegenstand des Teils 6. Das Reporting stellt in den Berichten für die abgegrenzten Verantwortungsbereiche die Istwerte den Plandaten und den Vorjahreswerten gegenüber. Es kann ein einzelner Monat, das bisher aufgelaufene Geschäftsjahr oder das ganze Jahr ausgewertet werden. Bei letzterem muss statt der Istwerte eine Hochrechnung auf das Jahresende verwendet werden. Die Vorgehensweise bei der Erstellung dieser Hochrechnung ist Inhalt dieses Teils.

Vergangenheit



Zukunft

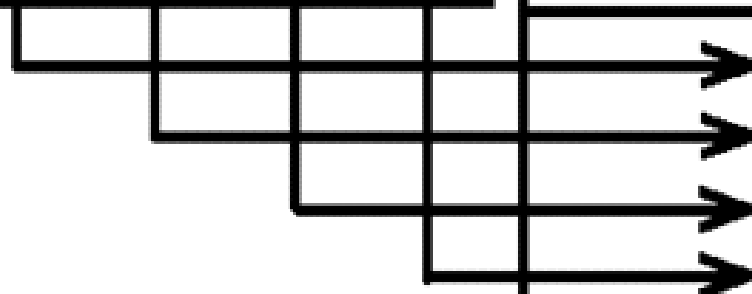
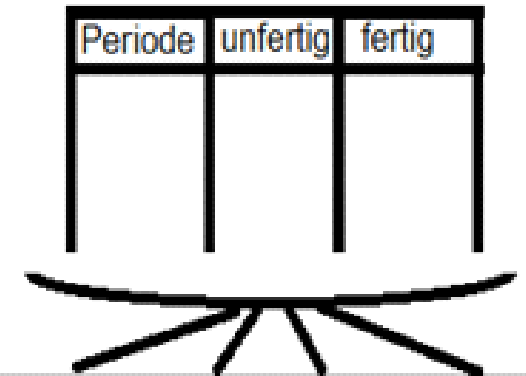
Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Es wird unterstellt, dass der Betrieb im Prinzip zufriedenstellend läuft, dass aber immer noch Verbesserungen möglich sind. Einzelne Baustellen, wo grundlegende Verbesserungen nötig sind, kann es immer geben. Eine Verlängerung der Ist-Werte in die Zukunft ist aber trotzdem möglich und auch sinnvoll - never change a winning team!

Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Es wird unterstellt, dass der Betrieb im Prinzip zufriedenstellend läuft, dass aber immer noch Verbesserungen möglich sind. Einzelne Baustellen, wo grundlegende Verbesserungen nötig sind, kann es immer geben. Eine Verlängerung der Ist-Werte in die Zukunft ist aber trotzdem möglich und auch sinnvoll - never change a winning team!
- Kosten wie Erträge errechnen sich aus den Faktoren Menge \cdot Preis. Für die Vergangenheit muss aber der Durchschnittspreis aus „Betrag : Menge“ errechnet werden. Grundsätzlich werden also für jede Kostenart Mengen und Beträge benötigt. Damit das nicht ins „Erbsenzählen“ ausartet, können Mengen auch aus den Beträgen und einem Preisindex berechnet werden. Dabei wird zunächst ein Preisindex für alle Kostenarten definiert. Wird für einzelne Kostenarten ein eigener Preisindex eingegeben, wird dieser verwendet. Sofern Mengendaten vorliegen, werden diese statt des Indexes genutzt.

BAB I	Summe	Einkauf	Prod.	Verw.	Vertrieb
Kostenarten					
Summe					



BAB II	Summe	Prod. 1	Prod. 2	Prod. 3	Prod. 4
Bestandsveränderungen					
Summe					

Produkt-GuV	Summe	Prod. 1	Prod. 2	Prod. 3	Prod. 4
Umsatz - Kosten					
= Gewinn					

Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Der Kern des Internen Rechnungswesens ist, dass neben dem Konto auch Kostenstellen und Kostenträger definiert werden. Es ist möglich, mit einer fünfstelligen Kostenstellenummer sowohl die Kostenstelle, als auch den Kostenträger zu definieren.

Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Der Kern des Internen Rechnungswesens ist, dass neben dem Konto auch Kostenstellen und Kostenträger definiert werden. Es ist möglich, mit einer fünfstelligen Kostenstellenummer sowohl die Kostenstelle, als auch den Kostenträger zu definieren.
- Die Istkostenrechnung hat das Ziel, eine Produkt-GuV nach dem Umsatzkostenverfahren für jede Produktgruppe zu erstellen. Damit wären folgende Daten je Produktgruppe verfügbar:

Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Die Istkostenrechnung hat das Ziel, eine Produkt-GuV nach dem Umsatzkostenverfahren für jede Produktgruppe zu erstellen. Damit wären folgende Daten je Produktgruppe verfügbar:

Umsatzerlöse

- Herstellungskosten

= Rohgewinn

- Vertriebskosten

- Verwaltungskosten

= Gewinn

\Rightarrow Umsatzrentabilität

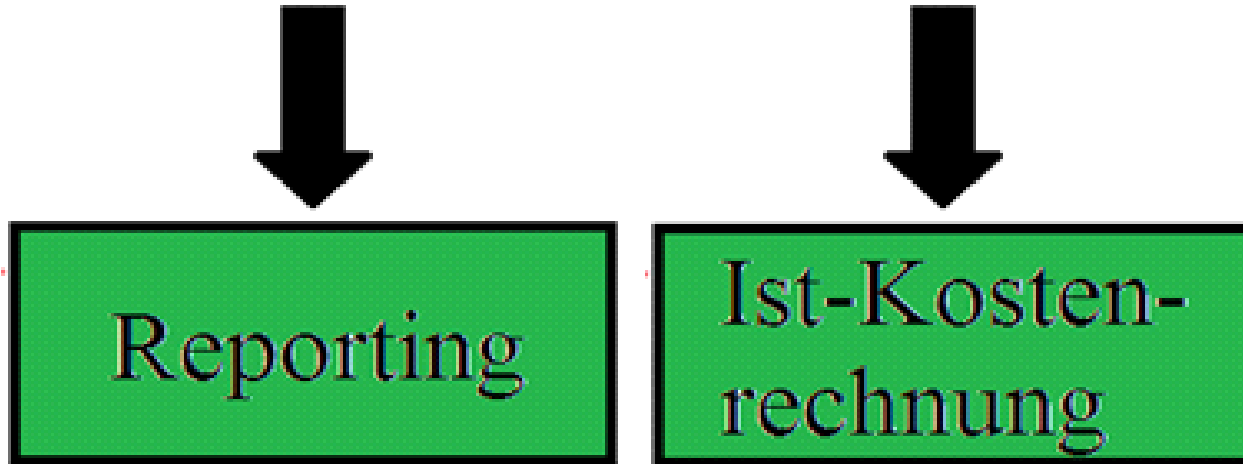
Anders als bei der GuV nach § 275 Abs. 3 HGB wären in den Kosten (kalkulatorische) Zinsen enthalten.

Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Sofern erhebliche Schwankungen bei den Beständen unfertiger Erzeugnisse die Berücksichtigung von Bestandsveränderungen erfordern, können die unterjährig in den BAB II (Kostenträgerzeitrechnung) ohne Inventur und automatisiert eingearbeitet werden.

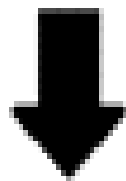
Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

B u c h h a l t u n g + S t a t i s t i k

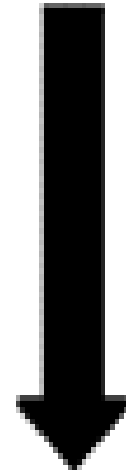


- Kostenrechnung und Controlling benötigen einen gemeinsamen Kostenstellenplan, weil bei den Buchungen nur eine Kostenstelle eingegeben werden kann. Unterschiedliche Kostenstellen wären für die Datenerfassung auch verwirrend.

Buchhaltung + Statistik



Bilanz



Gewinn- und
Verlustrechn.



Kapitalfluss-
rechnung



Vergangenheit



Zukunft

Die schon skizzierten
Cashflow-Positionen

- Zahlungen für
Lieferantenrechnungen,
- Löhne + Gehälter,
- Lohnsteuer und
Sozialversicherung,
- Umsatzsteuer und
Verbrauchssteuern,
- andere Steuer (Kfz-
Steuer, Grundsteuer, ...),
- Mieten und
- Versicherungen

Vergangenheit

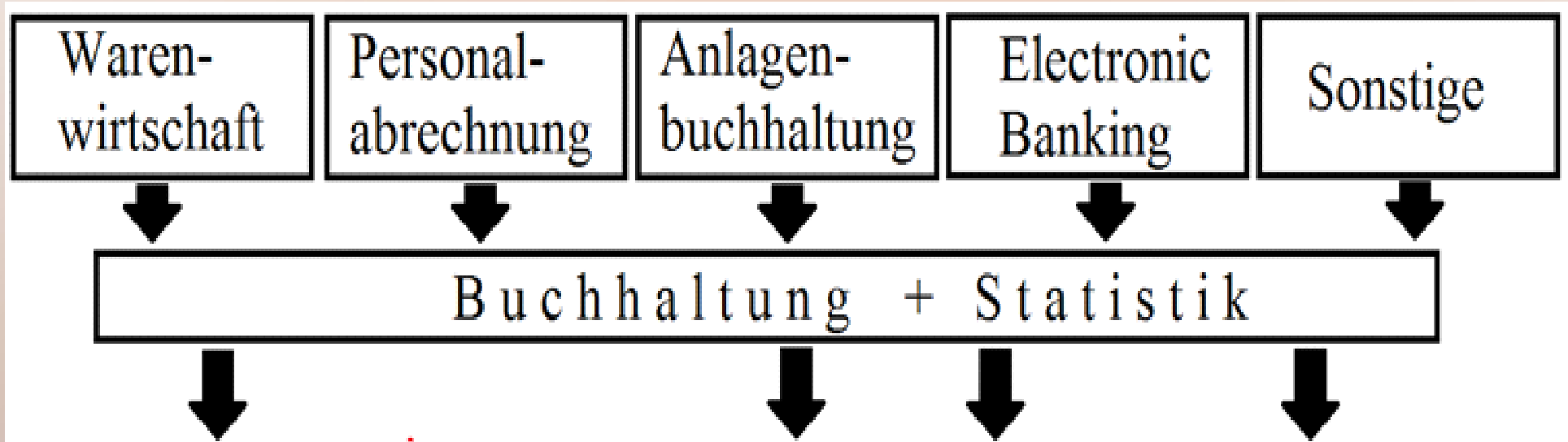
⇒ *Zukunft*

Die schon skizzierten
Cashflow-Positionen

- Zahlungen für
Lieferantenrechnungen,
- Löhne + Gehälter,
- Lohnsteuer und
Sozialversicherung,
- Umsatzsteuer und
Verbrauchssteuern,
- andere Steuer (Kfz-
Steuer, Grundsteuer, ...),
- Mieten und
- Versicherungen

für das Cash Management und
die Finanzplanung lassen sich
erzeugen, indem alle Sachkonten
neben einer „Bilanz- und GuV-
Position“ auch eine Cashflow-
Position erhalten. Bei der
Vorsteuer sind dann besondere
Konten für die Vorsteuer aus
Investition und aus Mieten
erforderlich, was aber mit den
üblichen Steuer codes gesteuert
werden kann.

Vergangenheit \Rightarrow Zukunft



Seit ca. 20 Jahren werden immer weniger Buchungen manuell erfasst und immer mehr aus anderen Anwendungen in die Buchhaltung importiert. Hier kommt es darauf an, die Möglichkeit der Definition von Kostenstellen in den vorgeschalteten Anwendungen konsequent zu nutzen, oder sie ggf, ergänzend zu erfassen.

Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Eine zweite Frage ist, wie die nötigen statistischen Daten in den vorgeschalteten Anwendungen erzeugt und exportiert werden können. Bei der Fakturierung wird zunächst die verkaufte Menge erfasst, und dann mit dem hinterlegten Preis multipliziert. Hinter den Artikelnummern sind dann Konten hinterlegt, mit denen die Umsätze automatisch verbucht werden können. Nach dem gleichen Muster muss auch die verkaufte Menge in eine Statistik exportiert werden.

Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Im Handel gibt es für jeden Artikel auch einen Einkaufspreis und ein Bestandskonto, von dem die verkaufte Menge (\cdot Preis) abgebucht werden muss.

Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Im Handel gibt es für jeden Artikel auch einen Einkaufspreis und ein Bestandskonto, von dem die verkaufte Menge (\cdot Preis) abgebucht werden muss. Dann muss es auch möglich sein, dann muss es auch möglich sein, eine Datei nur mit den Mengen zu erzeugen. Wahrscheinlich müssten dann deutlich mehr Warenbestandskonten geführt werden. Bei einer komfortablen Statistikfunktion der Warenwirtschaftssoftware würde sich das erübrigen.

Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Im Handel gibt es für jeden Artikel auch einen Einkaufspreis und ein Bestandskonto, von dem die verkaufte Menge (\cdot Preis) abgebucht werden muss. Dann muss es auch möglich sein, dann muss es auch möglich sein, eine Datei nur mit den Mengen zu erzeugen. Wahrscheinlich müssten dann deutlich mehr Warenbestandskonten geführt werden. Bei einer komfortablen Statistikfunktion der Warenwirtschaftssoftware würde sich das erübrigen. Bei Industriebetrieben müssen die Produkte erst erzeugt werden. Dafür wird die produzierte Menge mit Stücklisten multipliziert, und diese aus den eingekauften Materialien abgebucht. Hier ist es sehr wahrscheinlich, dass die Software Mengen und Beträge anbietet.

Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Bei der Personalabrechnung ist schon wegen der Kontrolle des Mindestlohnes eine Arbeitszeitstatistik zu führen. Wenn Arbeitszeiten mit Kunden abgerechnet werden, müssen auch diese Daten gesammelt werden.

Vergangenheit \Rightarrow Zukunft

- Bei der Personalabrechnung ist schon wegen der Kontrolle des Mindestlohnes eine Arbeitszeitstatistik zu führen. Wenn Arbeitszeiten mit Kunden abgerechnet werden, müssen auch diese Daten gesammelt werden. In der Industrie können die Normalarbeitszeiten in den Stücklisten hinterlegt werden. Weil die Lohnabrechnungen nur zwischen Anwesenheitszeiten und verschiedenen Ausfallzeiten (Urlaub, Krankheit, Fortbildung ...) unterscheiden können, wäre eine Umbuchung von „Einzelkosten an Gemeinkosten“ zu organisieren.

Erfolgsplanung

- Vergangenheit analysieren
- Veränderungen einschätzen / gestalten
- Zukunft antizipieren

Erfolgsplanung

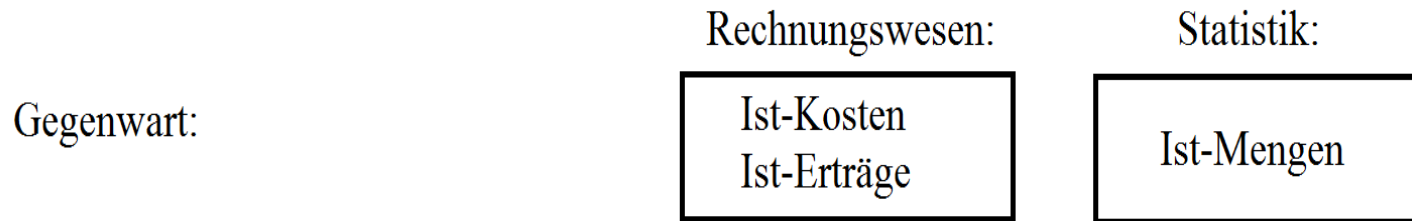
Gegenwart:

Rechnungswesen:

Ist-Kosten
Ist-Erträge

Erträge und Aufwendungen ergeben sich aus den Erfolgskonten, die Kostenarten zugeordnet werden.

Erfolgsplanung



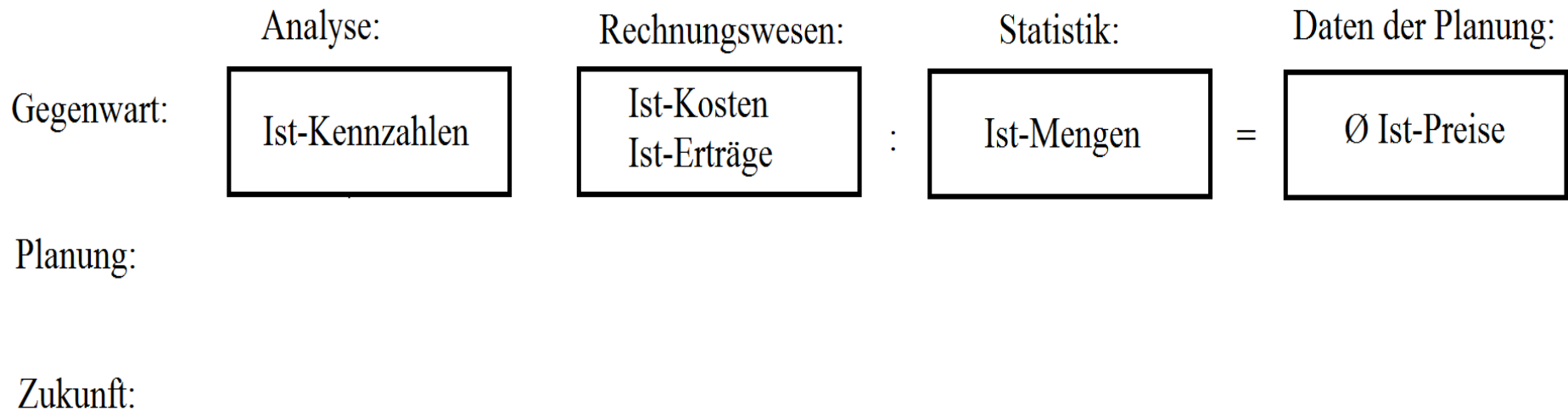
Für jede Kostenart (auch Erträge) benötigt man Mengendaten, notfalls als Indexwert

Erfolgsplanung

	Analyse:	Rechnungswesen:	Statistik:
Gegenwart:	Ist-Kennzahlen	Ist-Kosten Ist-Erträge	Ist-Mengen

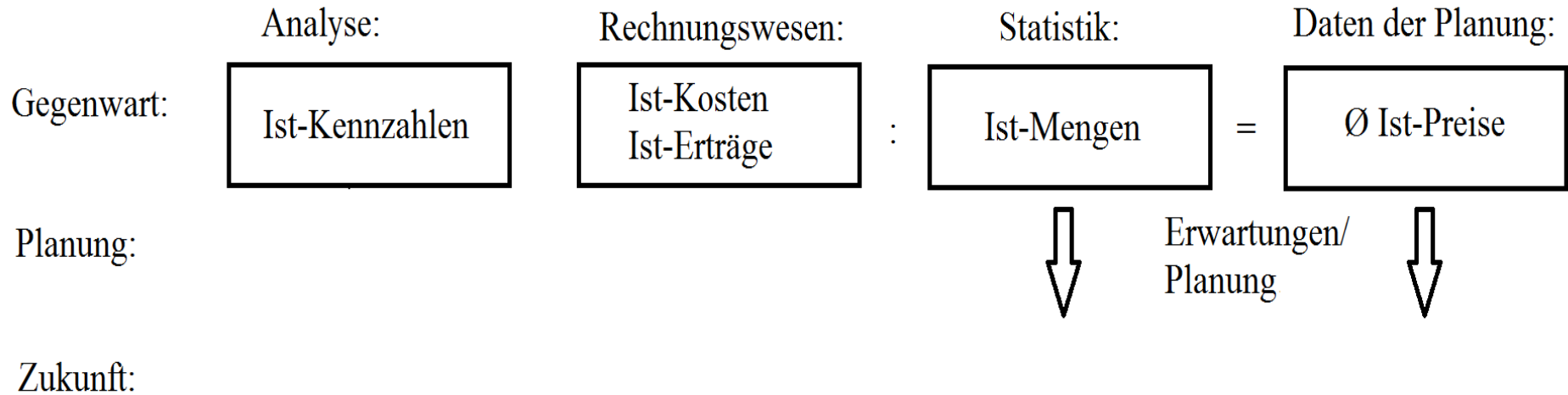
Die Bilanzanalyse errechnet Kennzahlen für Ertrags- und Finanzlage.

Erfolgsplanung



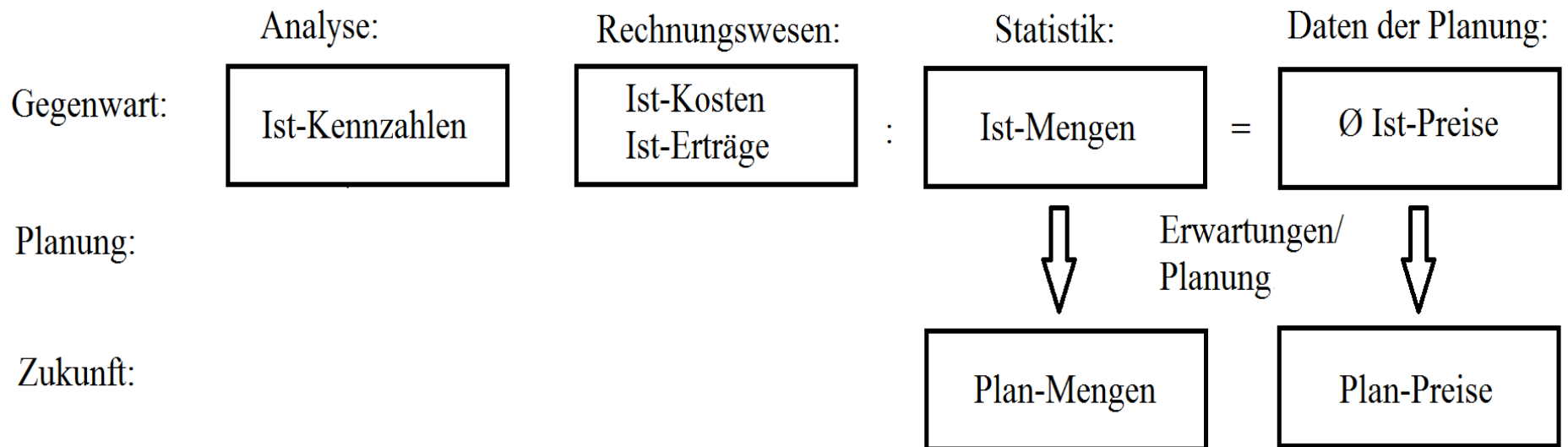
Aus Ist-Erträgen bzw. -Kosten errechnet man mit der Division durch Ist-Mengen die durchschnittlichen Ist-Preise.

Erfolgsplanung



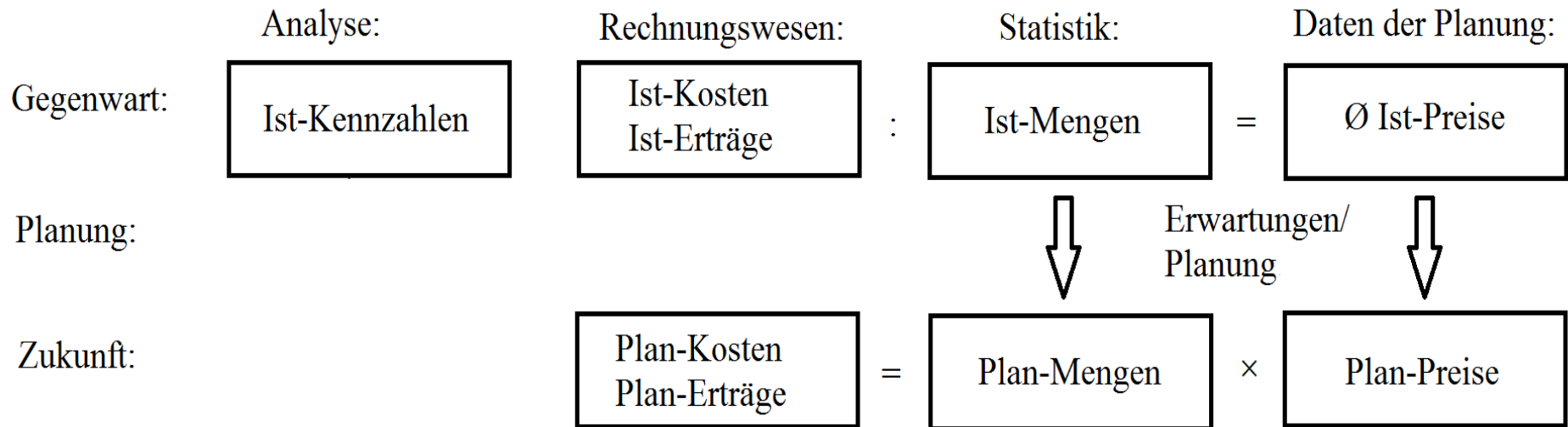
Die Planung definiert Erwartungen und Ziele als Veränderung der Ist-Mengen und -Preise.

Erfolgsplanung



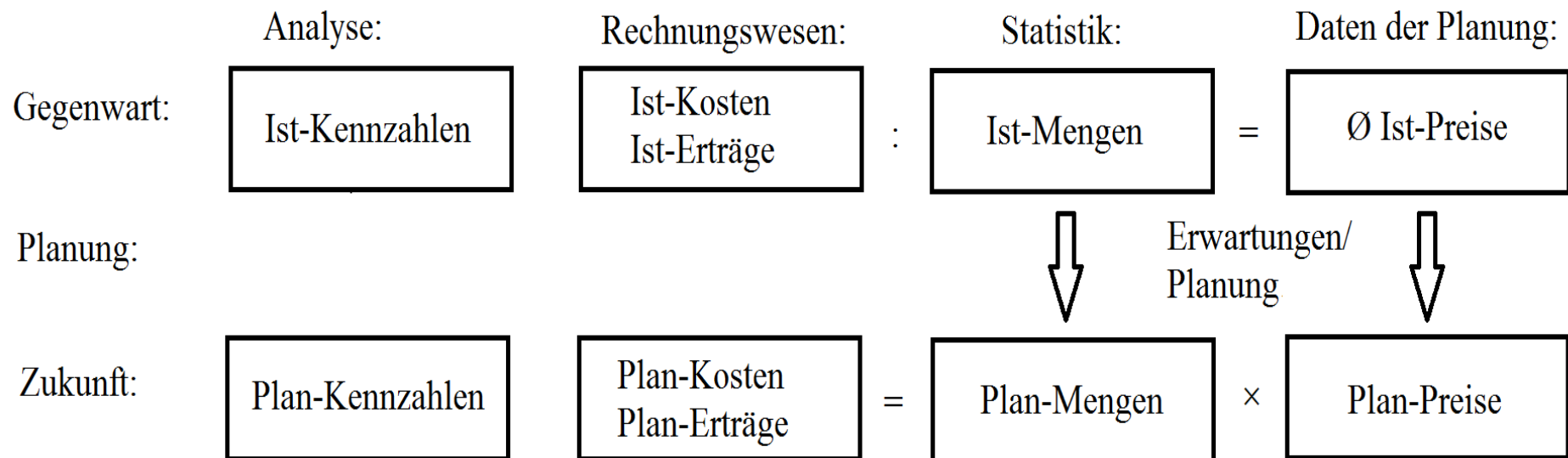
Daraus ergeben sich Plan-Mengen und -Preise.

Erfolgsplanung



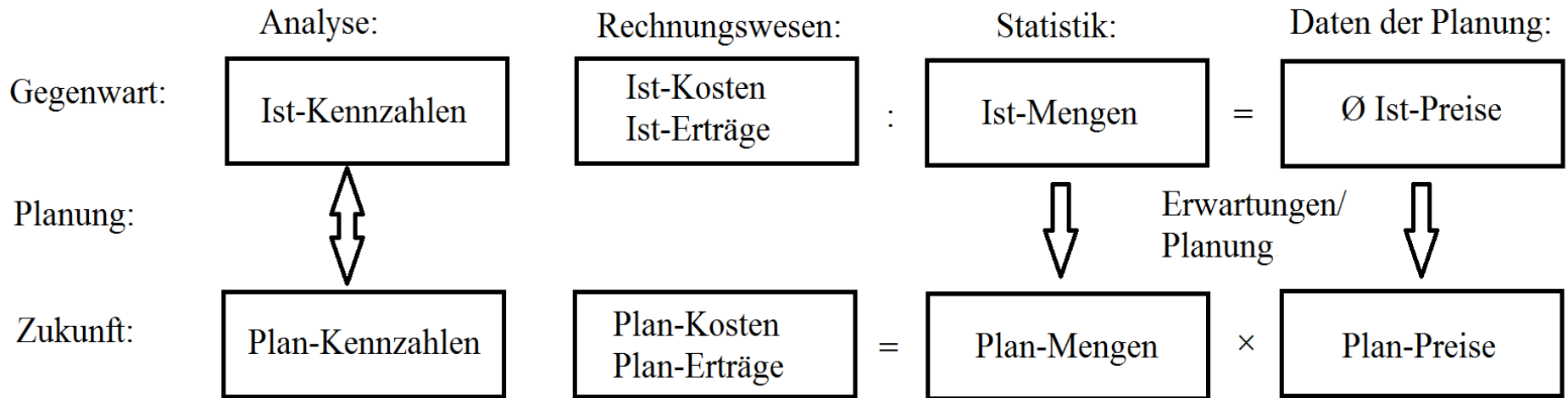
Aus dem umgekehrten Rechenweg zur Ermittlung der durchschnittlichen Ist-Preise ergeben sich die Plan-Kosten und -Erträge.

Erfolgsplanung



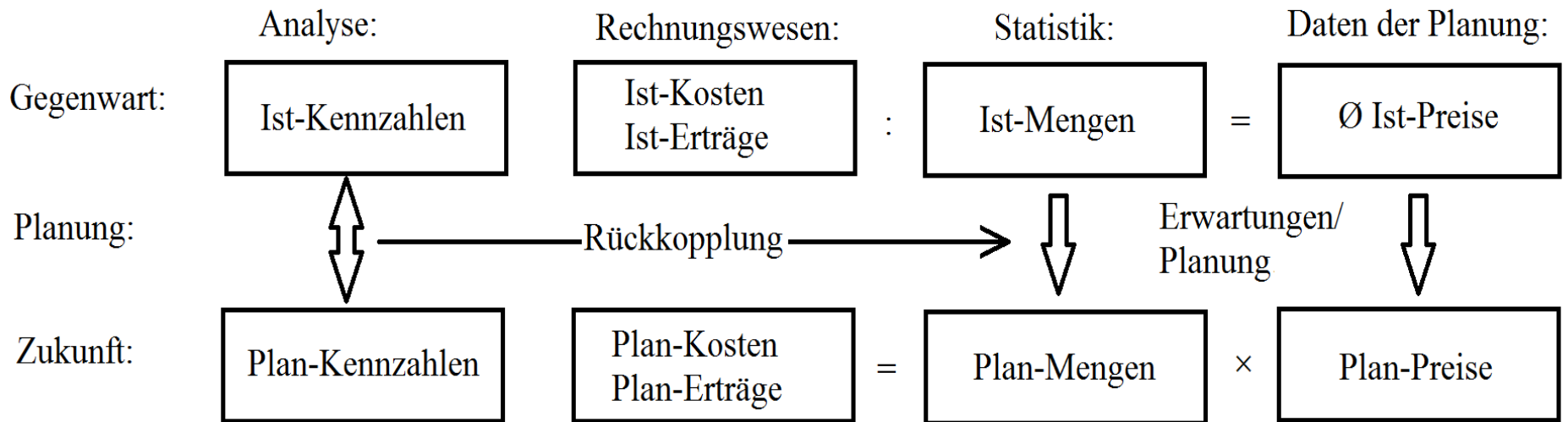
Werden diese zu einer Planbilanz verlängert, kann auch für die Planung eine Bilanzanalyse mittels Kennzahlen durchgeführt werden.

Erfolgsplanung



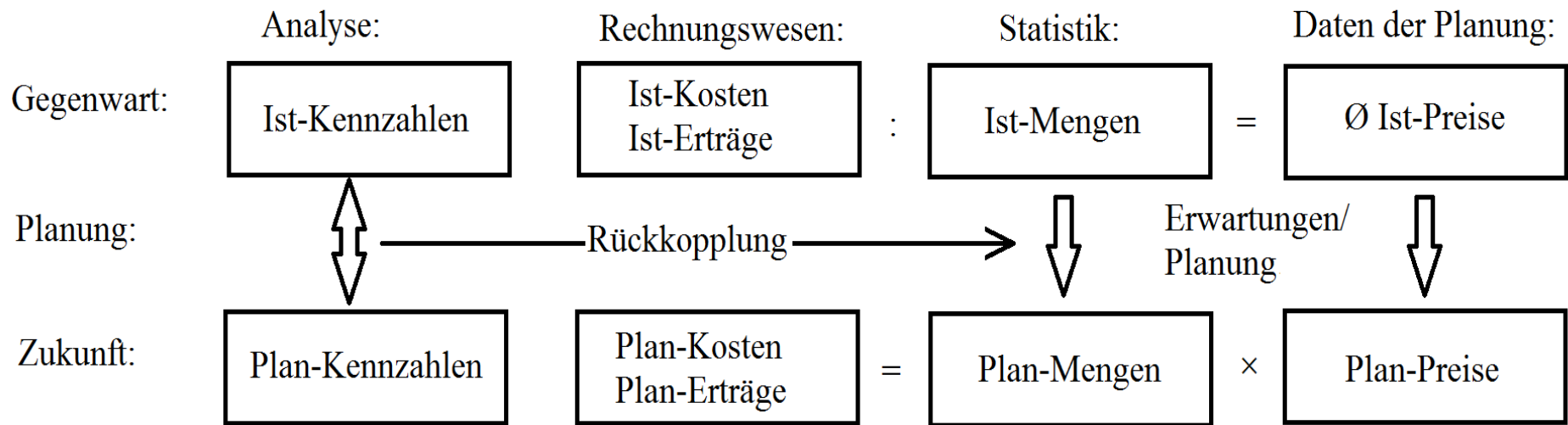
Der Vergleich der Bilanzanalysen mit Ist- und Plan-Kennzahlen zeigt, ob und in welchem Umfang mit der Unternehmensplanung eine Verbesserung organisiert würde.

Erfolgsplanung



Schließlich wird gefragt, ob mit Veränderungen der Planung ungewünschte Ergebnisse vermieden werden könnten.

Erfolgsplanung



Der Erfolg des Unternehmens wird in der Zukunft organisiert!

Anders als in der Planwirtschaft geht es nicht um eine sture Planerfüllung, sondern um eine Kursbestimmung, bei der ständige Kurskorrekturen normal sind.

drei Planungsschritte:

1. Beträge abziehen, die in Zukunft wegfallen
2. Beträge addiert, die in der Planperiode zusätzlich entstehen
3. Effekte der erwarteten Preisänderungen berücksichtigen.

Planungsschema

Ist

- entfällt

= Rumpf

Planungsschema

Ist

- entfällt

= Rumpf

+ zusätzlich

= Basis

Planungsschema

Ist

- entfällt

= Rumpf

+ zusätzlich

= Basis

+ Preise

= Plan

Planungsschema

	Menge	Preis	Betrag
Ist	Ist-Menge	Ist-Preis	Ist-Kosten

- entfällt

= Rumpf

+ zusätzlich

= Basis

+ Preise

= Plan

Planungsschema

	Menge	Preis	Betrag
Ist	Ist-Menge	Ist-Preis	Ist-Kosten
- entfällt	Ist-Menge	Ist-Preis	Ist-Kosten
= Rumpf	Ist-Menge	Ist-Preis	Ist-Kosten
+ zusätzlich			
= Basis			
+ Preise			
= Plan			

Planungsschema

	Menge	Preis	Betrag
Ist	Ist-Menge	Ist-Preis	Ist-Kosten
- entfällt	Ist-Menge	Ist-Preis	Ist-Kosten
= Rumpf	Ist-Menge	Ist-Preis	Ist-Kosten
+ zusätzlich	Plan-Menge	Ist-Preis	
= Basis	Plan-Menge	Ist-Preis	
+ Preise			
= Plan			

Planungsschema

	Menge	Preis	Betrag
Ist	Ist-Menge	Ist-Preis	Ist-Kosten
- entfällt	Ist-Menge	Ist-Preis	Ist-Kosten
= Rumpf	Ist-Menge	Ist-Preis	Ist-Kosten
+ zusätzlich	Plan-Menge	Ist-Preis	
= Basis	Plan-Menge	Ist-Preis	
+ Preise	Plan-Menge	Preisdiff.	
= Plan	Plan-Menge	Plan-Preis	Plankosten

Verknüpfung im operativen Cashflow:

- Direkte Methode wird unterstellt
- Erträge und Aufwendungen auf Erfolgplanung übernehmen
- Umsatzsteuer und Vorsteuer zusätzlich einbauen
- Working-Capital-Komponenten hinzufügen

Planungsbeispiel

A n n a h m e n :

- Absatz (verkaufte Menge) + 3 %
- Verkaufspreise + 1 %
- Materialkosten = variabel
- Rationalisierung bei Sachkosten - 2 %
- Einkaufspreise + 1,5 %
- Working Capital: Schwankung des Vorjahres geht jetzt in die Gegenrichtung

Planungsbeispiel – Working Capital

Salden d. WC:	Forder.	Vorräte	Verblk.
Vorjahr	105.000	95.000	80.000
Veränderung	-5.000	5.000	15.000
Geschäftsjahr	100.000	100.000	95.000
Veränd. Entf.	5.000	-5.000	-15.000
Rest = Gesch.j.	100.000	100.000	95.000

Planungsbeispiel – Working Capital

Salden d. WC:	Forder.	Vorräte	Verblk.
Vorjahr	105.000	95.000	80.000
Veränderung	-5.000	5.000	15.000
Geschäftsjahr	100.000	100.000	95.000
Veränd. Entf.	5.000	-5.000	-15.000
Rest = Gesch.j.	100.000	100.000	95.000
Schwankung Auslastung *			
Basiswerte			
Preisänderung			
Plan			

* =

Forderung: + 3 % Absatz =
zusätzliche
Forderung

Vorräte: mehr Produktion
+ Umsatz = 3 %
zus. Reserven nötig

Planungsbeispiel – Working Capital

Salden d. WC:	Forder.	Vorräte	Verblk.
Vorjahr	105.000	95.000	80.000
Veränderung	-5.000	5.000	15.000
Geschäftsjahr	100.000	100.000	95.000
Veränd. Entf.	5.000	-5.000	-15.000
Rest = Gesch.j.	100.000	100.000	95.000
Schwankung			
Auslastung *			
Basiswerte			
Preisänderung			
Plan			

* =

Forderung: + 3 % Absatz =
zusätzliche
Forderung

Vorräte: mehr Produktion
+ Umsatz = 3 %
zus. Reserven nötig

Verbindlichkeiten:

Verblk. Geschj. × Kosten Bas.

Kosten Ist

– Verbindlichkeiten Geschäftsjahr

Planungsbeispiel – Working Capital

Salden d. WC:	Forder.	Vorräte	Verblk.	* =
Vorjahr	105.000	95.000	80.000	<u>Forderung:</u> + 3 % Absatz = zusätzliche Forderung
Veränderung	-5.000	5.000	15.000	
Geschäftsjahr	100.000	100.000	95.000	
Veränd. Entf.	5.000	-5.000	-15.000	<u>Vorräte:</u> mehr Produktion + Umsatz = 3 % zus. Reserven nötig
Rest = Gesch.j.	100.000	100.000	95.000	
Schwankung Auslastung *				<u>Verbindlichkeiten:</u> Verblk. Geschj. × Kosten Bas. <hr/> Kosten Ist
Basiswerte				
Preisänderung				
Plan				

– Verbindlichkeiten Geschäftsjahr

mit konkreten Zahlen errechnen sich die Werte für die Auslastung wie folgt:

Forderungen + Vorräte:

$$\frac{100.000 \times 1.030}{1.000} - 100.000$$

Planungsbeispiel – Working Capital

Salden d. WC:	Forder.	Vorräte	Verblk.	* =
Vorjahr	105.000	95.000	80.000	<u>Forderung:</u> + 3 % Absatz = zusätzliche Forderung
Veränderung	-5.000	5.000	15.000	
Geschäftsjahr	100.000	100.000	95.000	
Veränd. Entf.	5.000	-5.000	-15.000	<u>Vorräte:</u> mehr Produktion + Umsatz = 3 % zus. Reserven nötig
Rest = Gesch.j.	100.000	100.000	95.000	
Schwankung Auslastung *				<u>Verbindlichkeiten:</u> $\frac{\text{Verblk. Geschj.} \times \text{Kosten Bas.}}{\text{Kosten Ist}}$
Basiswerte				
Preisänderung				
Plan				

– Verbindlichkeiten Geschäftsjahr

mit konkreten Zahlen errechnen sich die Werte für die Auslastung wie folgt:

Forderungen + Vorräte:	Verbindlichkeiten:
$100.000 \times 1.030 - 100.000$	$95 \times (257.500 + 196.000) - 95.000$
<u>1.000</u>	<u>250 + 200</u>

Planungsbeispiel – Working Capital

Salden d. WC:	Forder.	Vorräte	Verblk.	* =
Vorjahr	105.000	95.000	80.000	<u>Forderung:</u> + 3 % Absatz =
Veränderung	-5.000	5.000	15.000	zusätzliche
Geschäftsjahr	100.000	100.000	95.000	Forderung
Veränd. Entf.	5.000	-5.000	-15.000	
<hr/>				
Rest = Gesch.j.	100.000	100.000	95.000	<u>Vorräte:</u> mehr Produktion
Schwankung	5.000	-5.000	-15.000	+ Umsatz = 3 %
Auslastung *	3.000	3.000	739	zus. Reserven nötig
Basiswerte	108.000	98.000	80.739	<u>Verbindlichkeiten:</u>
Preisänderung				Verblk. Geschj. × Kosten Bas.
Plan				<hr/> Kosten Ist

– Verbindlichkeiten Geschäftsjahr

mit konkreten Zahlen errechnen sich die Werte für die Auslastung wie folgt:

Forderungen + Vorräte:

$$\frac{100.000 \times 1.030}{1.000} - 100.000$$

Verbindlichkeiten:

$$\frac{95 \times (257.500 + 196.000)}{250 + 200} - 95.000$$

Planungsbeispiel – Working Capital

Salden d. WC:	Forder.	Vorräte	Verblk.	* =
Vorjahr	105.000	95.000	80.000	<u>Forderung:</u> + 3 % Absatz = zusätzliche Forderung
Veränderung	-5.000	5.000	15.000	
Geschäftsjahr	100.000	100.000	95.000	
Veränd. Entf.	5.000	-5.000	-15.000	<u>Vorräte:</u> mehr Produktion + Umsatz = 3 % zus. Reserven nötig
Rest = Gesch.j.	100.000	100.000	95.000	
Schwankung	5.000	-5.000	-15.000	
Auslastung *	3.000	3.000	739	<u>Verbindlichkeiten:</u> Verblk. Geschj. × Kosten Bas. <hr/> Kosten Ist
Basiswerte	108.000	98.000	80.739	
Preisänderung	1.080	1.960	1.615	
Plan	109.080	99.960	82.354	

– Verbindlichkeiten Geschäftsjahr

mit konkreten Zahlen errechnen sich die Werte für die Auslastung wie folgt:

Forderungen + Vorräte:

$$\frac{100.000 \times 1.030}{1.000} - 100.000$$

Verbindlichkeiten:

$$\frac{95 \times (257.500 + 196.000)}{250 + 200} - 95.000$$

Planungsbeispiel

Daraus ergibt sich folgende Planung als Verlängerung der Istwerte:

	Ist	entfällt	Rest	zusätzlich	Basis	Preise	Plan
Umsatz	1.000.000		1.000.000	30.000	1.030.000	10.300	1.040.300
Umsatzst.	190.000		190.000	5.700	195.700	1.957	197.657
Forderungen	5.000	-5.000	0	-8.000	-8.000	-1.080	-9.080
Zahlung	1.195.000	-5.000	1.190.000	27.700	1.217.700	11.177	1.228.877

Bei den Forderungen geht es um die Veränderungen und nicht um den Saldo.

Planungsbeispiel

	Ist	entfällt	Rest	zusätzlich	Basis	Preise	Plan
Materialko.	-250.000		-250.000	-7.500	-257.500	-5.150	-262.650
Sachkosten	-200.000	4.000	-196.000		-196.000	-3.920	-199.920
Vorsteuer.	-85.000	760	-84.240	-1.425	-85.665	-1.723	-87.388
Vorräte	-5.000	5.000	0	-2.000	-2.000	-1.960	-3.960
Verblk.	15.000	-15.000	0	-14.261	-14.261	1.615	-12.646
Zahlung	-525.000	-5.240	-530.240	-25.186	-555.426	-11.139	-566.565

Vorräte + Verbindlichkeiten wie Forderungen

Abweichungsanalyse

	Summe	Zeitfaktor	Mengenfaktor
Cashflow aus operativer Tätigkeit	= Differenz lt. Berichts- Wesen		
Cashflow aus Investitions- tätigkeit	= Differenz lt. Berichts- Wesen		
Cashflow aus Finanzierungs- tätigkeit	= Differenz lt. Berichts- Wesen		
gesamter Cashflow	= Differenz lt. Berichtsw.	= Gesamtabweichung ist immer zeitlich	= 0

Abweichungsanalyse

	Summe	Zeitfaktor	Mengenfaktor
Cashflow aus operativer Tätigkeit	= Differenz lt. Berichts- Wesen	<u>zeitliche Abweichung</u>	<u>Erfolgsabweichung</u>
Cashflow aus Investitions- tätigkeit	= Differenz lt. Berichts- Wesen	<u>zeitliche Abweichung</u>	<u>Planabweichung</u> <u>Preisabweichung</u>
Cashflow aus Finanzierungs- tätigkeit	= Differenz lt. Berichts- Wesen	<u>zeitliche Abweichung</u>	<u>abweich. Finanzbedarf</u>
gesamter Cashflow	= Differenz lt. Berichtsw.	= Gesamtabweichung ist immer zeitlich	= 0

Abweichungsanalyse

	Summe	Zeitfaktor	Mengenfaktor
Cashflow aus operativer Tätigkeit	= Differenz lt. Berichts- Wesen	<u>zeitliche Abweichung</u> = Rest, oder Abweichung des Working Capital gegenüber Plan	<u>Erfolgsabweichung</u> = Diff. im operativen Cashflow vor Änderung des Working Capital bei Anwendung der indirekten Methode
Cashflow aus Investitions- tätigkeit	= Differenz lt. Berichts- Wesen	<u>zeitliche Abweichung</u>	<u>Planabweichung</u> <u>Preisabweichung</u>
Cashflow aus Finanzierungs- tätigkeit	= Differenz lt. Berichts- Wesen	<u>zeitliche Abweichung</u>	<u>abweich. Finanzbedarf</u>
gesamter Cashflow	= Differenz lt. Berichtsw.	= Gesamtabweichung ist immer zeitlich	= 0

Abweichungsanalyse

	Summe	Zeitfaktor	Mengenfaktor
Cashflow aus operativer Tätigkeit	= Differenz lt. Berichts- Wesen	<u>zeitliche Abweichung</u> = Rest, oder Abweichung des Working Capital gegenüber Plan	<u>Erfolgsabweichung</u> = Diff. im operativen Cashflow vor Änderung des Working Capital bei Anwendung der indirekten Methode
Cashflow aus Investitions- tätigkeit	= Differenz lt. Berichts- Wesen	<u>zeitliche Abweichung</u> = verschobene oder vorgezogene Projekte; Beträge lt. Investitionsplan	<u>Planabweichung</u> = gestrichene oder zusätzliche Investitionen <u>Preisabweichung</u> = geänderte Beträge
Cashflow aus Finanzierungs- tätigkeit	= Differenz lt. Berichts- Wesen	<u>zeitliche Abweichung</u>	<u>abweich. Finanzbedarf</u>
gesamter Cashflow	= Differenz lt. Berichtsw.	= Gesamtabweichung ist immer zeitlich	= 0

Abweichungsanalyse

	Summe	Zeitfaktor	Mengenfaktor
Cashflow aus operativer Tätigkeit	= Differenz lt. Berichts- Wesen	<u>zeitliche Abweichung</u> = Rest, oder Abweichung des Working Capital gegenüber Plan	<u>Erfolgsabweichung</u> = Diff. im operativen Cashflow vor Änderung des Working Capital bei Anwendung der indirekten Methode
Cashflow aus Investitions- tätigkeit	= Differenz lt. Berichts- Wesen	<u>zeitliche Abweichung</u> = verschobene oder vorgezogene Projekte; Beträge lt. Investitionsplan	<u>Planabweichung</u> = gestrichene oder zusätzliche Investitionen <u>Preisabweichung</u> = geänderte Beträge
Cashflow aus Finanzierungs- tätigkeit	= Differenz lt. Berichts- Wesen	<u>zeitliche Abweichung</u> = Restbetrag (horizontal wie vertikal)	<u>abweich. Finanzbedarf</u> = minus mengenbedingte Abweichungen im operativen und investitven Cashflow
gesamter Cashflow	= Differenz lt. Berichtsw.	= Gesamtabweichung ist immer zeitlich	= 0

Planbilanz

- Bilanzanalyse für die Zukunft
=> viele Kennzahlen brauchen Daten der Bilanz
- Plausibilitätskontrolle der Planung
=> ist die Bilanz plausibel?
=> wenn nein, Planungsfehler suchen + korrigieren

Logik der Planbilanz

- Cashflow-Logik unkehren
- $\text{Cashflow} = \text{GuV} - \text{Bilanz}$
- $\text{Bilanz} = \text{GuV} - \text{Cashflow}$

Logik der Planbilanz

- Cashflow-Logik unkehren
- $\text{Cashflow} = \text{GuV} - \text{Bilanz}$
- $\text{Bilanz} = \text{GuV} - \text{Cashflow}$
- Istwerte: Bilanz + GuV vorhanden,
Cashflow gerechnet
- Planwerte: GuV + Cashflow geplant,
Bilanz gerechnet

Logik der Planbilanz

- Cashflow-Logik unkehren
- $\text{Cashflow} = \text{GuV} - \text{Bilanz}$
- $\text{Bilanz} = \text{GuV} - \text{Cashflow}$
- Istwerte: Bilanz + GuV vorhanden,
Cashflow gerechnet
- Planwerte: GuV + Cashflow geplant,
Bilanz gerechnet
- Format: Triptychon

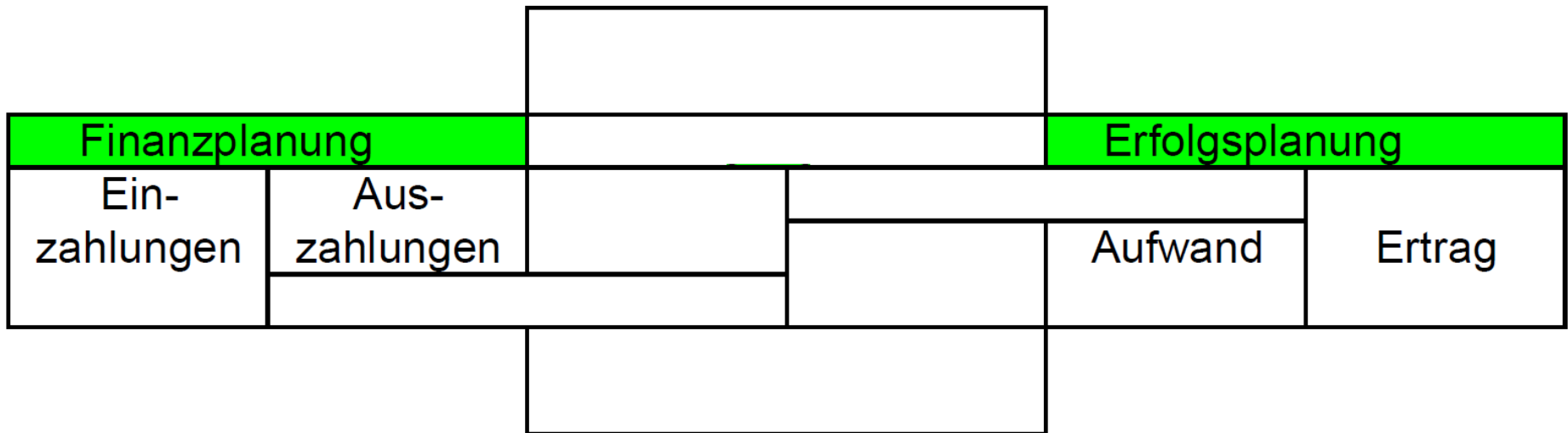
Logik der Planbilanz

Finanzplanung	
Ein- zahlungen	Aus- zahlungen

Erfolgsplanung	
Aufwand	Ertrag

- Erfolgsplanung und Finanzplanung stehen zunächst unabhängig nebeneinander
- aus ihnen ergeben sich der geplante Gewinn und die geplante Veränderung der Geldbestände

Logik der Planbilanz



- Die Planbilanz verbindet beide Planungen.
- Die Bilanzentwicklung ergibt sich dann rechnerisch aus den anderen beiden Plänen.

Logik der Planbilanz

		Eröffnungsbilanz			
		Aktiva	Passiva		
Finanzplanung				Erfolgsplanung	
Ein- zahlungen	Aus- zahlungen			Aufwand	Ertrag

- Erfolgs- und Finanzplan befassen sich mit Zeiträumen, während die Bilanz einen Zeitpunkt betrifft.
- Die Bilanzplanung beginnt dann mit der Bilanz des Vorjahres oder der letzten Planung als Eröffnungsbilanz.

Logik der Planbilanz

		Eröffnungsbilanz			
		Aktiva	Passiva		
Finanzplanung		Bewegungsbilanz		Erfolgsplanung	
Ein- zahlungen	Aus- zahlungen	Bewegung Aktiva		Aufwand	Ertrag
			Bewegung Passiva		

- Um mit den Plänen für die Zeiträume kompatibel zu sein, braucht man die Bewegungsbilanz als Summe der Bilanzänderungen im Planungszeitraum.
- Die Veränderungen ergeben sich als rechnerisches Bindeglied aus Erfolg und Zahlungen.

Logik der Planbilanz

		Eröffnungsbilanz			
		Aktiva	Passiva		
Finanzplanung		Bewegungsbilanz		Erfolgsplanung	
Ein- zahlungen	Aus- zahlungen	Bewegung Aktiva	Gewinn		Ertrag
			Bewegung Passiva	Aufwand	

- Aus der Erfolgsplanung ergibt sich der Gewinn, der gleichzeitig Teil des Eigenkapitals ist.

Logik der Planbilanz

		Eröffnungsbilanz			
		Aktiva	Passiva		
Finanzplanung		Bewegungsbilanz		Erfolgsplanung	
Ein- zahlungen	Aus- zahlungen	Bewegung Aktiva	Gewinn	Aufwand	Ertrag
Finanzsaldo			Bewegung Passiva		

- Aus der Erfolgsplanung ergibt sich der Gewinn, der gleichzeitig Teil des Eigenkapitals ist.
- Die Finanzplanung ermittelt die Veränderung der Geldbestände, die auch in die Bilanz eingeht.

Logik der Planbilanz

		Eröffnungsbilanz			
		Aktiva	Passiva		
Finanzplanung		Bewegungsbilanz		Erfolgsplanung	
Ein- zahlungen	Aus- zahlungen	Bewegung Aktiva	Gewinn	Aufwand	Ertrag
	Finanzsaldo		Bewegung Passiva		
		Schluß- bzw. Planbilanz			
		Aktiva	Passiva		

- Die Bilanzänderungen der Bewegungsbilanz werden mit den Positionen der Eröffnungsbilanz zur Schlussbilanz (Planbilanz) addiert.

Triptychon mit Umsatzsteuer

Vorgang	Finanzplanung		Bewegungsbilanz				Erfolgsplanung	
	Einzahlung (Soll)	Auszahlung (Haben)	Vorsteuer (Soll)	Umsatzst. (Haben)	Aktiva (Soll)	Passiva (Haben)	Aufwand (Soll)	Ertrag (Haben)
geplante Geschäftsvorfälle	Einzahlung Einzahlung	Auszahlung Auszahlung	Vorsteuer Vorsteuer	Umsatzst.	Differenz Investition Abschreib.	Differenz Finanzier.	Aufwand Aufwand	Ertrag
Zwischensumme								
(12) ... USt.-Zahllast								
Summen			0	0				
(13) Salden								

- Estra-Spalten für Umsatzsteuer und Vorsteuer zur Entlastung der Passiva
- aus geplanter Umsatzsteuer, Vorsteuer und Vorauszahlung wird die USt-Schuld geplant

Triptychon mit Umsatzsteuer

Beispiel für Bewegungsbilanz:

Vorgang	Finanzplanung		Bewegungsbilanz				Erfogsplanung	
	Einzahlung (Soll)	Auszahlung (Haben)	Vorsteuer (Soll)	Umsatzst. (Haben)	Aktiva (Soll)	Passiva (Haben)	Aufwand (Soll)	Ertrag (Haben)
(1) Einzahl. von Kunden	1.160.000			152.000	-58.000			950.000
Auszahlungen für ...								
(2) ... Material		347.600	45.600			-17.000	285.000	
(3) ... Löhne + Gehälter		185.400					332.500	
(3) ... Sozialabgaben		130.400				5.000	66.500	
(3) ... Lohnsteuer		78.200						
(4) ... div. Sachkosten		104.200	15.200			6.000	95.000	
(5) ... Versicherungen		58.000			1.000		57.000	
(6) ... Zinsen		45.500				2.000	47.500	
(7) ... Steuern		12.250				2.000	14.250	
(8) ... Investitionen		230.260	31.760		198.500		-	
(9) ... Dividende		20.000				-20.000	-	
(10) Abschreibungen		-			-28.500		28.500	
(11) Bankdarlehen	100.000					100.000		-
Zwischensumme	1.260.000	1.211.810	92.560	152.000	113.000	78.000	926.250	950.000
(12) ... USt.-Zahllast		49.440	-92.560	-152.000		10.000		
Summen	1.260.000	1.261.250	0	0	113.000	88.000	926.250	950.000
(13) Salden		1.250			25.000			23.750