



Planung und Budgetierung in Industriebetrieben

ARBEITSHEFT

Lernunterlage erstellt im Auftrag der
Deutschen Bildungsdirektion– Pädagogische Abteilung
Erstausgabe Herbst 2019

Autorin: Sabine Vigl

Inhalt

- 1. Zukunftsfähigkeit von Industriebetrieben 5
- 2. Die Planung 7
 - 2.1. Der Planungsbegriff 7
 - 2.2. Die Bedeutung der Planung für das Unternehmen 8
- 3. Betriebliche Pläne 9
 - 3.1. Arten von Plänen nach ihrem Zeitbezug 9
 - 3.2. Arten von Plänen nach ihrem Inhalt und Umfang 10
- 4. Planungsgrundsätze, Planungsprinzipien 11
 - 4.1. Planungsgrundsätze 11
 - 4.2. Planungsprinzipien (Planungsrichtung) 12
 - 4.2.1. Das Top-Down-Prinzip 12
 - 4.2.2. Das Bottom-up-Prinzip 12
 - 4.2.3. Das Gegenstromverfahren (down up) 13
- 5. Die operative Planung 14
 - 5.1. Planungsablauf 14
 - 5.2. Inhalt der operativen Planung 15
- 6. Die Budgetierung 16
 - 6.1. Aufbau eines Budgets 17
 - 6.1.1. Inhaltliche Zusammenhänge 17
 - 6.1.2. Budgetzusammenhang in einem Industriebetrieb 18
 - 6.1.3. Die Erstellung eines Budgets 19
 - 6.1.4. Zero Based Budgeting 19
- 7. Die Budgetierung im Industriebetrieb 20
 - 7.1. Das Absatzbudget und Umsatzbudget 20
 - 7.2. Das Produktionsbudget 21
 - 7.3. Das Personalbudget – Planung der Fertigungslöhne 22
 - 7.4. Das Materialbudget 23
 - 7.4.1. Der Materialbedarfsplan 23
 - 7.4.2. Der Materialbeschaffungsplan 24
 - 7.5. Das Kostenbudget – Planung der Herstellkosten 24
 - 7.6. Das Lagerbudget – Bewertung der Endbestände 25
 - 7.7. Erfolgsbudget 26
 - 7.8. Das Investitionsbudget 26
 - 7.9. Das Finanzbudget 27
 - 7.9.1. Das Investitions- und Finanzierungsbudget 27
 - 7.9.2. Budget des Finanzergebnisses 28
 - 7.9.3. Das Kassenbudget (Liquiditätsplan) 29
 - 7.10. Die Planerfolgsrechnung 32
 - 7.11. Die Planbilanz 33

8.	Budgetkontrolle	34
8.1.	Budgetkontrolle und strategische Kontrolle	34
8.2.	Bedeutung der Budgetkontrolle	34
8.3.	Abweichungsanalysen	35
8.3.1.	Analyse der Erlösabweichungen	35
8.3.2.	Analyse der Kostenabweichungen	36
8.3.3.	Durchführung der Abweichungsanalysen	36
9.	Reporting – internes Berichtswesen	37
10.	BSC – Balanced Scorecard	39
10.1.	Das Modell	39
10.2.	Strategy Map: Ursache-Wirkungsbeziehungen	40
11.	Business Plan	41
11.1.	Zweck und Inhalt eines Businessplans	41
11.2.	Finanzplan: der rechnerische Teil des Businessplans	42
11.2.1.	Investitionsplanung	42
11.2.2.	Umsatzplanung	43
11.2.3.	Planung der Materialkosten	43
11.2.4.	Planung der Personalkosten	44
11.2.5.	Planung der Gemeinkosten	44
11.2.6.	Planerfolgsrechnung und Rentabilitätsvorschau	45
11.2.7.	Finanzierungsplanung und Kapitalbedarfsermittlung	46
11.2.8.	Tilgungsplan für Darlehen	46
11.2.9.	Liquiditätsplanung	47
12.	Aufgabenstellungen und Fallbeispiele	48
12.1.	Unternehmenssteuerung	48
12.2.	Strategische und operative Planung	49
12.3.	Planungsprinzipien	50
13.	Übungen	52
13.1.	Umsatzbudget	52
13.2.	Umsatzbudget und Produktionsbudget	53
13.3.	Umsatzbudget, Materialbudget, Personalbudget	54
13.4.	Materialbedarfsplan, Materialbeschaffungsplan, Lagerbudget	56
13.5.	Investitionsbudget	57
13.6.	Liquiditätsplan	58
13.7.	Liquiditätssicherung	59
13.8.	Abweichungsanalysen - Umsatzabweichung	60
13.9.	Abweichungsanalysen - Umsatzabweichung	61
14.	Selbstevaluation	63

Quellen

Literatur

- Bredgaard Ole, Pedersen Michael: Financial management in a service perspective; Aarhus 2008; Academia-Verlag.
- Barale Lucia, Ricci Giovanna: Futuro impresa più 5; Milano 2019; Rizzoli Education spa
- Barale Lucia, Ricci Giovanna: Entriamo in azienda Oggi 3; Milano 2017; Rizzoli Education spa
- Cox David, Fardon Michael: AS Accounting for AQA, Worcester 2008; Osborne Books
- Ehrmann Harald: Unternehmensplanung (Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 3. Auflage; Ludwigshafen 1999; Kiehl
- Ellmer Monika u.a.: Praxisblicke Betriebswirtschaft III HAK; Linz 2013; Trauner
- Ellmer Monika u.a.: Praxisblicke Betriebswirtschaft V HAK; Linz 2014; Trauner
- Lechner Josef, Planung und Controlling; Deutsches Bildungsressort, Bereich Innovation und Beratung, Bozen 2013
- Olfert Klaus, Pischulti Helmut: Kompakt-Training Unternehmensführung; Ludwigshafen 1999; Kiehl.
- Schlaepfer Dr. Ralf, Von Radowitz Konstantin: Digitale Zukunftsfähigkeit; Deloitte AG
- Thommen Jean-Paul, Achleitner Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Wiesbaden 1998; Gabler Verlag
- Ziegenbein Klaus: Kompakt-Training Controlling; Ludwigshafen 2001; Kiehl.

Bilder

- S. 7 Notizblatt weiß: © JiSign, Standardlizenz erworben am 17.08.2017 bei fotolia by Adobe
Chamäleon: zur Verfügung gestellt von PublicDomainPictures bei Pixabay.com
Schmetterling: zur Verfügung gestellt von Jrommun bei Pixabay.com
- S. 8 Segelboot: zur Verfügung gestellt von Manfred Richter bei Pixabay
Kompass: zur Verfügung gestellt von OpenClipart-Vectors bei Pixabay
- S. 11 Puzzle: designed by Kjpargeter - Freepik.com
- S. 12 Hierarchie: © Leszek Glasner; Lizenz erworben am 17.08.2017 bei dreamstime.com

1. ZUKUNFTSFÄHIGKEIT VON INDUSTRIEBETRIEBEN

Die vierte industrielle Revolution prägt durch die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung von Produkten, Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodellen auch die Entwicklung der Südtiroler Industriebetriebe. Aber nicht nur die Industrie, alle Wirtschaftssektoren sind von der Digitalisierung betroffen.

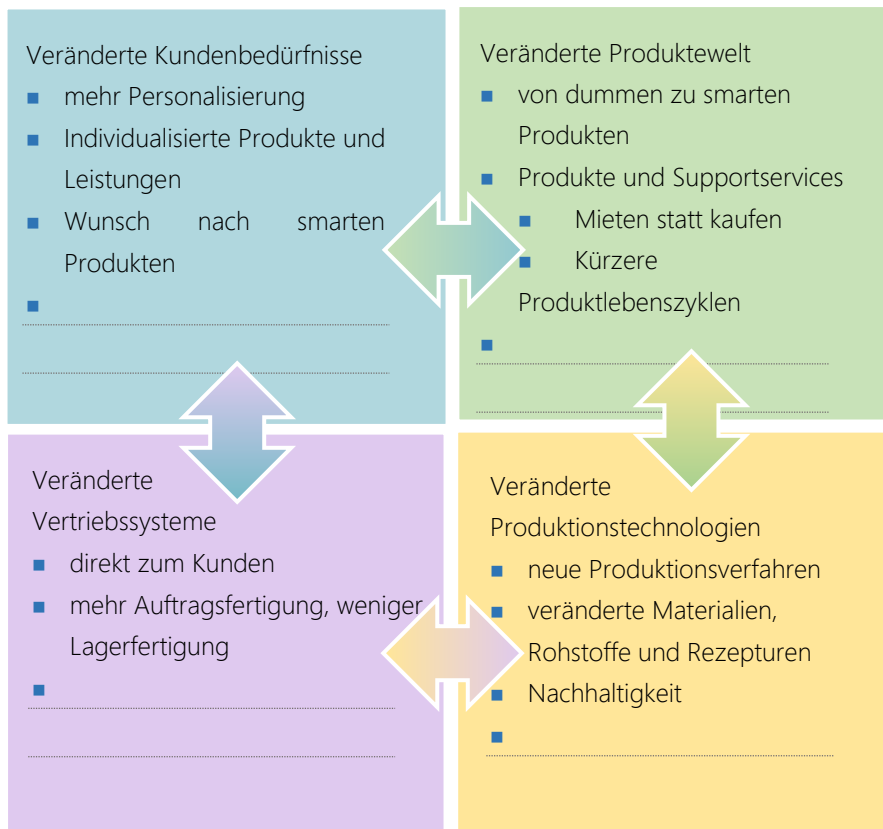
Die aktuellen Herausforderungen für Unternehmen sind jedoch nicht auf die Digitalisierung beschränkt, sie sind vielschichtig, komplex und ständig im Wandel:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

„Unternehmen dürfen keine Zeit verlieren, sie müssen vorwärts gehen. Der Wettbewerb ist hart, und wenn sie nicht schnell gehen und innovieren, dann gehen sie nach Hause “
Frank Campbell Resident – Electrical Sector and Corporate, Eaton

?
 Finde Faktoren, die zeigen, dass zukunftsfähige Unternehmen vor allem flexibel und wandelbar sein müssen.!

Wie verändern sich die Rahmenbedingungen durch die Digitalisierung?



Fallbeispiel 1 S.48

Auf die Frage, was zukunftsfähige und dynamische Unternehmen ausmacht, wird man sehr viele Antworten erhalten.

Ein großer Teil davon wird sich in der folgenden Grafik wiederfinden:



In dieser Übersicht stecken einige neue Begriffe, finde heraus, was dahinter steckt uns beschreibe sie kurz!

Wer sein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen will, muss eine Vision von der Zukunft haben und Ziele für das eigene Unternehmen haben.

Wer sein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen will braucht auch Pläne, wie diese Ziele erreicht werden können.

Die Steuerung des Unternehmens basiert auf einer guten Planung, ohne Planwerte ist Steuerung nicht möglich.

Agile Unternehmen verstehen, in welche Richtung sich die Märkte bewegen, sie haben Prozesse etabliert, die schneller als die Konkurrenz sind, und sie führen ihre Pläne bis zum Ende durch.

Alexander Wessels
CEO Archroma

2. DIE PLANUNG

Unternehmen, die ihre Existenz auf Dauer halten und ihren Erfolg steuern und sichern wollen benötigen eine detaillierte Planung.

2.1. Der Planungsbegriff

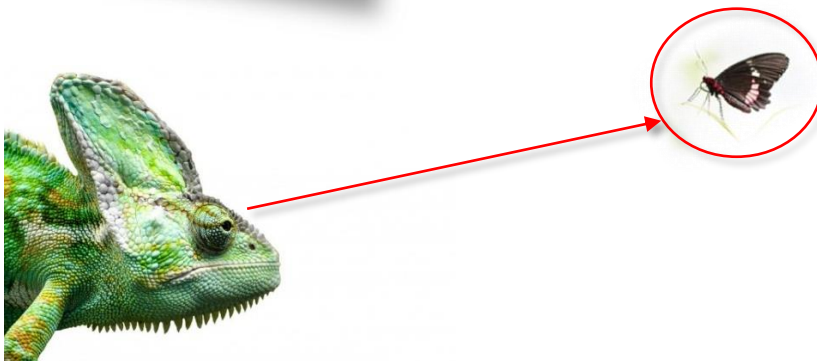
Planung

La pianificazione è il processo con il quale l'impresa stabilisce gli obiettivi da raggiungere, individua le azioni per conseguirli, e definisce le risorse necessarie per mettere in atto queste azioni.

Planning is a basic management function. The planning process identifies goals or objectives to achieve, stipulates activities to realise them considering the available resources.



Die komplexe Vernetzung aller unternehmerischen Bereiche und der Umwelt erfordert eine systematische Planung für das Unternehmen als Ganzes und für seine einzelnen Teilbereiche.



 *planning*

 *programmazione*



Was versteht man unter Planung?

Finde eine geeignete Definition für den Begriff, Planung!

2.2. Die Bedeutung der Planung für das Unternehmen



*Warum ist eine detaillierte Planung für ein Unternehmen von existenzieller Bedeutung?
Welche Vorteile bringt sie?*

Hebe wichtige Schlagwörter im Text hervor!



Welche Fehler müssen bei der Planung vermieden werden?

Die Planung ist die gedankliche Vorwegnahme des zukünftigen Handelns im Unternehmen, das nötig ist, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

Dieses gedankliche Durchspielen zukünftiger Abläufe ermöglicht es, Probleme und Schwächen zu erkennen und vorab zu strukturieren, das gilt für das Unternehmen als Ganzes und ebenso für einzelne Unternehmensbereiche.

Planen heißt auch, in Zeitabschnitten zu denken, vom strategischen Ziel Etappenziele abzuleiten und dadurch nötige Handlungen und Maßnahmen zu verdeutlichen.

Diese Zielvorgaben können Mitarbeiter motivieren, wenn ihnen die strategischen Unternehmensziele und die Schritte zur Zielerreichung erklärt und bewusst gemacht wurden, oder sie gar in den Planungsprozess mit eingebunden waren.

Durch die Planung werden Ressourcen effizient verteilt und die Aktivitäten im Unternehmen zielgerichtet koordiniert. Synergieeffekte können erkannt und genutzt werden.

Eine detaillierte Planung ermöglicht einen kontinuierlichen Soll-Ist-Vergleich, wodurch das Management laufend kontrollieren kann, ob sich das Unternehmen noch auf Kurs befindet.

Abweichungen vom Plan können sofort identifiziert werden und deren Auswirkungen schnell rechnerisch durchgespielt werden. Dadurch wird ein rasches und zielgerichtetes Reagieren auf neue Situationen erst möglich.

Die betriebliche Planung kann aber auch erhebliche Nachteile haben, wenn bei der Planung Fehler gemacht werden:

3. BETRIEBLICHE PLÄNE

Es gibt nicht nur eine einzige Planung in einem Unternehmen. Pläne werden in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen, auf verschiedenen Ebenen, aus unterschiedlichen Anlässen und für verschiedene Zeiträume erstellt. Wichtig dabei ist, dass sie auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind.

3.1. Arten von Plänen nach ihrem Zeitbezug

Langfristige Pläne	<p>Langfristige Pläne orientieren sich an einem Zeitraum von mehr als vier Jahren. Sie sind daher mit erheblicher Ungewissheit verbunden.</p> <p>Langfristige Pläne sind strategische Pläne, sie fallen in den Verantwortungsbereich der obersten Managementebenen und umfassen das gesamte Unternehmen.</p> <p>Strategische Pläne sind Grundsatzpläne und geben die Planungsrichtung vor.</p>
Mittelfristige Pläne	<p>Mittelfristige Pläne umfassen einen Planungshorizont, der zwischen einem und vier Jahren liegt. Diese Pläne werden bereits feiner und detaillierter formuliert als langfristige Pläne.</p> <p>Mittelfristige Pläne stellen ein Bindeglied zwischen den strategischen Plänen und den operativen Plänen dar, sie enthalten wichtige Etappenziele. Die Strategien werden in diesen taktischen Plänen inhaltlich konkretisiert und Maßnahmen zur Zielerreichung festgelegt.</p>
Kurzfristige Pläne	<p>Kurzfristige Pläne beziehen sich auf einen Zeitraum bis zu einem Jahr, wie werden auch operative Pläne genannt.</p> <p>Operative Pläne leiten sich aus den taktischen Plänen ab und haben konkrete, in Zahlen ausgedrückte Zielvorgaben.</p> <p>Die operative Planung besteht aus einem System aus Teilplänen, das alle Unternehmensbereiche einbezieht.</p>



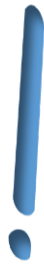
Welche Arten von Plänen kann man nach dem Zeitbezug unterscheiden? Welche Zusammenhänge bestehen zwischen diesen Plänen, worin unterscheiden sie sich?



Planning for these different time scales requires different approaches: the further on in time, the less detailed are the plans.


Fallbeispiel 2 S.49

success potential 



Die strategische Planung muss Erfolgspotentiale und Wettbewerbschancen des Unternehmens erkennen, operativ kann ein Unternehmen nur das erwirtschaften, was vorher auch strategisch und taktisch geschaffen und festgelegt wurde.

Es geht nicht um die kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern um die Zukunft des Unternehmens und das langfristige Gewinnoptimum.

gestione strategica 
gestione operativa



Worin unterscheiden sich strategische und operative Planung?



Finde konkrete Beispiele zu strategischen Zielen und davon abgeleiteten operativen Zielen für einen Industriebetrieb!

3.1.1. Operatives versus strategisches Management

Im Rahmen des **strategischen Managements** wird die Zukunft des Unternehmens aktiv gestaltet und geplant. Es werden Visionen und Ziele für die Zukunft festgeschrieben, langfristige Investitionen geplant, nachhaltige Erfolgspotentiale geschaffen und gestärkt, Werte im Leitbild verankert und die Corporate Identity gestaltet.

Im strategischen Management geht es um **Effektivität**, also darum, **die richtigen Dinge zu tun**, um die Unternehmensziele zu erreichen.

Das **operative Management** steuert und gestaltet gezielt die Gegenwart, also auch das Tagesgeschehen und die unmittelbare Zukunft des Unternehmens innerhalb der Rahmenbedingungen, die die strategische und taktische Planung vorgeben.

Das operative Management strebt nach **Effizienz** und hat die Aufgabe, **die Dinge richtig zu tun**.

Steuerungsgrößen für das operative Management sind der Erfolg (Gewinn und Rentabilität) sowie die Liquidität des Unternehmens, beide sollen dabei gesichert werden.

Unterscheidungsmerkmal	Strategische Planung	Operative Planung
Wer plant?		
Für welchen Zeitraum?		
Für welche Reichweite?		
Wie konkret sind die Aussagen?		
Wie sicher sind die Rahmenbedingungen für die Planung		
Welche Informationen werden benötigt?		

Gesamtpläne	<p>Gesamtpläne betreffen mehrere Unternehmensbereiche und beinhalten ein System verschiedener Teilpläne, die aufeinander abgestimmt sind.</p> <p>Sie stellen ein Gesamtkonzept dar und zeigen, wie es sich auf die verschiedenen Unternehmensbereiche auswirkt, bzw. was diese beitragen.</p> <p>Z.B. Businessplan, Marketingplan,</p>
Teilpläne	<p>Teilpläne betreffen einzelne Funktionsbereiche des Unternehmens, sie sind Teil eines Gesamtplans und leiten sich aus gegebenen übergeordneten Zielen ab.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Umsatzpläne ■ Personalpläne ■ Kostenpläne ■ Absatzpläne ■ Finanzpläne ■ Werbeplan ■ Investitionsplan ■ Erfolgsplan



4. PLANUNGSGRUNDSÄTZE, PLANUNGSPRINZIPEN

4.1. Planungsgrundsätze

Planungsgrundsätze sind Anforderungen, die eine gute Unternehmensplanung erfüllen sollte.

Pläne müssen in erster Linie realisierbar sein. Die Gründe für das Scheitern von Plänen liegen oft in zu hoch gesteckten Zielen, unterschätztem Zeitbedarf oder unrealistischen Annahmen.

Der Grundsatz der Vollständigkeit verlangt, dass alle unternehmensinternen und – externen Faktoren in der Planung berücksichtigt werden, und die Pläne alle wichtigen Unternehmensbereiche betreffen, da deren richtiges Zusammenspiel für den Erfolg des Ganzen ausschlaggebend ist.

Teilpläne müssen untereinander abgestimmt sein und Interdependenzen zwischen den Teilbereichen des Unternehmens berücksichtigen.

Die Genauigkeit der Pläne soll zielführend und zweckentsprechend sein.

Die Planung sollte dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit folgen, der Planungsaufwand muss dem verfolgten Zweck und Ziel entsprechen.

Pläne sollen elastisch sein und an veränderte Umfeldbedingungen leicht angepasst werden können.

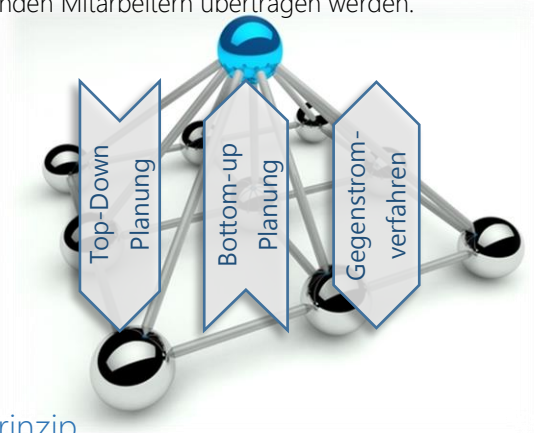


Welchen Anforderungen muss die unternehmerische Planung gerecht werden?

Schreibe wichtige Schlagwörter heraus:

4.2. Planungsprinzipien (Planungsrichtung)

Die Planungsprinzipien beschäftigen sich mit der Frage, wer die Pläne erstellt und wie die Planvorgaben den ausführenden Mitarbeitern übertragen werden.



Top Management

Middle Management

Lower Management



There are various factors you need to take into consideration when deciding on one or the other manner. Whether bottom-up or top-down planning is right for your enterprise depends on:

- organizational strategy
- organizational structure
- organization and team culture
- time sensitivity of the project

4.2.1. Das Top-Down-Prinzip

Bei diesem Planungsprinzip geht die Zielformulierung von der obersten Führungsebene aus. Die Unternehmensführung unterrichtet die nachgelagerten Instanzen über die verbindlichen Rahmenpläne und die vorgegebenen Maßnahmen. (Umsatzerwartungen, zur Verfügung stehende Ressourcen, Einsparungsvorgaben, geplante Investitionen ...).

Vorteile

Nachteile

4.2.2. Das Bottom-up-Prinzip

Im Fokus steht bei diesem Prinzip die Realisierbarkeit der Teilpläne, da untergeordnete Führungsebenen Ziel- und Maßnahmenpläne entwickeln, die dann vom Top-Management zusammengefasst werden.

Vorteile

Nachteile



Beschreibe die Top-Down-Planung und die Bottom-up-Planung anhand eines konkreter Beispiele!

Fallbeispiel 3 S.50

4.2.3. Das Gegenstromverfahren (down up)

Die Nachteile der beiden dargestellten Planungskonzepte werden durch das Gegenstromverfahren als deren Mischform abgefangen.

Hier gibt das Top Management zunächst einen Rahmenplan vor, von dem die Teilpläne abgeleitet werden. Nachgelagerte Führungsebenen haben somit die Möglichkeit zu gestalten, die Rahmenvorgaben zu konkretisieren.

Vorteile

Nachteile



Welche Vorteile sehen viele UnternehmerInnen darin, ihre Mitarbeiter in den Planungsprozess miteinzubeziehen?

operational planning 

pianificazione operativa 
aziendale

5. DIE OPERATIVE PLANUNG

5.1. Planungsablauf

Die Qualität der betrieblichen Planung hängt entscheidend davon ab, inwieweit sie alle Einflussfaktoren auf das betriebliche Geschehen berücksichtigt hat.

Solche Einflussgrößen sind:

Interne Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Innerbetriebliche Zusammenhänge ■ Leistungsprofil, genaue Leistungsbeschreibung ■ Engpässe in der Produktion ■ die eigene Kostenstruktur ■ die Kapitalstruktur des Unternehmens ■ eigene Stärken und Schwächen (Auslastung der Anlagen, Stammkunden, Umsatzpotential, Kundenzufriedenheit und Image, Innovation und Produktentwicklung) ■ Kooperationen und Marketingmaßnahmen ■ Mitarbeiter (Stammpersonal, Neueinstellungen ...)
Externe Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Branchentrends ■ Saisonale Schwankungen ■ Allgemeine Wirtschaftslage ■ Rahmenbedingungen (neue gesetzliche Bestimmungen) ■ Konkurrenz ■ Innovationen im Beschaffungsbereich (Anlagen und Material)



Welche Faktoren sind für die betriebliche Planung entscheidend und welche wichtigen Informationen müssen daher für den Planungsprozess bereitgestellt werden?



Auf welche wichtigen Informationsquellen kann sich die betriebliche Planung stützen?

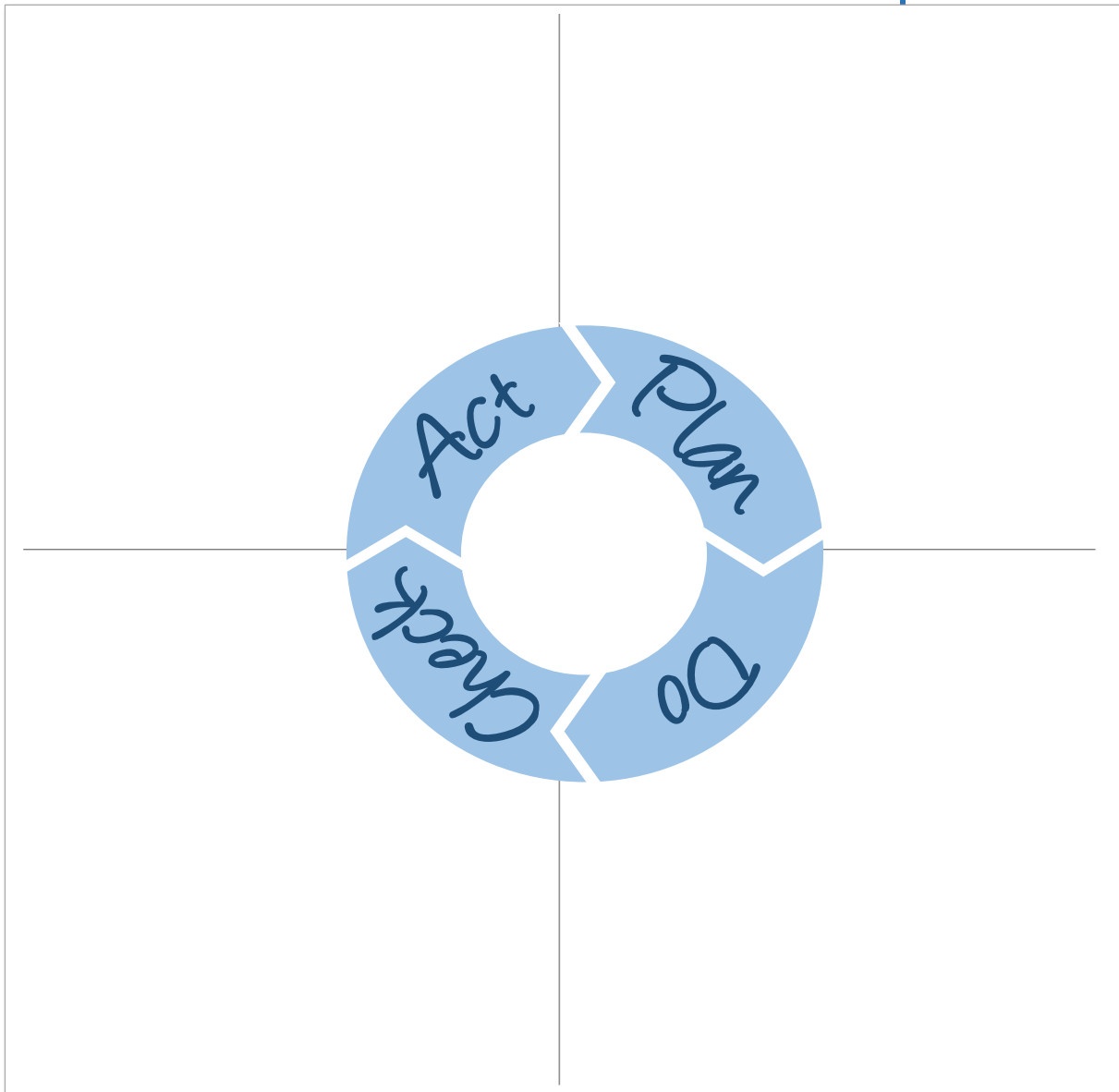


Finde konkrete Beispiele für innerbetriebliche Zusammenhänge in einem Industriebetrieb! (z.B. Die Absätze sind höher als erwartet)

Nur wenn die Planung alle wichtigen Einflussgrößen und die innerbetrieblichen Zusammenhänge korrekt wiedergibt, kann sie auch realistisch und umsetzbar sein.

Der regelmäßige Abgleich von Plan- und Ist-Daten ermöglicht ein schnelles Erkennen von Abweichungen und Entwicklungen im Unternehmen und bietet dem Management gezielte Informationen, um Entscheidungen zu gegensteuernden Maßnahmen zu treffen.

Die Auswirkungen der Abweichungen lassen sich dann auch sehr schnell hochrechnen.



5.2. Inhalt der operativen Planung

Möglichst detailliert und genau wird ausgearbeitet

- ↓

was Was will man erreichen? Hier werden die Zielvorstellungen und Sollwerte in Zahlen festgelegt.
 - ↓

wer Es erfolgt die Zuweisung der Plandaten an die Verantwortungsträger (z.B. Abteilungen, Produktgruppen ...).
 - ↓

wie Ein Maßnahmenkatalog kann auch Alternativen zur Realisierung aufzeigen.
 - ↓

womit Die Zuordnung der personellen und sachlichen Ressourcen erfolgt unter Berücksichtigung der Knappheit und Gewinnoptimierung.
 - ↓

wann Der zeitliche Rahmen bestimmt das Ende der einzelnen Planphasen.
- getan werden muss, um die festgelegten Ziele zu erreichen.



Beschreibe und erkläre den Planungskreislauf anhand eines praktischen Beispiels! (z.B. Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Senkung der Lagerkosten, Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit)



Was wird in einem operativen Plan festgelegt? Erkläre anhand eines Beispiels (z.B. Kuchenverkauf beim Elternsprechtag).

budgeting 

Il budget aziendale prevede e quantifica tutte le risorse generate ed assorbite nel periodo budgetario e spiega nel dettaglio tutte le componenti del sistema di produzione.

6. DIE BUDGETIERUNG

Die operative Planung verwirklicht die Ziele der strategischen und taktischen Planung, indem sie diese durch die Beschreibung von Etappenzielen und Maßnahmen realisierbar macht.

Der Zeithorizont der operativen Planung ist kürzer, ihre Planvorgaben sind wesentlich konkreter und detaillierter.

Im Rahmen der operativen Planung werden Budgets und Aktionspläne erstellt. Während die Budgetierung monetäre Zielgrößen (wie Umsätze, Erlöse, Kosten) vorgibt, bestimmen Aktionspläne reale Aktivitäten (wie Fortbildung der Mitarbeiter, Urlaubspläne, Marketingaktivitäten, Beschaffungsvorgänge, Verwaltungsprozesse, Ablauf der Wartungsarbeiten u.a.).

Budgetierung

Il budget è un documento amministrativo che stabilisce in via preventiva importanti linee guida per un periodo futuro, indirizzate alle varie aree dell' impresa, al fine di conseguire un determinato risultato.

Con il budget il management esprime tutti gli obiettivi aziendali in termini monetari.

Budgeting for a business is the process of planning a detailed statement of financial results that are expected for a given time period in the future.

A Budget is not simply a forecast, it is a planned outcome of the future, that the entrepreneur wants to achieve.

Creating and managing a budget is key to business success.



Wie helfen Forecast und Budget der Unternehmerin oder dem Unternehmer, wenn es zu raschen Veränderungen auf den Absatz- oder Beschaffungsmärkten kommt?

Forecast

Der Forecast ist eine Vorausschau auf das kommende Jahr, basierend auf den Daten der vergangenen Jahres und bereits vorhandener Informationen über die nahe Zukunft. Der Forecast dient zur Einschätzung und Prognose der Absätze im kommenden Geschäftsjahr und hilft auslastungsstarke und –schwache Zeitabschnitte zu erkennen.

Der Forecast ist also eine Informationsbasis für die Budgetierung und für die Aktionsplanung (z.B. für Wartungsarbeiten an den Produktionsanlagen.)

6.1. Aufbau eines Budgets

Das gesamte Unternehmensbudget setzt sich aus mehreren Teilbudgets zusammen, die voneinander abhängen.

- 1) **Erfolgsplan / Erfolgsbudget / Leistungsbudget:** Im Erfolgsbudget werden Kosten und Erlöse geplant und somit das Betriebsergebnis vorgegeben, das erreicht werden sollte. Das Erfolgsbudget besteht aus mehreren Einzelbudgets und zwar aus
 - Absatz- und Umsatzbudget (Verkaufsbudget)
 - Personalbudget
 - Materialbudget
 - Kostenbudget
- 2) **Investitionsplan / Investitionsbudget:** Das Investitionsbudget leitet notwendige Investitionen ins Anlagevermögen aus den strategischen Plänen ab. Es geht also darum festzulegen, welche Anschaffungen, Eliminierungen und Erneuerungen von Anlagen im Budgetjahr zu tätigen sind.
- 3) **Finanzplan / Finanzbudgets:** Im Finanzplan wird der Mittelbedarf für die im Budgetjahr vorgesehenen Maßnahmen (Mittelverwendung) den verfügbaren oder noch zu beschaffenden Mitteln (Mittelherkunft) gegenübergestellt.
- 4) **Planbilanz / Bilanzbudget:** das Bilanzbudget ergibt sich aus der Zusammenfassung aller vorhin genannten Budgets.

6.1.1. Inhaltliche Zusammenhänge

Die einzelnen Teilbudgets sind untrennbar miteinander verbunden, sie stehen in engem Zusammenhang zueinander und bedingen sich gegenseitig. Das Ergebnis des einen Budgets liefert die Ausgangsdaten für einen anderen Plan.

Beispiele:

■
■
■
■
■



The end result of the budgeting process is the forecast income statement and the planned balance sheet.



Ein **Profit-Center** ist eine organisatorische Einheit eines Unternehmens, für die ein eigener Periodenerfolg berechnet wird.

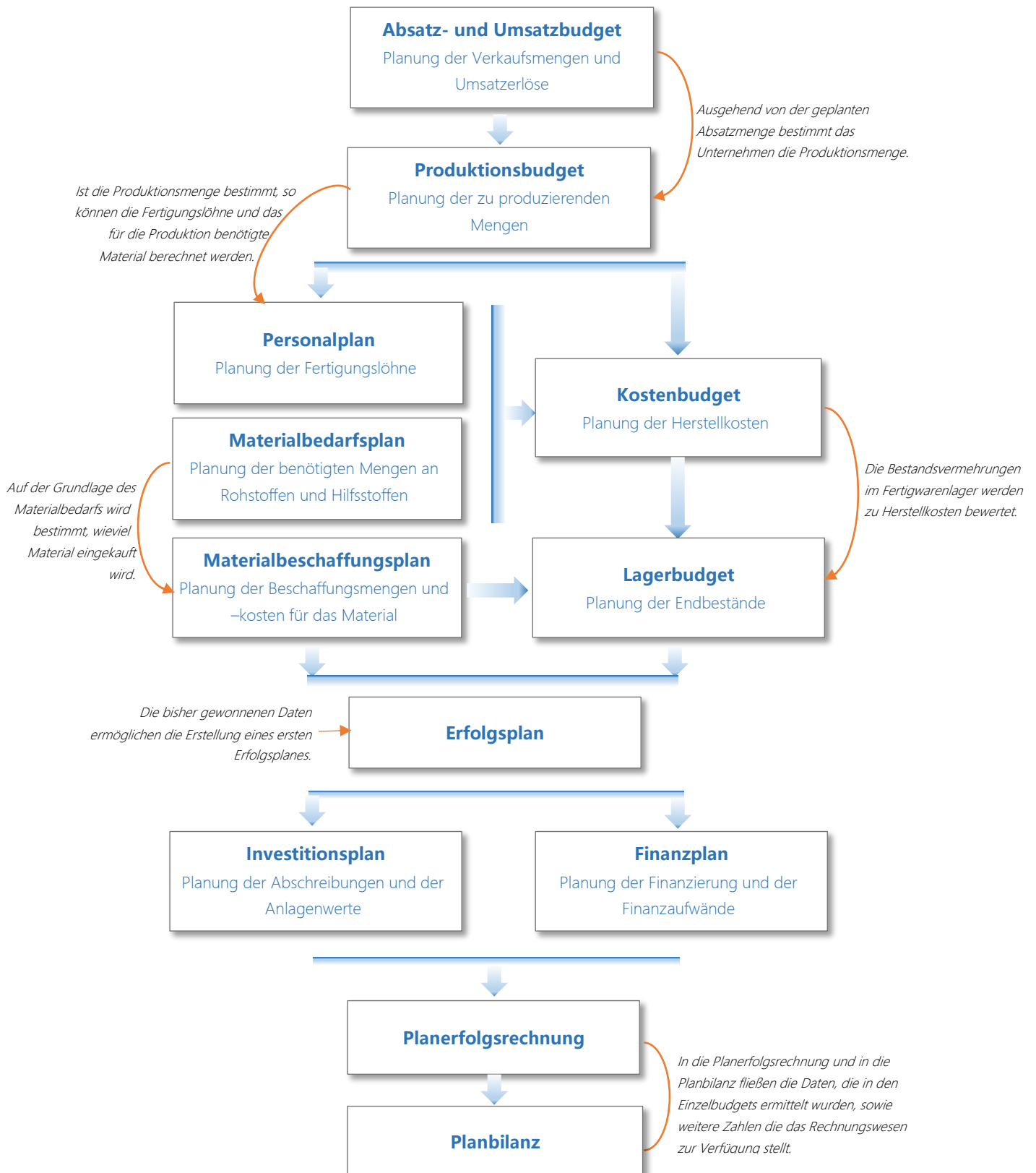
Ein **Cost-Center** ist ein organisatorisch abgeschlossener Teilbereich des Unternehmens, der keine Umsätze generiert, aber an der Leistungserstellung beteiligt ist.



6.1.2. Budgetzusammenhang in einem Industriebetrieb

Erkläre die Vorgehensweise bei der Budgetierung und den Budgetzusammenhang.:

Die Einzelbudgets werden in einer sachlich zweckmäßigen Reihenfolge erstellt, die dem Zusammenhang zwischen den einzelnen Budgets folgt.



6.1.3. Die Erstellung eines Budgets

Die Erstellung des Budgets verlangt eine weitreichende und detaillierte Kenntnis aller Zusammenhänge im Unternehmen und der dazugehörigen Zahlen.

Sie erfordert eine beachtliche Anzahl von Berechnungen, Kalkulationen und Simulationen.

Alle Entscheidungen, die im Rahmen der Budgetierung getroffen werden, müssen mit den mehrjährigen Plänen und den strategischen Zielen des Unternehmens im Einklang stehen.

Meist beginnt die Budgetierung mit einer Rückschau auf Vergangenheitsdaten und einer Analyse der Abweichungen die sich in der letzten Planperiode ergeben haben.

Für die neue Planperiode ist es wichtig nach Potentialen auf der Erlösseite und auf der Aufwandsseite zu suchen.

6.1.4. Zero Based Budgeting

Das Zero-Base-Budgeting, auch Nullbasisbudgetierung genannt, ist eine Planungsmethode bei der die Pläne von Grund auf neu erstellt werden (Planning from Base Zero).

Das Ziel dabei ist, dass Bestehendes nicht irritiert, die einzelnen Posten hinterfragt und neu begründet werden müssen.

Hinter jedem Budget sollen Aufgaben und Maßnahmen stehen, daher wäre es falsch Zahlen einfach fortzuschreiben.

Auf diese Art und Weise werden Ressourcen nicht aufgrund des Leistungsverhaltens im vergangenen Jahr zugeordnet, sondern aufgrund der Notwendigkeiten, die sich durch die Pläne für die Zukunft ergeben. So werden finanzielle Mittel für neue Vorhaben frei.

Diese Form der Planung findet jetzt zum Teil auch in der öffentlichen Verwaltung Anwendung.



Il principale limite (ma non il solo) dell' uso dello *zero-base budgeting* consiste nella complessità e nel costo del lavoro di analisi, che tra l' altro può avere come conseguenze difficoltà di accuratezza e burocratizzazione.

sales budget, revenue forecast 
 budget delle vendite 

7. DIE BUDGETIERUNG IM INDUSTRIEBETRIEB

Der Ausgangspunkt eines Budgets für einen Industriebetrieb besteht in der Planung des Absatzes, also der geplanten Verkaufsmengen.

7.1. Das Absatzbudget und Umsatzbudget

Vom Absatzbudget wird das Umsatzbudget abgeleitet. Es geht also vor allem um folgende Fragen:

- _____
- _____
- _____

Welche Zahlen werden im Absatz- und Umsatzbudget ermittelt?



Worauf basieren diese Zahlen?



Um die nötigen Informationen zur Erstellung des Umsatzbudgets zu erhalten ist also eine umfassende Marktforschung nötig.

Den Erkenntnissen der Marktforschung müssen dann unternehmensinterne Daten wie (Kostenstruktur von Produktion und Absatz, optimale Produktionsmenge, Kapazitätsgrenzen und Engpässe ...) gegenübergestellt werden.

Beispiel: Absatz- und Umsatzbudget

Die *Laurin AG* ist ein Industriebetrieb, der zwei Produktarten (*Cash* und *Flow*) herstellt. Das Unternehmen möchte seinen Marktanteil weiter ausbauen und plant eine Marketingkampagne für das Frühjahr des kommenden Geschäftsjahres, die vor allem auf die Verkäufe im zweiten Halbjahr wirken soll.

Folgende Absätze werden erwartet:

Cash: im ersten Halbjahr sollen 20.000 Stück zu einem Preis von je 51,20€ verkauft werden, im zweiten Halbjahr wird mit einer Absatzsteigerung von 9,5% bei einem Preis von 53€ gerechnet.

Flow: im ersten Halbjahr sollen 28.000 Stück zu einem Preis von je 29€ verkauft werden, für das zweite Halbjahr rechnet das Unternehmen mit einer Absatzsteigerung von 4.400 Stück bei einer Preissteigerung auf 33€.

Produkt	1. Halbjahr			2. Halbjahr			Summe Umsätze
	Absatz	Stückpreis	Umsatz	Absatz	Stückpreis	Umsatz	
Cash							
Flow							
Umsätze							

ÜBUNG 1 S.52

7.2. Das Produktionsbudget

Das Produktionsbudget baut auf das Umsatzbudget auf. Auch hier ergeben sich wieder zwei zentrale Fragestellungen:

-
-

Die zu produzierende Menge ergibt sich also folgendermaßen:

$$\begin{aligned}
 \text{Produktionsmenge} &= \text{.....} \\
 &- \text{.....} + \text{.....} \\
 &\text{bzw.} \\
 &\text{.....} \\
 &- \text{.....}
 \end{aligned}$$



production plan



budget della produzione



Welche Zahlen werden im Produktionsbudget ermittelt?



Warum stimmt Absatzmenge und Produktionsmenge nicht unbedingt überein?

Beispiel: Produktionsbudget

Die *Laurin AG* weist zu Beginn des Planjahres folgende Bestände im Fertigwarenlager auf:

Produkt Cash: 8.000 Stück zu einem Wert von je 46€.

Produkt Flow: 13.000 Stück zu einem Wert von 21€.

Die Bewertung erfolgte zu Herstellkosten des Vorjahres.

Am Ende der Planperiode sollen vom Produkt Cash noch 3.000 Stück vorrätig sein, der Lagerabbau erfolgt aufgrund eines geplanten neuen Designs.

Der Bestand des Produktes Flow soll aufgrund weiterer angestrebter Absatzsteigerungen auf 15.000 erhöht werden.

	Produkt Cash	Produkt Flow
Jährliche Absatzmenge		
Geplante Bestandsveränderung		
Produktionsmenge		

Die geplante Produktionsmenge ist ein wichtiger Ausgangspunkt für die weiteren Budgets.

Gründe, die zu einer Bestandsveränderung im Fertigwarenlager führen.

Bestandsvermehrung	Bestandsverminderung



Warum plant ein Unternehmen - Bestandsvermehrungen oder? - Bestandsverminderungen in seinem Fertigwarenlager?

ÜBUNG 2 S.53

direct labor budget 

budget della manodopera 
diretta



Welche Daten sind der Ausgangspunkt des Personalbudgets und welche Zahlen werden ermittelt?

7.3. Das Personalbudget – Planung der Fertigungslöhne

Das Personalbudget steht in direktem Zusammenhang mit dem Produktionsbudget. Es errechnet die für die Produktion anfallenden, direkten Lohnkosten einschließlich Lohnnebenkosten.

Zu den Personalkosten zählen auch Personalbeschaffungskosten und Personalentwicklungskosten.

Die Personalplanung stellt das Management häufig vor größere Herausforderungen als die Planung anderer Produktionsfaktoren.

Die Planungsobjekte sind in diesem Fall keine Wirtschaftsgüter, sondern Menschen mit einer eigenen Persönlichkeit, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, mit eigenen Zielen und Bedürfnissen. Sie können nicht beliebig beschafft, gelagert und abgeschafft werden.

Gleichzeitig ist das Personal auch ein wichtiger strategischer Erfolgsfaktor.

Das Personalbudget beantwortet folgende Fragen:

-
-

Dazu werden folgende Daten benötigt:

-
-

Beispiel: Personalbudget – Planung der Fertigungslöhne

Im Rahmen der Kostenrechnung hat die *Laurin AG* ermittelt, dass die Personalkosten in der Produktion mit 20€ je Stunde anzusetzen sind.

Das Produkt Cash beansprucht die Mitarbeiter in der Produktion insgesamt 45 Minuten pro Stück, im Produkt Flow stecken 24 Minuten Arbeitszeit in der Produktion.

	Produkt Cash	Produkt Flow	
Produktionsmenge			
Fertigungszeit pro Stück			
Lohnkosten je Stunde			
Lohnkosten je Stück			Gesamt
Fertigungslöhne			

7.4. Das Materialbudget

Das Materialbudget bezieht seine Ausgangsdaten ebenfalls aus dem Produktionsbudget. Die geplante Produktionsmenge bestimmt den Materialeinsatz und auch den Materialeinkauf.

Das Materialbudget geht diesen zentralen Fragen nach:

-
.....
-
.....

Das Materialbudget daher aus 2 Teilbudgets:

-
-

7.4.1. Der Materialbedarfsplan

Der Materialbedarfsplan wird auf der Grundlage der Stücklisten der einzelnen Produkte und der geplanten Produktionsmenge erstellt.

Beispiel: Materialbedarfsplan

In das Produkt Cash der *Laurin AG* fließen 250g des Rohstoffes R1 und 500 g des Rohstoffes R2, das Produkt Flow besteht aus 100g von Rohstoff R1 und 200g von Rohstoff R2. Es wird damit gerechnet, dass der Einkaufspreis für 1 kg von R1 im Planjahr bei 48€ liegen wird und jener von R2 bei 16€ je kg.

	Produkt Cash	Produkt Flow	
Produktionsmenge			
Bedarf R1 je Stück			Gesamtbedarf R1
Bedarf R1 je Produktart			
Kosten R1 je Produktart			
Bedarf R2 je Stück			Gesamtbedarf R2
Bedarf R2 je Produktart			
Kosten R2 je Produktart			
Materialkosten je Produktart			
Materialkosten pro Stück			

Stückliste

La distinta base è un elenco di tutti i materiali (materie prime, semi-lavorati ...) che compongono il prodotto finito.



 *materials budget*

 *budget delle materie prime*



The materials budget is used to plan how much raw materials we need to have available to meet the budgeted production.

ÜBUNG 3 S.54

materials purchases budget 
 budget degli acquisti 



Welche Überlegungen führen zu Bestandserhöhung bzw. -verminderung im Rohstofflager?



7.4.2. Der Materialbeschaffungsplan

Der Materialbedarf für die Produktion muss nicht zwangsläufig mit der Menge übereinstimmen, die eingekauft wird. Auch hier fließen, wie beim Produktionsbudget, Überlegungen zur Vorratshaltung ein.

Beispiel: Materialbeschaffungsplan

Am Beginn der Planperiode der *Laurin AG* befinden sich noch folgende Rohstoffmengen auf Lager:
 Rohstoff R1: 950 kg eingekauft zu einem durchschnittlichen Preis von 46€/kg
 Rohstoff R2: 3t zu eingekauft zu einem durchschnittlichen Preis von 13.000€/t
 Am Ende des Budgetjahres sollen von R1 1.200 kg vorrätig sein, von R2 soll nur mehr 2t.

	Rohstoff R1	Rohstoff R2	
Materialbedarf für die Produktion			
Geplante Bestandsveränderung			
Beschaffungsmenge			
geplanter EK-Preis			Gesamt
Materialeinkauf in €			

indirect costs, common costs 
 costi indiretti, costi comuni 



Common costs are costs that cannot be assigned directly to any particular department, product, or segment of the business.

7.5. Das Kostenbudget – Planung der Herstellkosten

Die Herstellkosten werden benötigt, um die Bestandsvermehrungen und die Endbestände im Fertigwarenlager bewerten zu können.

Die Herstellkosten setzen sich aus den Einzelkosten, also den direkt zurechenbaren Materialkosten und den Fertigungslöhnen, sowie aus den Gemeinkosten der Produktion und Lagerhaltung zusammen.

Fertigungsgemeinkosten	Materialgemeinkosten

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Material- und Fertigungsgemeinkosten den Produkten zuzurechnen:

...

ÜBUNG 4 S.56

Beispiel: Kostenbudget – Planung der Herstellkosten

Die Abteilung Kostenrechnung der *Laurin AG* stellt folgende Informationen zur Verfügung:
 Der Fertigungsgemeinkostenzuschlag beträgt 40% der Fertigungslöhne, jener für die Materialgemeinkosten macht 30% der Materialkosten aus.

	Produkt Cash	Produkt Flow
Fertigungseinzelkosten		
Fertigungsgemeinkostenzuschlag		
Materialeinzelkosten		
Materialgemeinkostenzuschlag		
Herstellkosten Produktart		
Herstellkosten pro Stück		

7.6. Das Lagerbudget – Bewertung der Endbestände

Jetzt sind alle Daten gegeben, um die Endbestände und Bestandsveränderungen bewerten zu können.

Wie werden Lagerbestände bewertet?

Rohstofflager	Fertigwarenlager

 *storage budget*
 *budget delle rimanenze*

?
Welche Daten werden im Lagerbudget benötigt?

?
Für welche weiteren Budgets liefert das Lagerbudget wichtige Zahlen?

Beispiel: Lagerbudget – Bewertung der Endbestände

Die *Laurin AG* bewertet ihre geplanten Endbestände nach dem FIFO-Prinzip wie folgt:

	Anfangsbestände			Endbestände			Bestands- veränderung
	Menge	€	Wert	Menge/Preis	€	Wert	
Rohstoff R1							
Rohstoff R2							
Bestandsvermehrung im Rohstofflager							
Cash							
Flow							
Bestandsverminderung im Fertigwarenlager							

Siehe Übungen in EXCEL auf der Website der Deutschen Pädagogischen Abteilung

7.7. Erfolgsbudget

Die bis jetzt angeführten Teilbudgets erlauben eine erste Darstellung wichtiger Eckdaten des Erfolges.

Beispiel: Erfolgsbudget

Die *Laurin AG* ermittelt das erwartete Betriebsergebnis unter Berücksichtigung folgender Zahlen:
Die Gemeinkosten für die Produktion betragen 792.240€. Für Verwaltung und Vertrieb fallen weitere 299.660€ an.

Umsatzerlöse			Umsatzbudget
Bestandsverminderung Fertigwaren			Lagerbudget
Wert der Produktion			
Materialeinkauf			Material- beschaffungsplan
Bestandsvermehrung Materiallager			Lagerbudget
Fertigungslöhne			Personalbudget
Gemeinkosten der Fertigung (Material- und Fertigungsgemeink.)			Kostenbudget (Summe der zugeschlagenen GK)
Gemeinkosten für Verwaltung und Vertrieb			Lt. Angabe
Kosten für die Produktion			
Geplanter EBIT			

fixed assets budget 
budget degli investimenti 

7.8. Das Investitionsbudget

Industriebetriebe sind anlagenintensive Betriebe, deshalb machen die mittel- bis langfristigen Investitionen einen großen Teil der Investitionen aus.

Während einige Industriebetriebe laufend Veränderungen und Verbesserungen in der Anlagenstruktur durchführen, weisen zahlreiche Unternehmen einen Investitionsstau auf.

Anstehende Investitionen werden in einem Investitionsprogramm konkretisiert. Wegen der Knappheit des zur Verfügung stehenden Kapitalbetrages werden Investitionsprojekte häufig schrittweise realisiert. Die Reihenfolge wird dadurch bestimmt, welche Investitionen am meisten zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen.

Die Kosten einer Modernisierung und Erweiterung werden in der Planungsphase den zu erwartenden Mehrerlösen oder Kosteneinsparungen gegenübergestellt.

Das Investitionsbudget hält Neuanschaffungen, Eliminierungen und Abschreibungen des Anlagevermögens fest. Um die reale Substanz der Hotelanlage zu erhalten sollte pro Jahr mindestens ebenso viel investiert werden, wie im gleichen Jahr kalkulatorisch abgeschrieben wurde.



Worauf hat die Investitionstätigkeit eines Unternehmens maßgeblichen Einfluss?

Das Investitionsbudget ähnelt in seinem Aufbau einem Anlagenspiegel.

Beispiel: Investitionsbudget

Im Controlling der *Laurin AG* wird folgendes Investitionsbudget erstellt.

	Gebäude		Maschinen		Ausstattung		Sonstige Anlagen	
	Ansch.wert	WB	Ansch.wert	WB	Ansch.wert	WB		
Anfangsbestand	2.500.000	375.000	2.000.000	900.000	250.000	80.000	180.000	80.000
Eliminierungen			-400.000	-360.000				
Anschaffungen			700.000		50.000			
Abschreibungen		75.000		292.500		33.000		36.000
Endwert	2.500.000	450.000	2.300.000	832.500	300.000	113.000	180.000	116.000
Restbuchwerte	2.050.000		1.467.500		187.000		64.000	



Die im Investitionsbudget ermittelten Abschreibungen fließen in die Planerfolgsrechnung ein!

Die Restbuchwerte werden in die Planbilanz übertragen.

ÜBUNG 5 S.57

7.9. Das Finanzbudget

Im Anschluss an das Leistungsbudget und das Investitionsbudget ist der Finanzplan zu erstellen. Er muss alle Zahlungsströme des Unternehmens erfassen.

Es ist festzustellen, welcher zusätzliche Bedarf an Finanzmitteln zur Durchführung der geplanten Maßnahmen erforderlich ist bzw. welcher finanzielle Überschuss entsteht. Stellt sich bei der Erstellung des Finanzplanes heraus, dass ein errechneter Zahlungsmittelbedarf durch vorhandene Kreditreserven oder andere Quellen nicht gedeckt werden kann, ist das gesamte Budget neu zu erstellen und an die Finanzierungsmöglichkeiten anzupassen.

Das Finanzbudget kann aus mehreren Teilplänen bestehen:

- Investitions- und Finanzierungsbudget (Mittelherkunfts-/Mittelverwendungsplan)
- Plan der Finanzaufwendungen
- Kassenbudget (Liquiditätsplan)
- andere Sub-Budgets wie z.B. Plan-Kapitalflussrechnung

7.9.1. Das Investitions- und Finanzierungsbudget

Dieser Plan stellt den Mittelverwendungen (Erhöhung des Vermögens, neue Investitionen, zu zahlende Dividenden, Rückzahlung von Fremdkapital) die geplante Mittelherkunft (nicht verteilte Gewinne, Desinvestitionen, Erhalt von Fremdkapital ...) gegenüber. Es geht hier also um den geplanten Kapitalfluss im Vermögensbereich.



financial budget



budget finanziario



Welche Kernaufgabe hat das Finanzbudget?



Warum besteht das Finanzbudget aus mehreren Teilplänen?



capital expenditure



budget fonti-impieghi



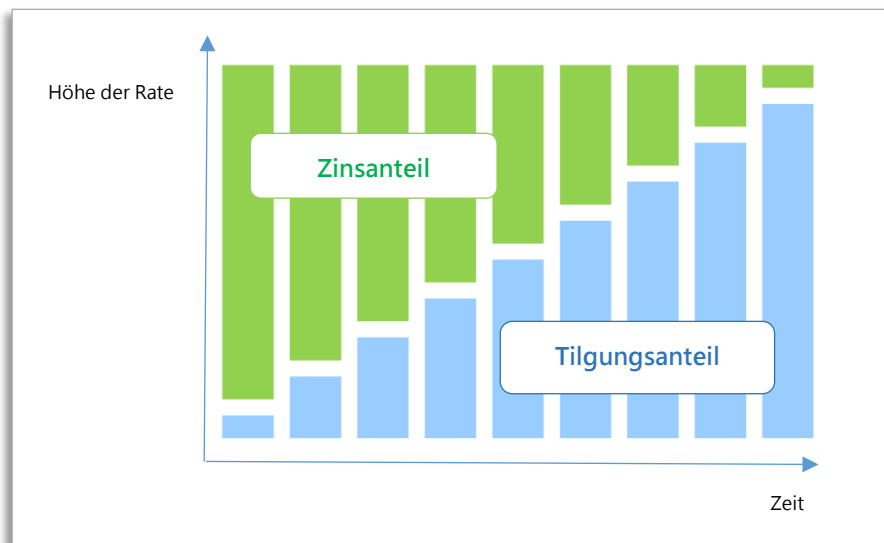
Welche Überlegungen führen zu Bestandserhöhung bzw. -verminderung im Rohstofflager?



7.9.2. Budget des Finanzergebnisses

Damit die Planerfolgsrechnung erstellt werden kann, müssen auch die Finanzerträge und –aufwendungen ermittelt werden.

Die Finanzaufwendungen können aus dem Investitions- und Finanzierungsbudget abgeleitet werden, sobald die nötigen Darlehen und ihre Konditionen feststehen.

Die von der Bank gewährten Darlehen sind häufig Annuitätendarlehen. Bei diesen Darlehen ändern sich, bei gleichbleibender Rate, der Anteil der Zinsen und der Tilgungsanteil. Am Beginn der Laufzeit ist der Zinsanteil sehr hoch, am Ende der Laufzeit des Darlehens überwiegt der Tilgungsanteil.



indirect costs, common costs 
 costi indiretti, costi comuni 

Wie hoch der Zinsanteil und damit die Finanzaufwendungen der Darlehen sind, hängt von der Restlaufzeit des Darlehens ab.

Aus didaktischen Gründen wird in diesem Beispiel eine vereinfachte Berechnung herangezogen!

Beispiel: Planung der Finanzaufwendungen.

Die *Laurin AG* hat zu Beginn der Planperiode ein Bankdarlehen im Wert von 500.000€. Am 01.03. werden 100.000€ nachschüssig getilgt. Der Jahreszinssatz beträgt 3%.

Darlehenszinsen bis 01.03.		
Darlehenszinsen 01.03. – 31.12.		

7.9.3. Das Kassenbudget (Liquiditätsplan)

Im Rahmen des Liquiditätscontrollings werden alle geplanten Zu- und Abflüsse an finanziellen Mitteln aufgezeichnet, die sich aus den verschiedenen Aktivitäten im Unternehmen ergeben. Das Kassenbudget (Liquiditätsplan) überwacht die Liquidität im Verlauf der gesamten Planperiode.

Das Kassenbudget (Liquiditätsplan) hängt auf der Seite der Mittelzuflüsse vom Umsatzbudget und auf der Seite der Mittelabflüsse vom Materialbudget, Personalbudget, dem Kostenbudget und dem Investitionsplan ab. Dabei müssen die Zahlungsmodalitäten des Unternehmens bei den Lieferanten und die gewährten Zahlungsziele an die Kunden unbedingt mit einbezogen werden.

Darüber hinaus müssen Zahlungen an den Staat (MwSt., Lohnnebenkosten ...) berücksichtigt werden!

Liquiditätspläne sind kurzfristige Pläne, die Überwachung der Zahlungsströme erfolgt monatlich.

Ein Kassenbudget könnte folgendes Aussehen haben:

	SUMME	Jänner	Februar	März				Dez
Einzahlungen aus den Verkäufen								
Sonstige Einzahlungen								
SUMME EINZAHLUNGEN								
Zahlungen an Lieferanten für Materialeinkäufe								
Zahlungen von Dienstleistungen								
Zahlungen Gehälter								
Zahlungen Lohnnebenkosten								
Zahlungen von Steuern und Gebühren								
Zahlungen von Darlehensraten								
Sonstige Zahlungen (z.B. Gewinnausschüttungen)								
SUMME AUSGABEN								

Anfangsbestand Liquide Mittel								
+/- Kassenfluss								
ENDBESTAND Liquide Mittel								



cash budget



piano di tesoreria / cassa



Statische Betrachtungen der Liquidität stellen das kurzfristige Vermögen den kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber.

Dynamische Liquiditätsanalysen berücksichtigen auch den Zeitfaktor und berechnen, wann welche finanziellen Mittel in welcher Höhe dem Unternehmen zufließen, und wann, wofür und mit welchem Betrag wieder abfließen.

Beispiel: Erarbeitung eines trimestralen Kassenbudgets (Liquiditätsplanes)

Im Rahmen der Erstellung des Finanzplanes arbeitet die *Laurin AG* ein Kassenbudget (Liquiditätsplan) für das erste Trimester des Budgetjahres aus. Dabei wird vom Jahresabschluss des vorhergehenden Geschäftsjahres ausgegangen und die Informationen aus den Einzelbudgets eingearbeitet.

Jahresabschluss des vorhergehenden Geschäftsjahres:

Kundenforderungen	280 000	Lieferverbindlichkeiten	145.000
Bankguthaben	80.000	Mwst.Schuld	35.000
		VB Steuer RÜBE	30.000
		VBK / INPS u Zusatzrentenfond	48.000

Für die Erstellung des Liquiditätsplanes wird von folgenden Annahmen ausgegangen:

- Die Materialeinkäufe verteilen sich gleichmäßig auf das Geschäftsjahr
- 180.000€ der Gemeinkosten für Verwaltung und Vertrieb werden von Dritten bezogen und unterliegen der MwSt.
- Die Investitionen in Maschinen und Ausstattung erfolgen im Juni des Budgetjahres.
- Es läuft ein Mietvertrag für diverse Maschinen und Geräte: Monatlicher Aufwand 8.000 netto.
- Es läuft ein Hypothekendarlehen von 500 000 zu einem Zinssatz von 3% (Zinstermine 1.3./1.9.) und einer jährlichen Kapitalrückzahlung von 100 000 am 1.3.
- Die Ausgangsrechnungen werden zu 20% im Ausstellungsmonat kassiert, zu 80% im Folgemonat. Die Eingangsrechnungen werden zu 30% im Monat des Eingangs und zu 70 % im Folgemonat beglichen.
- In den Gemeinkosten für Verwaltung und Vertrieb sind Personalkosten in der Höhe von 100.000€ enthalten.
- Die ermittelten gesamten Lohnkosten setzen sich folgendermaßen zusammen: 48% Entlohnungsverbindlichkeit, 17% VBK aus Steuereinbehalten, 35% Verbindlichkeiten Sozialversicherung, Zusatzrentenfond u.a. Das Unternehmen zahlt 13 Gehälter, jeweils am 02. des darauffolgenden Monats. Der Dezemberlohn und der 13. Monatslohn werden am 22. Dezember überwiesen.

Ermittlung der einzelnen Posten des Liquiditätsplanes:

Kundenforderungen	Jänner	Februar	März
Eingang KF aus Vormonat	a) b)	c)	

Zur Berechnung der monatlichen Kundenforderungen werden die geplanten Umsatzerlöse um die MwSt. erhöht. (Warenpreis + MwSt. = Kundenforderung)

- Kundenforderungen aus Vorjahr (Bilanz, siehe Angabe)
- $1.836.000$ (Umsatzerlöse des ersten Halbjahres) $/6 = 306.000$ Umsatz netto pro Monat
 $*1,22 = 373.320$ Umsatz inkl. 22% MwSt. $* 20\% = 74.664$ KF die im selben Monat eingehen.
- $373.320 * 80\% =$ KF des Vormonats.

Lieferverbindlichkeiten	Jänner	Februar	März
Zahlung LV aus Vormonat			
Zahlung LV des lfd Monats			
Summe			

Materialeinkauf aus Materialbeschaffungsbudget $1.233.200 + 180.000$ (Angabe Punkt b) $= 1.413.200/12 = 117.766 * 1,22 = 143.675$ LV pro Monat. Die Berechnungen erfolgen wie bei den Kundenforderungen.

Mehrwertsteuerschuld	Jänner	Februar	März
MwSt. aus Verkäufen Vormonat		a)	
MwSt aus Einkäufen Vormonat		b)	
Summe			
a) 306.000 Umsatz netto pro Monat *0,22=67.320			
b) 117.766 Einkäufe von Material und Dienstleistungen pro Monat + 8.000 Miete =125.766 *0,22 = 27.669			

Personal	Jänner	Februar	März
Personalkosten insgesamt	a)		
Personalkosten monatl.	b)		
davon 48% EntlohnungsVBK	c)		
davon 17% VBK aus Steuereinbeh.			
davon 35% VBK aus Sozialversicherung			
Summe			
a) 1.052.700 lt Personalbudget + 100.000 Personalkosten für Verw. u Vertrieb lt. Angabe			
b) 1.152.700/13			
c) Lohnzahlungen erfolgen immer am 03. des Folgemonats. Die Dezemberlöhne+13. werden noch im Dezember gezahlt.			

✘ Kassenbudget (Liquiditätsplan):

	Jänner	Februar	März
Forderungseingang			
Sonstiger Zufluss an liquiden Mitteln			
SUMME DER EINGÄNGE			
Zahlungen an Lieferanten für Materialeinkäufe und Dienstleistungen			
Zahlung Miete inkl. MwSt			
Zahlungen Gehälter			
Zahlungen Sozialversicherung und Steuereinbehalte auf Löhne und Gehälter			
Zahlungen von Steuern und Gebühren	a)		
Zahlungen von Darlehensraten + Zinsen			b)
Sonstige Zahlungen (z.B. Gewinnausschüttungen)			
SUMME DER AUSGÄNGE			
Kassenfluss (Eingänge – Ausgänge)			
Kontostand d. Bank am Monatsanfang			
Kontostand d. Bank am Monatsende			
a) MwSt.Schuld Dezember			
b) 100.000 Tilgung + 500.000 * 3%=15.000 (n.b: die Planung der Finanzaufwände ist eine Vorschau auf das Budgetjahr, der Zahlungsmittelabfluss betrifft eine nachschüssige Zahlung.			

ÜBUNG 6 S.58

ÜBUNG 7 S.59

economic Budget 
budget economico 

7.10. Die Planerfolgsrechnung

Die Planerfolgsrechnung stellt die Summe der geplanten Erträge den erwarteten Aufwänden gegenüber. Sie unterscheidet nicht Einzel- und Gemeinkosten, wie das Erfolgsbudget, sondern sie weist die verschiedenen Arten von Aufwänden getrennt aus.



Beispiel: Erarbeitung der Planerfolgsrechnung für die Laurin AG

Unter Berücksichtigung, dass in der Planperiode 275.500€ an sonstigen Aufwänden angefallen sind und das Unternehmen mit einer Steuerbelastung von 35% rechnet, wird folgende Planerfolgsrechnung in Staffelform erstellt:

Verkaufserlöse	Umsatzbudget
- Bestandsverminderung (Fertigprodukte)	Lagerbudget
Betriebliche Erträge	
Aufwände für Materialeinkauf	Materialbeschaffungsplan
Aufwände für Dienstleistungen	Angabe Kassenbudget
Aufwände für die Nutzung Güter Dritter	Angabe Kassenbudget
Aufwände für das Personal	Fertigung + Verwaltung
Abschreibungen	Investitionsbudget
Bestandsveränderung (Materiallager)	Lagerbudget
Sonstige Aufwände	a)
Betriebliche Aufwendungen	
Differenz zwischen betrieblichen Aufwänden und Erträgen	
Finanzaufwendungen	Planung Finanzaufwände
Ergebnis vor Steuern	
Steuern	
Nettogewinn	

7.11. Die Planbilanz

In der Planbilanz stellt der Tour Operator die zum Ende der Planperiode angestrebten Vermögens- und Kapitalposten gegenüber. Sie bildet den Abschluss der Budgetierung.

 *projected / estimated balance sheet*
 *budget patrimoniale*

Beispiel: Erarbeitung der Planbilanz für die Laurin AG

Unter Berücksichtigung, dass in der Planperiode 275.500€ an sonstigen Aufwänden angefallen sind und das Unternehmen mit einer Steuerbelastung von 35% rechnet, wird folgende Planerfolgsrechnung in Staffelform erstellt:

Dazu trifft werden folgende Informationen noch eingeholt:

Das Gesellschaftskapital beträgt 2.500.000, die gesetzliche Rücklage wurde voll eingezahlt, die sonstigen Rücklagen betragen in der Summe 560.000€. Der Fond für Risiken soll 85.000€ betragen, der Abfertigungsfond beträgt nur 160.000€, die Abfertigungen werden seit Jahren in einen Zusatzrentenfond eingezahlt. Man rechnet mit VBK aus Abgaben in der Höhe von 181.905€.

Das Bankguthaben soll am Ende der Planperiode 100.000€ betragen, an Bargeld will man 2.940€ halten.

Anlagevermögen		Eigenkapital	
Gebäude	a)	Gesellschaftskapitel	
Maschinen		Ges.Rücklage	
Ausstattung		Sonstige Rücklagen	
Sonstige Anlagen		Gewinn des Geschäftsj.	d)
Summe Anlagevermögen		Summe Eigenkapital	
Umlaufvermögen		Fond für Risiken	
Vorräte	b)	Abfertigungsfond	
Kundenforderungen	c)	Verbindlichkeiten	
Bank		Darlehen	
Kasse		Lieferverbindlichkeit	c)
Summe Umlaufvermögen		VBK aus Abgaben	
		Summe Verbindlichkeiten	
Gesamtvermögen		Gesamtkapital	

- a) aus dem Investitionsbudget.
- b) aus dem Lagerbudget: Summe der Endbestände im Fertigwarenlager und im Materiallager
- c) Kundenforderung= Umsätze eines Monats des 2. Halbjahres * 1,22 (inkl. MwSt.)
- d) aus der Planung der Finanzaufwände

Siehe Übungen in ECXEL auf der Website der Deutschen Pädagogischen Abteilung

budgetary control 

controllo budgetario 



Controlling is an important managerial function, it helps to check errors in a foreseeing operation and to take corrective action if required.

Controlling ist eine Managementfunktion, deren Hauptaufgabe es ist, alle für die Steuerung des Unternehmens benötigten Informationen bereitzustellen.



Worin liegt der Unterschied zwischen strategischer Kontrolle und Budgetkontrolle?



Welche Vorteile bringt eine detaillierte Budgetkontrolle?

8. BUDGETKONTROLLE

Der eigentliche Nutzen einer detaillierten Planung liegt in der Ermittlung von Abweichungen. Die Planung kann somit auch sicherstellen, dass Veränderungen rechtzeitig erkannt werden und das Management frühzeitig korrigierend eingreifen kann.

Durch laufende Soll-Ist-Vergleiche können Abweichungen genau identifiziert werden und die Konsequenzen für das Unternehmen schnell hochgerechnet werden. Es geht also nicht nur um die Frage, wie die Abweichungen entstanden sind, sondern vor allem auch um eine Vorschaurechnung, die den Einfluss der IST-Werte auf das Jahresergebnis zeigt.

8.1. Budgetkontrolle und strategische Kontrolle

Während sich die Budgetkontrolle auf quantitative Werte in einem kurzfristigen Betrachtungszeitraum konzentriert, richtet die strategische Kontrolle ihren Focus auf eher qualitative Daten (z.B. Kundenzufriedenheit) bei einem längeren Betrachtungszeitraum.

Budgetkontrolle	Strategische Kontrolle
Kurzer Zeithorizont	Langfristiger Zeithorizont
Quantitative und monetäre Größen	Qualitative Daten (Kundenzufriedenheit, Image, Marktposition, ...)
Informationsquelle ist das betriebliche Rechnungswesen	Informationen aus Bewertungsportalen, Umfragen und Marktforschungen, Benchmark,

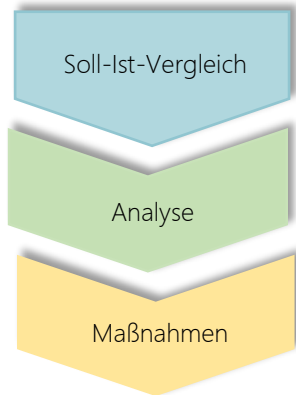
8.2. Bedeutung der Budgetkontrolle

Die Budgetkontrolle hat für jedes Unternehmen eine zentrale Bedeutung,

- ---
- ---
- ---
- ---
- ---
- ---
- ---

8.3. Abweichungsanalysen

Abweichungsanalysen sind ein wichtiges Werkzeug des Controllers. Sie bestehen in einem Soll-Ist-Vergleich aller Budgetdaten.



In einem Vergleich aller Plandaten mit den Istdaten werden globale Abweichungen und Teilabweichungen in ihrer Höhe aufgezeigt.

Durch eine genaue Analyse der Abweichungen können Ursachen ausgemacht und ihre Auswirkungen auf andere Größen weiterverfolgt werden.

Die Aufgabe der Abweichungsanalyse ist es, Informationen bereitzustellen, die mögliche Lösungsprozesse erkennbar machen.

Maßnahmen zur Korrektur der Abweichungen können getroffen und ihre Wirkung berechnet und beobachtet werden.

8.3.1. Analyse der Erlösabweichungen

Im Brennpunkt der Analyse steht zunächst das Umsatzbudget, wobei die Plandaten mit den effektiv erzielten Verkaufserlösen verglichen werden.

Dabei können

- Mengenabweichungen oder
- Preisabweichungen

festgestellt werden

Es reicht nicht aus, effektiv realisierte Umsätze mit den Plandaten zu vergleichen.

Vielmehr müssen die Absatzzahlen und die Preisentwicklung im Vorfeld laufend beobachtet und mit Erfahrungswerten aus den vorangegangenen Jahren verglichen werden. Nur so können durch einen gezielten Einsatz der Marketinginstrumente negative Abweichungen in der Kapazitätsauslastung vorab korrigiert werden.

Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit des Controllings und des Marketings. Der Controller identifiziert Lücken und Schwachstellen in der Kapazitätsauslastung, das Marketing ergreift daraufhin konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Auslastung.

 *analisi degli scostamenti*

 *variance analysis*



Variance analysis is the investigation of the difference between actual and budgeted figures, data and facts and the identification of their causes.

L'analisi degli scostamenti è parte integrante del controllo di gestione che confronta i dati di budget e i dati consuntivi, determina gli scostamenti e individua i motivi che hanno causato lo scarto.



Warum ist eine laufender Vergleich von Plan- und Istdaten von enormer Bedeutung?

ÜBUNG 8 u.9 S.60

Eine Analyse der Auftragslage für die kommenden drei Monate des Industriebetriebes *Laurin AG* zeigt einen unerwartet nachfrageschwachen Monat. Aus Erfahrung weiß man, dass zum jetzigen Zeitpunkt mindestens 70% des geplanten Absatzes bereits vom Zwischenhandel vorbestellt sein müssten, um die gewünschten Absatzzahlen zu erreichen.

Welche Möglichkeiten hat das Unternehmen?



Welche Ursachen können Kostenabweichungen haben?

8.3.2. Analyse der Kostenabweichungen

Im Rahmen der Analyse der Kostenabweichungen werden die Art der Abweichung und die Ursache für Kostenabweichungen untersucht.

- **Preisabweichungen im Einkauf** können sich durch konjunkturelle oder saisonale Marktpreisschwankungen ergeben, durch ein verändertes Bestellverhalten oder neue Lieferanten begründet sein, oder durch andere Verschiebungen auf dem Beschaffungsmarkt entstanden sein.
- **Preisabweichungen bei Arbeitsleistungen** haben ihre Ursachen in strukturellen Veränderungen des Arbeitsmarktes oder in Änderungen der Kollektivverträge.
- **Verbrauchsabweichungen** können sich ergeben, wenn andere Materialien infolge von Beschaffungsengpässen verwendet werden müssen.



Finde Beispiele für Kostenabweichungen und Lösungen, wie das Unternehmen darauf reagieren könnte!



Warum ist Controlling ein lernendes und nicht ein statisches System?

8.3.3. Durchführung der Abweichungsanalysen

Da die Budgetkontrolle laufend erfolgen soll, wird die Abweichungsanalyse idealerweise in die Budgets integriert.

Die Angabe der Abweichung erfolgt meist in absoluten Zahlen und in Prozentwerten, um den Daten mehr Aussagekraft zu verleihen.

Beispiel: Absatzplanung mit Abweichungsanalyse

Produkt	1. Halbjahr				2. Halbjahr			
	Absatz	Absatz	Abweichung		Absatz	Absatz	Abweichung	
	SOLL	IST	absolut	%	SOLL	IST	absolut	%
A	18.000	20.000						
B	30.000	25.000						

Siehe Übungen in EXCEL auf der Website der Deutschen Pädagogischen Abteilung

9. REPORTING – INTERNES BERICHTSWESEN

Das Controlling spielt im Informations- und Wissensmanagement eines Unternehmens eine zentrale Rolle.

Damit die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger im Unternehmen vorausschauend handeln können, müssen sie

- zu einer Vielzahl an Daten und Informationen Zugang erhalten,
- die Fähigkeit haben, die notwendigen Informationen auszuwählen und zu interpretieren und
- die Möglichkeit haben, Prozesse im Unternehmen zu überdenken bzw. in Frage zu stellen.

internes
Berichtswesen

Die Aufgabe des Berichtswesens besteht darin, die Vielzahl der anfallenden Informationen zu verdichten, aufzubereiten und klar, übersichtlich und in standardisierte Weise darzustellen.

Dazu werden meist Softwarepakete verwendet.

Standardberichte sind routinemäßig erstellte, periodische Berichte, die nach einem festgelegten Aufbau bestimmte Informationen zukommen lassen. (z.B. Wochenberichte, Monatsberichte ...).

Abweichungsberichte werden immer dann erstellt, wenn Toleranzgrenzen überschritten werden und sich kritische Situationen oder Ausnahmefälle abzeichnen.

Bedarfsberichte werden auf Wunsch vom Controlling für das Management erstellt.

Die Berichte bestehen meist aus Texten, Tabellen, Grafiken und Kennzahlen. Sie müssen übersichtlich und klar gestaltet sein. Aus diesem Grund werden der Aufbau und das Aussehen periodischer Berichte meist in Zusammenarbeit mit dem Empfänger standardisiert.

Inhalt der Berichte, der Gegenstand und der Grad der Detailliertheit hängen in erster Linie auch vom Empfänger ab.

Ein anforderungsgerechter Bericht orientiert sich an fünf wesentlichen Fragen:

Wer ist der Empfänger des Berichts?

Wozu dient der Bericht?

Was ist Inhalt des Berichts?

Wann muss er übermittelt werden?

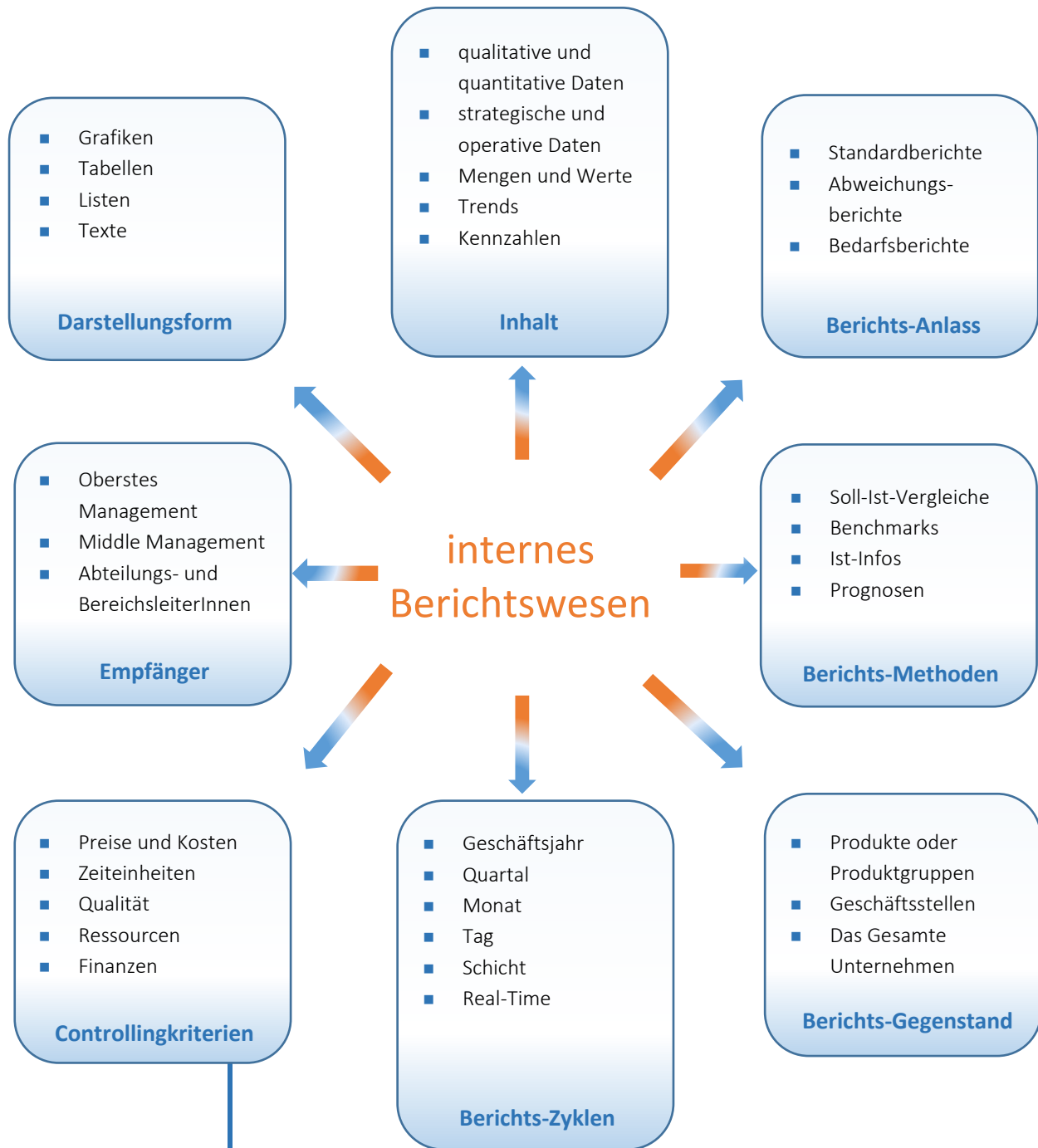
Wie soll der Bericht gestaltet sein?



Warum ist das interne Berichtswesen ein wesentlicher Erfolgsfaktor?



Worauf achtet ein guter Bericht?



10. BSC – BALANCED SCORECARD

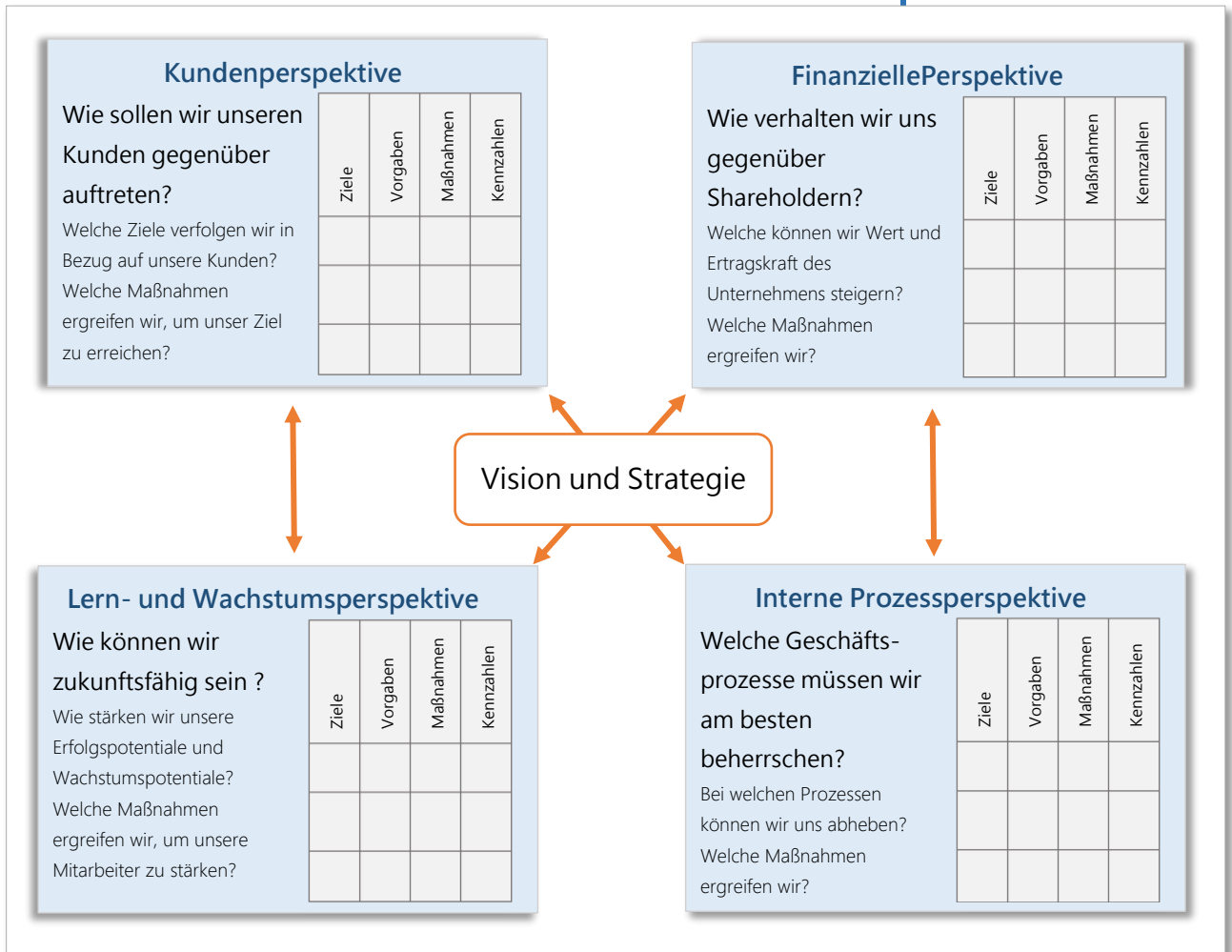
10.1. Das Modell

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Instrument zur Unternehmenssteuerung, das dazu dient, strategische Ziele umzusetzen.

Dabei wird anhand von vier wesentlichen Erfolgsfaktoren (Perspektiven) im Unternehmen bestimmt, wie das strategische Ziel umgesetzt werden kann.



Worum geht es beim BSC-Modell?



Das Modell der BSC geht davon aus, dass alle vier Perspektiven in ständiger Wechselbeziehung zueinander stehen, und dass strategische Ziele und Visionen nur verwirklicht werden können, wenn für jede Perspektive Etappenziele und Maßnahmen entwickelt werden, die auf die Realisierung der Vision hinarbeiten.

Mit der Formulierung der Etappenziele und der Maßnahmen für die einzelnen Perspektiven werden gleichzeitig Messgrößen und Kennzahlen als Vorgaben, Termine und Verantwortliche zur Zielerreichung definiert.

Die somit vorgegebenen quantitativen und qualitativen Ziele werden in das Controlling und das interne Berichtswesen integriert und sind Gegenstand von Abweichungsanalysen.



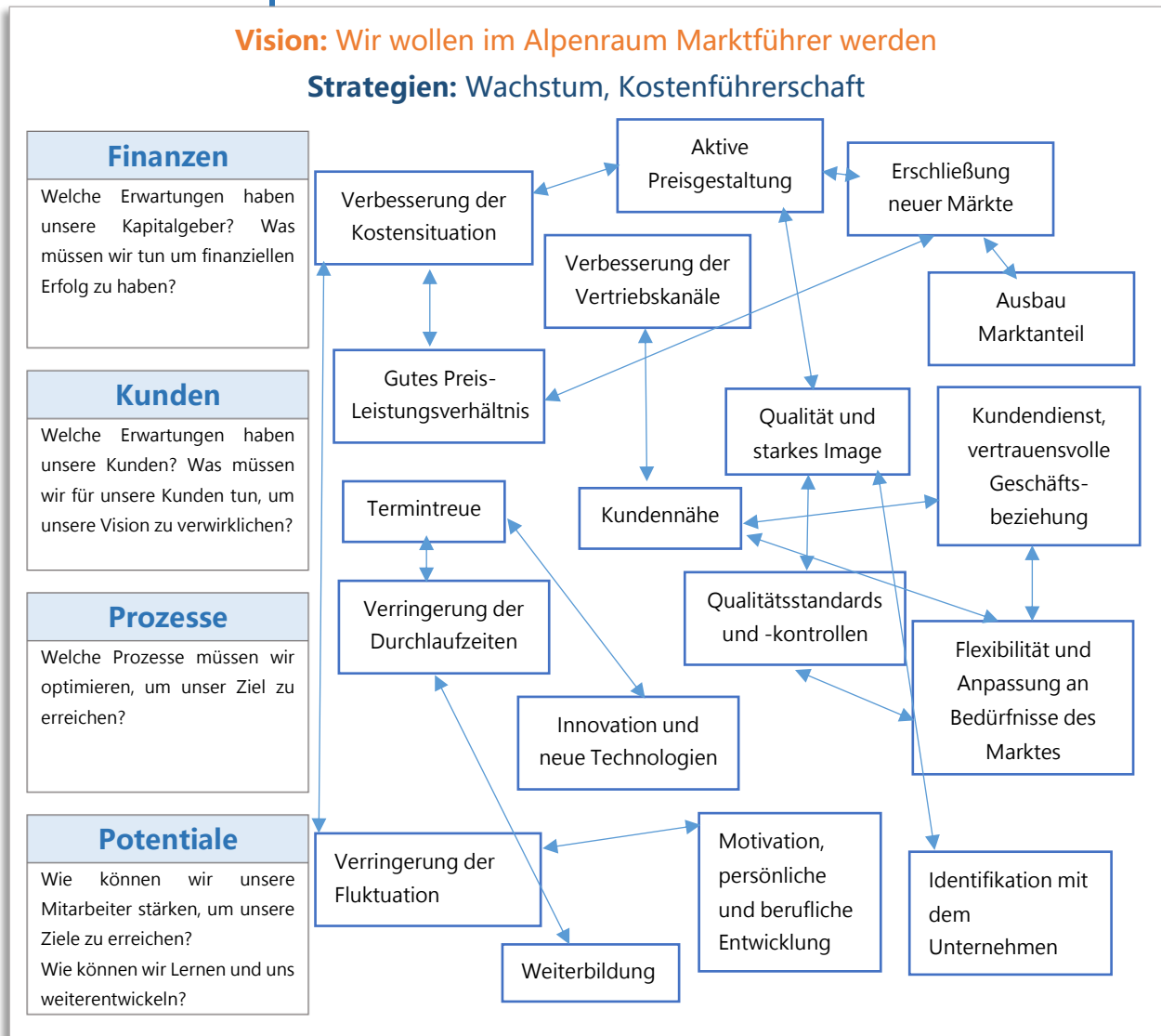
Je nach Branche oder Unternehmen können auch noch andere Dimensionen einbezogen werden.



10.2. Strategy Map: Ursache-Wirkungsbeziehungen

Welche Ursachen können Kostenabweichungen haben?

Die Unternehmensvision, die Strategien, die Ziele und Maßnahmen die für die einzelnen Perspektiven formuliert werden sind miteinander verbunden und bedingen sich gegenseitig. In einer Strategy Map, auch Strategie-Landkarte werden diese Zusammenhänge und Ursache-Wirkungsketten veranschaulicht.



Erstelle eine Strategielandkarte zum Thema „Digitalisierung von Geschäftsprozessen“.

Die Strategielandkarte zeigt das Ziel an, das erreicht werden soll, und die Route, die zum Ziel führt.

Die Strategy Map hat jedoch auch ihre Grenzen. Es können nicht alle Ursache-Wirkungsbeziehungen dargestellt werden, da die Strategielandkarte zunehmend unübersichtlicher wird.

Daher ist eine Fokussierung auf die strategisch wichtigen Verknüpfungen vorzunehmen.

11. BUSINESS PLAN

11.1. Zweck und Inhalt eines Businessplans

Ein Businessplan, auch Geschäftsplan genannt, beschreibt die Geschäftsidee einer Gründerin oder eines Gründers. Auch bestehende Unternehmen fertigen einen Businessplan an, wenn sie ein neues Produkt, eine neue Leistung auf den Markt bringen möchten, einen neuen Betrieb eröffnen oder weitere Märkte erschließen wollen.

Der Businessplan erläutert das Erfolgspotential, die Risiken und den Ressourcenbedarf eines unternehmerischen Vorhabens. Er ist ein komplexes Schriftstück, das die Geschäftsidee in Worten und Zahlen ausführlich beschreibt.

Zweck eines Businessplans

nach innen

Das detaillierte Niederschreiben der Geschäftsidee bringt mit sich, dass alle Aspekte genau durchdacht und kalkuliert werden müssen.

Schwachstellen und Risiken werden bereits im Planungsprozess erkannt, die Unternehmerin oder der Unternehmer wird dazu motiviert, sich klare Vorstellungen zu machen und die Geschäftsidee zu präzisieren.

nach außen

Der Businessplan ist für Kreditgeber und Investoren eine wesentliche Entscheidungsgrundlage.

Einem Kreditantrag bei der Bank für ein Geschäftsvorhaben muss üblicherweise ein Businessplan beigelegt werden.

Inhalt eines Businessplans

beschreibender Teil

- Executive Summary (Zusammenfassender Überblick)
- Beschreibung des Unternehmens (Unternehmerin/Unternehmer, Unternehmensziele)
- Beschreibung des Produktes oder der Leistung
- Analyse von Branche, Markt und Wettbewerbern, SWOT Analyse
- Marketingplan und Marketingstrategien
- Umsetzungsfahrplan und Timeline

rechnerischer Teil

- Umsatzplanung
- Investitionsplanung
- Kostenplanung
- Erfolgsrechnung und Rentabilitätsvorschau
- Finanzplanung und Kapitalbedarfsrechnung
- Tilgungspläne



Wann werden Businesspläne erstellt?



Warum ist bereits der Erstellungsprozess eines Businessplans gewinnbringend?



Wie ist ein Businessplan aufgebaut?



Recherchiere:

Wie sieht die Start-up Szene in Südtirol aus? Ist sie stark? Wo liegen die Herausforderungen?

Welche Produkte und Leistungen versuchen gerade den Markt zu erobern?

11.2. Finanzplan: der rechnerische Teil des Businessplans

Der rechnerische Teil des Businessplans, die Finanzplanung, ist jener Teil, der von potentiellen Geldgebern besonders genau studiert wird. In diesem Teil stellt sich die Machbarkeit des Projektes heraus. Der Planungszeitraum umfasst mindestens drei, meistens aber fünf Jahre.

11.2.1. Investitionsplanung

Im Rahmen der Investitionsplanung werden alle für die Leistungserstellung notwendigen Anlagen erfasst, bereits vorhandenes Anlagevermögen wird ebenfalls berücksichtigt.

Da es in der Gründungsphase oft schwierig ist, die gesamten Investitionen in Zahlen genau vorausszusehen, wird empfohlen eine Sicherheitsreserve einzukalkulieren.

Die Angabe der Nutzungsdauer sowie der Abschreibungsbeträge hat in der Folge Auswirkungen auf die Ermittlung des Cash Flow.

Im Falle einer Neugründung werden die Gründungskosten ebenfalls detailliert aufgelistet.



Der Finanzplan ist das Kernstück des Businessplans. Er besteht aus

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

a) Immaterielles Anlagevermögen	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Nutzungs- dauer	Abschr. quote	Abschr. Jahr 1	Abschr. Jahr 1	Abschr. Jahr 1	Abschr. Jahr 1	Abschr. Jahr 1
Gründungsspesen						5	20%					
Unternehmensberater						5	20%					
Rechtsanwalt						5	20%					
Notar						5	20%					
Marketingkonzept						5	20%					
...												
Summen												
b) Materielles Anlagevermögen	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Nutzungs- dauer	Abschr. quote	Abschr. Jahr 1	Abschr. Jahr 1	Abschr. Jahr 1	Abschr. Jahr 1	Abschr. Jahr 1
Summen												

siehe auch: Vorlage für die Erstellung eines Businessplans der Handelskammer Bozen, Servicestelle für Unternehmensgründung:

11.2.2. Umsatzplanung

Die zu erwartenden Umsätze sind besonders schwer zu schätzen, vor allem bei Neugründungen, wenn nicht auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann. Gleichzeitig ist der Planumsatz der Ausgangspunkt aller weiteren Berechnungen. Mithilfe von Marktanalysen und Branchendaten kann an eine vorsichtige Schätzung der Absatzzahlen herangegangen werden. Wird dabei von Absatzzahlen pro Arbeitstag bzw. Offenhaltetag oder gar Stunde ausgegangen, so fällt es leichter zu überprüfen, wie realistisch die Annahmen sind.

Auch die Umsätze werden für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren geplant. Bei bestehenden Unternehmen empfiehlt es sich auch einen Rückblick auf die letzten Jahre zu geben, um die geplante Umsatzentwicklung aufzuzeigen.

Umsatzplanung 1. Geschäftsjahr							
	Produkt		Umsatz	Wareneinsatz		Rohertrag	
	Preis/St	Menge		in %	Wert	in %	Wert
Produkt / Leistung							
Produkt / Leistung							
Produkt / Leistung							
Produkt / Leistung							
Sonstige Erlöse							

Aus der Vorlage für die Erstellung eines Businessplans der Handelskammer Bozen, Servicestelle für Unternehmensgründung.

11.2.3. Planung der Materialkosten

Von den geplanten Umsätzen werden die direkt zurechenbaren, variablen Kosten abgezogen. Daraus ergibt sich der Rohertrag, also ein Deckungsbeitrag, der dazu dient alle weiteren anfallenden Kosten (wie z.B. die Miete oder Verwaltungspersonal) zu decken.

Der Wareneinkauf ist in Handelsbetrieben meist einfacher zu bestimmen als in Industriebetrieben, wo er sich aus den Stücklisten ergibt.

Sind der erzielbare Verkaufspreis und die variablen Kosten festgelegt, kann die Break-even-Menge ermittelt werden, also jene Absatzmenge, die erzielt werden muss, um kostendeckend zu arbeiten.



Für Start-ups gibt es auch in Südtirol eine Reihe von Anlaufstellen und spezialisierte Berater, auf deren Erfahrungswerte man gerade auch bei der Absatz- und Umsatzplanung zurückgreifen kann.



Recherchiere:

Wo finden Südtirols Start-ups Beratung und Unterstützung?



Gross margin is the difference between revenue an direct costs of goods sold.



Welche Löhne zählen zu den Einzelkosten, welche Personalkosten gehören zu den Gemeinkosten?

11.2.4. Planung der Personalkosten

Bei der Planung der Personalkosten müssen die branchenüblichen Löhne und Gehälter und vor allem die Lohnnebenkosten berücksichtigt werden.

Bei Überschlagsrechnungen geht man davon aus, dass die Personalkosten für das Unternehmen das Doppelte der ausgezahlten Löhne betragen.

Die Berechnungen einiger Verbände sprechen mittlerweile bereits von einem Schlüssel von 2,2.

Zu den Lohnnebenkosten zählen:

11.2.5. Planung der Gemeinkosten

Die Gemeinkosten können in einem eigenen Plan für die kommenden Jahre festgelegt werden, oder im Rahmen der Erfolgsrechnung aufgelistet werden.

Die Liste der Gemeinkosten ist in Unternehmen meist sehr lang, selbst kleine Beträge sollten aufgezeichnet werden. Daher wird bei größeren Projekten meist ein eigener Plan für die Kosten erstellt, die zusammengefassten Posten werden dann in der Planerfolgsrechnung gelistet.

Jede der in der folgenden Planerfolgsrechnung genannten Positionen fasst somit mehrere Posten zusammen.

11.2.6. Planerfolgsrechnung und Rentabilitätsvorschau

Die Planerfolgsrechnung stellt die bisherigen Pläne zusammenfassend dar und macht Deckungsbeitrag, Betriebsergebnis und Cash Flow sichtbar.

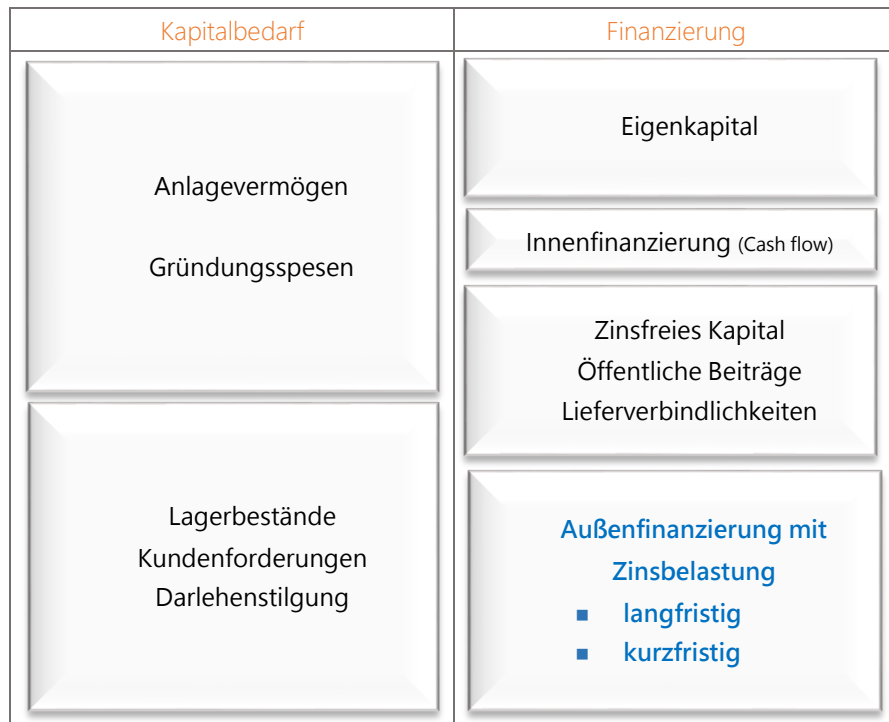
	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr ...
Umsatz				
- Material und Wareneinsatz				
= Rohertrag				
- Leistungen von Dritten		= Leistungen im Zusammenhang mit dem Verkauf (z.B. Montage, ...)		
- Provisionen auf Umsatz		= Verkaufsprovisionen für Vertreter oder im Onlinehandel		
- Logistik, Transport, Verpackung				
- sonstige variable Kosten		im Zusammenhang mit dem Verkauf, z.B. Kreditkartengebühren		
= Summe der variablen Kosten				
= variable Kosten inkl. Waren/Materialeinsatz				
= Deckungsbeitrag				
Personalkosten				
Unternehmerlohn				
weitere Hilfs- und Betriebsstoffe		z.B. Reinigungsmittel, Großverpackungen und Folien im Lager ...		
Kleininvestitionen				
Energie/Wasser/Müllkosten				
Reparatur und Instandhaltung				
Fuhrparkkosten		z.B. Instandhaltung, Reparaturen, Treibstoffe		
Versicherungen				
sonstige Betriebskosten				
Büromaterial				
Post/Telefon/Internet				
Rechts- und Beratungskosten				
Gebühren/Beiträge/Abgaben				
sonstige Verwaltungskosten				
Werbung/Messen/Public Relations				
Weiterbildung				
Reise und Repräsentationssprechen				
Leasing				
Miete und Pacht				
...				
...				
...				
Abschreibung				
= Summe der Fixkosten				
= Betriebsergebnis (EBIT)				
+/- Finanzergebnis				
= Ergebnis vor Steuern				
- Steuern				
= Ergebnis nach Steuern				
= Brutto Cash Flow (vereinfacht) EBITDA		= Betriebsergebnis EBIT + Abschreibungen		
= Brutto Cash Flow (vereinfacht) vor Finanzergebnis		= Ergebnis vor Steuern + Abschreibungen		
Break even Point vor Finanzergebnis				
Break even Point nach Finanzergebnis				



Was versteht man im Zusammenhang mit der Finanzierung unter Fristenkongruenz?

11.2.7. Finanzierungsplanung und Kapitalbedarfsermittlung

Die Finanzplanung stellt den Vermögensposten die geplante Finanzierung gegenüber. Dabei wird untersucht, welcher Anteil durch Eigenkapital gedeckt wird, welche Summe zinsfrei zur Verfügung steht und welcher Betrag noch durch eine Außenfinanzierung mit Zinsbelastung gedeckt werden muss.



Warum müssen auch Teile des Umlaufvermögens (v.a. des Lagers und der Kundenforderungen) langfristig finanziert werden?
Warum wird also eine Überdeckung mit langfristigem Kapital gefordert?

Während im Gründungsjahr die Lagerbestände und die Kundenforderungen in voller Höhe finanziert werden müssen, bezieht sich der zusätzliche Kapitalbedarf in den Folgejahren noch auf

- Neu- und Ersatzinvestitionen
- Erhöhungen der Lagerbestände
- Erhöhungen der Kundenforderungen
- Senkung der Verbindlichkeiten

Der Finanzierungsplan wird meist in Staffelform erstellt, wobei zunächst der Kapitalbedarf ermittelt wird und dann die geplante Finanzierung aufgezeigt wird.

11.2.8. Tilgungsplan für Darlehen

Tilgungspläne geben eine Übersicht über die Zahlungsströme, die sich bei der Rückzahlung von Darlehen ergeben. Sie zeigen die Restschuld, die Rate (Annuität), den Zinsanteil und den Tilgungsanteil auf. Tilgungspläne werden auch nach Monaten differenziert berechnet und angegeben.

Jahr	Restschuld Anfang	Annuität (Rate pro Jahr)	Zinsanteil Pro Jahr	Tilgungsanteil Pro Jahr	Restschuld Ende
1	300.000,00	67.388,13	12.000,00	55.388,13	244.611,87
2	244.611,87	67.388,13	9.784,47	57.603,66	187.008,21
3	187.008,21	67.388,13	7.480,33	59.907,81	127.100,40
4	127.100,40	67.388,13	5.084,02	62.304,12	64.796,28
5	64.796,28	67.388,13	2.591,85	64.796,28	0

11.2.9. Liquiditätsplanung

Liquiditätspläne zeigen die monatlichen Veränderungen des Kontostandes im Detail, indem sie die Zahlungsmittelzuflüsse und die Abflüsse an liquiden Mitteln berücksichtigen.

Liquiditätsengpässe lassen sich somit schnell erkennen, Gegenmaßnahmen können rechtzeitig ergriffen werden.

Die Liquiditätsplanung kann im Laufe der Geschäftstätigkeit den IST-Zahlen gegenübergestellt werden. Auswirkungen von Änderungen der Zahlungsströme (z.B. von verspäteten Zahlungen durch die Kunden) werden sofort ersichtlich.

Für die Planung der Zahlungsströme muss man

1) Relevante Ein- und Auszahlungen bestimmen

dazu gehören

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

2) Verbindungen zu anderen Teilplänen herstellen

Der Liquiditätsplan ist mit folgenden Teilplänen verknüpft:

-
-
-
-
-

3) den Anfangsbestand der Liquiden Mittel feststellen

Zu den Liquiden Mitteln gehören der Kontostand der Bankkonten und der Kassenbestand.

4) den Endbestand der Liquiden Mittel berechnen

Der monatliche Endbestand lässt sich leicht per Saldo ermitteln.



Welche Fehler können bei der Liquiditätsplanung typischerweise passieren?



Statistische Grafiken

- über die Verteilung von Ein- und Auszahlungen
 - , über die Entwicklung der Liquiden Mittel und
 - die Über- und Unterdeckungen im Verlaufe des Monats
- veranschaulichen die Liquiditätsentwicklung, und verdeutlichen Phasen mit Handlungsbedarf.

12. AUFGABENSTELLUNGEN UND FALLBEISPIELE

12.1. Unternehmenssteuerung

Fallbeispiel 1

Das Start-up-Unternehmen *Youthtirol GmbH* stellt Sportbekleidung und Accessoires für alpine Sportarten her, die Zielgruppe des Unternehmens sind Jugendliche und junge Erwachsene.

Youthtirol wurde von 4 Absolventinnen und Absolventen verschiedener Hochschulen und Universitäten gegründet. Bei ihrem letzten Meeting fiel der Satz

„Warum diskutieren wir hier immer über Zahlen? Lasst uns lieber kreativ sein! Für die Buchhaltung gibt es Leute, die das besser können als wir“

Welche Zahlen und Daten muss jede Unternehmerin und jeder Unternehmer kennen, um das Unternehmen zu steuern und zukunftsfähig zu machen?



Warum muss jede Unternehmensführung die wichtigsten Zahlen und Fakten zum Unternehmen kennen?



Warum ist die Kenntnis gerade dieser Zahlen und Daten wichtig für die Unternehmensführung?

Unternehmen sind zukunftsfähig wenn

-
-
-
-
-
-
-
-
-



Wann sind Unternehmen zukunftsfähig, welche Eigenschaften müssen sie haben?

12.2. Strategische und operative Planung

Fallbeispiel 2

Strategisches Ziel: Maturareise

Welche Strategischen, taktischen und operativen Pläne und Maßnahmen fallen an?

Strategische Planung	Maturareise Finanzierung der Maturareise durch einen Maturaball
Taktische Planung	
Operative Planung	

Strategisches Ziel: Verbesserung des Klassenklimas

Welche Strategischen, taktischen und operativen Pläne und Maßnahmen fallen an?

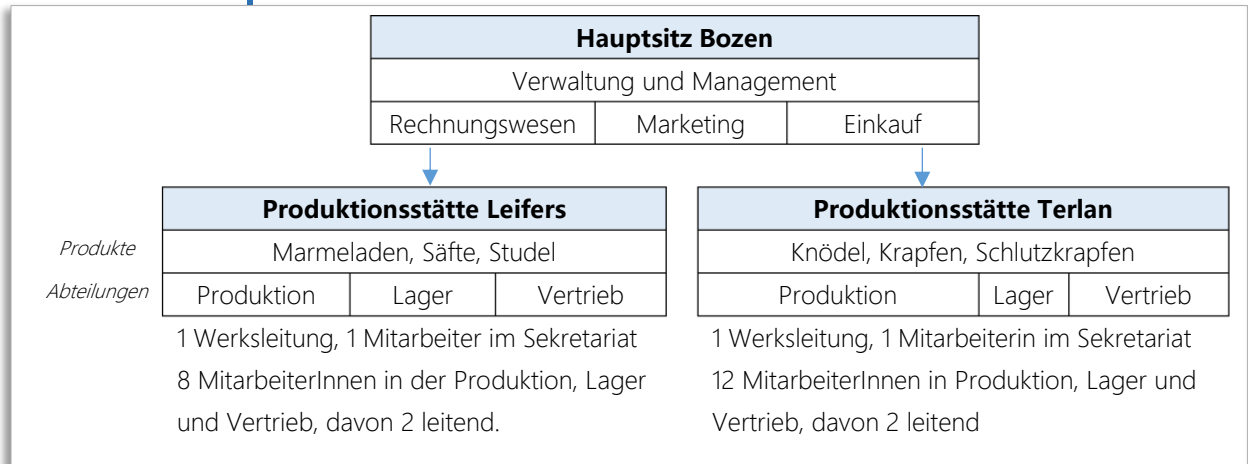
Strategische Planung	Verbesserung des Klassenklimas 2 Übernachtungen auf einer Selbstversorgerhütte
Taktische Planung	
Operative Planung	

Fallbeispiel 3

12.3. Planungsprinzipien

Die Plima AG fertigt typische Spezialitäten aus der Südtiroler Küche an und verkauft sie an Feinkostläden und Hotels in Südtirol.

Die Übersicht zeigt die Struktur des Unternehmens:



Ziel der Plima AG ist es, Absatz- und Produktionsmengen zu erhöhen und in neue Maschinen zu investieren. Ein Großteil der Finanzierung dafür soll aus eigenen Mitteln stammen. Im Rahmen der Finanzplanung sind jedoch entscheidende Problemfelder sichtbar geworden.

- der Deckungsbeitrag der einzelnen Produkte ist gering
- die Fixkosten sind hoch

Wie wirkt sich die unterschiedliche Vorgehensweise gemäß der Planungsprinzipien Planung für das kommende Geschäftsjahr aus?

Top-Down-Verfahren

Vorteile

Nachteile

Bottom-Up-Verfahren

Vorteile

Nachteile

Gegenstromverfahren

Vorteile

Nachteile

ÜBUNG 1

13. ÜBUNGEN

13.1. Umsatzbudget



Welche Fehler können bei der Erstellung des Umsatzbudgets passieren?

Die Ortler AG produziert drei verschiedene Arten von Holzstühlen. Für das kommende Jahr sind folgende Absatzzahlen geplant:

	Produkt SO1	Produkt SO2	Produkt SO3
1. Halbjahr	250 Stück zu je 175€	400 Stück zu je 250€	500 Stück zu je 120€
2. Halbjahr	300 Stück zu je 179€	420 Stück zu je 250€	600 Stück zu je 115€

Erstelle das *Absatz- und Umsatzbudget* sowie einen *Kurzbericht* für das kommende Geschäftsjahr.

Produkt	Halbjahr	Absatz		Umsatz	Gesamt

Absatz- und Umsatzentwicklung pro Halbjahr:

1. Halbjahr		2. Halbjahr	

Kurzbericht:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

13.2. Umsatzbudget und Produktionsbudget

ÜBUNG 2

Die Latemar AG produziert die beiden Produkte LA-012 und LA-034. Folgende Daten liegen für das Planjahr n vor:

Produkte	Verkäufe 1.Semester	Verkäufe 2.Semester	Stückpreis 1.Semester	Stückpreis 2.Semester
LA-012	15.000	16.200	25€	26€
LA-034	12.000	13.500	30€	32€

Zu Beginn des Planjahres befinden sich 2.000 Stück von LA-012 und 2.800 Stück von LA-034 auf Lager.

Die Lagerbestände am Ende des Jahres sollen dem durchschnittlichen monatlichen Absatz im 2.Halbjahr entsprechen.

Erstelle das *Absatz- und Umsatzbudget* sowie einen *Kurzbericht* für das kommende Geschäftsjahr.

Absatz- und Umsatzbudget

Produkt	Semester	Absatz		Umsatz	Gesamt

Absatz-und Umsatzentwicklung pro Semester

1. Semester		2. Semester	

Produktionsbudget

	Produkt LA-012	Produkt LA-034
Jährliche Absatzmenge	31.200	25.500
Geplante Bestandsveränderung		
Produktionsmenge		

Kurzbericht:

ÜBUNG 3

13.3. Umsatzbudget, Materialbudget, Personalbudget

Die Ifinger AG produziert die beiden Produkte IF-Gold und IF-Silver. Für die Erstellung der Teilpläne liegen folgende Plandaten vor:

Produkte	IF-Silver		IF-Gold	
	Absatz	Stückpreis	Absatz	Stückpreis
Verkauf	4.000	450€	3.500	550€
Fertigwarenlager	Anfangsbestand	gepl. Endbestand	Anfangsbestand	gepl. Endbestand
	800	600	250	600
Personal	benötigte Zeit	Personalkosten / h	benötigte Zeit	Personalkosten / h
	3,5 h	22€	4,25 h	26€
Rohstoff ROH11	Bedarf pro Stück	Kosten je kg	Bedarf pro Stück	Kosten je kg
	0,5 kg	40€	1,1 kg	40€
Rohstoff ROH22	1,2m ²	25€	1,5m ²	25€

Erstelle Absatz- und Umsatzbudget, Produktionsbudget, Personalbudget und Materialbudget. Berechne den Deckungsbeitrag pro Produkt sowie einen Kurzbericht.

Absatz- und Umsatzbudget

Produkt	IF-Silver	IF-Gold	Gesamt
geplanter Absatz			
geplanter Stückpreis			
Geplanter Umsatz			

Produktionsbudget

	IF-Silver	IF-Gold
geplanter Absatz		
Geplante Bestandsveränderung		
Produktionsmenge		

Personalbudget

Produkt	IF-Silver	IF-Gold	Gesamt
Produktionsmenge			
benötigte Zeit/Stück			
benötigte Zeit/Produktart			
Fertigungslöhne/Stück			
Fertigungslöhne/Produktart			

Materialbudget

Produkt		IF-Silver	IF-Gold	Gesamt
Produktionsmenge				
ROH 11	Menge pro Stück			
	Menge insgesamt			
	Kosten pro Stück			
	Kosten insgesamt			
ROH 22	Menge pro Stück			
	Menge insgesamt			
	Kosten pro Stück			
	Kosten insgesamt			
Rohstoffkosten je Produkt				
Rohstoffkosten je Stück				

Berechnung der Deckungsbeiträge

	IF-Silver	IF-Gold
Preis		
Fertigungslöhne		
Materialkosten		
DB-Stück		
DB Gesamt		
DB in %		

Kurzbericht:

ÜBUNG 4

13.4. Materialbedarfsplan, Materialbeschaffungsplan, Lagerbudget

Die Weißkugel AG fertigt die beiden Produkte WEI-200 und KU-500. Für die Herstellung werden drei Rohstoffe benötigt:

	R-Alpha	R-Beta	R-Gamma
WEI-200	5 m ²	2,25 kg	5 Stück
KU-500	7 m ²	3 kg	8 Stück
EK-Preis je Einheit	13,20€	5,50€	2€
Anfangsbestand	900m ²	600 kg	2.500 Stück
gepl. Endbestand	Soll den Bedarf für zwei Monate decken, es wird von einer gleichmäßigen Produktion und einer Absatzsteigerung im darauffolgenden Jahr von 10% ausgegangen.		

Geplante Produktionsmengen: 1.200 Stück von WEI-200 und 800 Stück von KU-500

Die Einkaufspreise für R-Alpha und R-Beta steigen im Planjahr um 10% an.

Das Lager wird nach dem FIFO-Prinzip bewertet. Es können nur Einheiten von 100 bestellt werden.

Materialbudget

Produkt		R-Alpha	R-Beta	R-Gamma	Gesamt
Einkaufspreis					
WEI-200	Bedarf pro Stück				
	Gesamtbedarf				
	Kosten pro Stück				
	Gesamtkosten				
KU-500	Bedarf pro Stück				
	Gesamtbedarf				
	Kosten pro Stück				
	Gesamtkosten				
Anfangsbestände					
Jahresbedarf Produktion					
Geplante Endbestände					
Einkaufsmenge					
Kosten Einkauf					

Lagerbewertung

Anfangsbestände				
Wert AB				
Endbestände				
Wert EB				
Bestandsveränderung				

13.5. Investitionsbudget

ÜBUNG 5

Aus der Buchführung der Freiger AG gehen folgende Daten zum Anlagevermögen hervor:

	Abschreibungssatz	Anschaffungswert	Wertberichtigung
Gebäude	4% (Wert des Grundstücks 1.000.000)	5.000.000	2.000.000
Maschinen	12%	4.000.000	1.800.000
Ausstattung	25%	1.500.000	600.000
andere Anlagen	20%	2.200.000	1.000.000

Geplant ist

- ein Verkauf einer Maschine (Anschaffungswert 500.000, WB 90%),
- ein Ankauf einer neuen Maschine um 750.000 am 01.07.,
- ein Ankauf neuer Ausstattung ebenfalls zur Jahresmitte um 150.000
- Verkauf eines Fuhrparks (andere Anlagen; Anschaffungswert 40.000 WB 80%, sowie Ankauf eines neuen Lieferwagens 75.000 zur Jahresmitte)

	Gebäude		Maschinen	
	Anschaffungswert	Wertberichtigung	Anschaffungswerte	Wertberichtigung
Anfangsbestand				
Eliminierung				
Anschaffung				
Abschreibung				
Endbestand				

	Ausstattung		andere Anlagen	
	Anschaffungswert	Wertberichtigung	Anschaffungswerte	Wertberichtigung
Anfangsbestand				
Eliminierung				
Anschaffung				
Abschreibung				
Endbestand				

Abschreibungen insgesamt: _____

Neuinvestitionen: _____

ÜBUNG 6

13.6. Liquiditätsplan

Aus der Bilanz der Wurmaul AG gehen folgende Daten zum 31.12.n hervor:

Kundenforderungen	600.000	Lieferverbindlichkeiten	430.000
Bank	350.000	MwSt. Verrechnung	54.000
		VB SteuerRÜBE	70.000
		VB Sozialversicherung	95.000

Die Plandaten, die in das Liquiditätsbudget einfließen sind:

Umsatzerlöse monatlich	700.000	Eingang 60% im laufenden Monat, 40% im Folgemonat
Lohnzahlungen monatlich	100.000	
Lohnnebenkosten	105.000	
Materialeinkauf	200.000	Zahlung 50% im laufenden Monat, Rest im Folgemonat
Aufwände f. Dienstleistungen monatl. netto	30.000	Zahlung im selben Monat
Miete monatlich netto	4.000	kein Zahlungsziel
Verkauf Fuhrpark Jänner netto	23.000	Zahlungseingang Februar
Neuanschaffung Maschine Februar netto	80.000	Zahlung März
Tilgung Darlehensrate	100.000	März

	Jänner	Februar	März
Forderungseingang			
Sonstiger Zufluss an liquiden Mitteln			
SUMME EINGÄNGE			
Zahlungen Lieferanten für Materialeinkäufe			
Zahlungen andere LV			
Zahlungen Dienstleistungen			
Zahlungen Miete inkl. MwSt.			
Zahlung Löhne und Gehälter			
Zahlung Lohnnebenkosten F24			
Zahlung MwSt. Schuld			
Tildung Darlehen			
SUMME AUSGÄNGE			

MwSt.Schuld Februar: 154.000+5.060 MwSt.VK – (44.000+6.600+880) MwSt.EK = 107.580

MwSt.Schuld März: 154.000 MwSt.VK – (44.000+6.600+880) MwSt.EK = 102.520

	Jänner	Februar	März

13.7. Liquiditätssicherung

Das Unternehmen Haunold AG gerät trotz relativ guter Auftragslage immer wieder in Liquiditätsschwierigkeiten. Besonders in den letzten beiden Jahren ist es häufiger vorgekommen, dass Verbindlichkeiten nur mit erheblichem Zahlungsverzug beglichen werden konnten. Löhne und Gehälter wurden in dieser Zeit nicht immer ganz pünktlich überwiesen.

Welche Möglichkeiten haben Unternehmen, ihre Liquiditätssituation **kurzfristig** zu verbessern?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Welche Möglichkeiten haben Unternehmen, ihre Liquiditätssituation **langfristig** zu sichern?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

ÜBUNG 7



Siehe hierzu auch:
Leitfaden Unternehmensfinanzierung der Handelskammer Bozen

ÜBUNG 8

13.8. Abweichungsanalysen - Umsatzabweichung

Die Similaun AG stellt Holzliegen her, die Nachfrage auf dem Zielmarkt wird auf 5.000 Stück geschätzt, das Unternehmen möchte einen Marktanteil von 35% erreichen und einen Stückpreis von 285€ erzielen.

Am Ende der Planperiode werden folgende Daten zur Verfügung gestellt:

- Marktnachfrage 5.800 Stück
- Verkäufe 1.720
- erzielter Preis 280€

Marktnachfrage				Marktanteil			
SOLL	IST	ABW	%	SOLL	IST	ABW	%
Absatzmenge				Stückpreis			
SOLL	IST	ABW	%	SOLL	IST	ABW	%
Umsatz							
SOLL	IST	ABW	%				
Kurzbericht:							

13.9. Abweichungsanalysen - Umsatzabweichung

ÜBUNG 9

Die Hochfeiler AG stellt neben vielen anderen Produkten auch Schlutzkrapfen für ausgewählte Feinkostläden her.

Für den Monat Oktober wurde folgender Ressourceneinsatz geplant:

Rohstoff	Monatl. Gesamtverbrauch	Preis je kg
Rohstoff 1 (Mehlmischung)	90 kg	0,50€
Rohstoff 2 (Spinat)	50 kg	1,30€
Rohstoff 3 (Ricotta)	40 kg	1,50€
Rohstoff 4 (Eier)	20 kg	1,60€
Arbeitszeit	250 h	15 je h

Geplante Produktions- und Absatzmenge: 40.000 Stück – 200 kg fertige Schlutzer.
 Sie werden um 30€ je kg den Feinkostläden angeboten.

Zum Monatsende liegen folgende IST-Daten vor:

Rohstoff	Monatl. Gesamtverbrauch	Preis je kg
Rohstoff 1 (Mehlmischung)	100 kg	0,50€
Rohstoff 2 (Spinat)	58 kg	1,40€
Rohstoff 3 (Ricotta)	55 kg	1,65€
Rohstoff 4 (Eier)	22 kg	1,60€
Arbeitszeit	280 h	16 je h

Absatz- und Umsatzbudget

Rohstoff	Verbrauch				Preis			
	SOLL	IST	ABW	in%	SOLL	IST	ABW	in%
Mehl								
Spinat								
Ricotta								
Eier								
Arbeitszeit								

Produktions- menge				
-----------------------	--	--	--	--

Kurzbericht zur Entwicklung der Materialkosten:

Kurzbericht zur Entwicklung der Personalkosten

Rohstoff	Produktionskosten SOLL			Produktionskosten IST		
	Menge	Preis/Einheit	Gesamt	SOLL	IST	Gesamt
Mehl						
Spinat						
Ricotta						
Eier						
Arbeitszeit						

Kurzbericht:

Grundlegende Kenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse	Fortgeschrittene Fachkompetenzen	Umfassende und Spezialkompetenzen
<input type="checkbox"/> Ich kenne die Bedeutung der Planung für das Unternehmen und kann viele Aspekte beschreiben, die die Notwendigkeit der betrieblichen Planung unterstreichen. <input type="checkbox"/> Ich kann den Unterschied und die Zusammenhänge zwischen operativer und strategischer Planung erklären. <input type="checkbox"/> Ich weiß, welchen Grundsätzen eine gute betriebliche Planung genügen muss und <input type="checkbox"/> kann anhand von Beispielen erklären, wie Planungsprozesse in Unternehmen ablaufen. <input type="checkbox"/> Ich kann das Wesen der Budgetierung erklären (ich kann beschreiben, worum es bei der Budgetierung geht).	<input type="checkbox"/> Ich kann die Vorgehensweise bei der Budgetierung logisch nachvollziehen und erklären. <input type="checkbox"/> Ich kenne den Ausgangspunkt der Budgetierung und ihr Ergebnis. <input type="checkbox"/> Ich kenne die Reihenfolge, in der die einzelnen Budgets erstellt werden und den Budgetzusammenhang.	<input type="checkbox"/> Ich kann den Ablauf bei der Budgetierung für einen Industriebetrieb erklären, Zusammenhänge aufzeigen und begründen <input type="checkbox"/> Ich kann den Budgetzusammenhang graphisch darstellen und weiß, wie die einzelnen Budgets einander beeinflussen. Ich kann dies anhand von praktischen Beispielen aufzeigen. <input type="checkbox"/> Ich kenne den Grundaufbau der einzelnen Budgets und kann erklären, welche Daten aus den jeweiligen Plänen wiederum in andere einfließen.	<input type="checkbox"/> Ich kann die Zusammenhänge der Budgetierung mit anderen Bereichen des Rechnungswesens darlegen. <input type="checkbox"/> Ich kann das Modell des BSC erklären und kann Strategielandkarten zu strategischen Zielen erstellen.
<input type="checkbox"/> Ich kann einzelne einfache Teilbudgets anhand eines gegebenen Beispiels durchrechnen.	<input type="checkbox"/> Ich kann Budgets in ihrem Zusammenhang anhand eines gegebenen Beispiels selbständig erstellen.	<input type="checkbox"/> Ich kann Budgets mit Hilfe von EXCEL erstellen, die Tabellen mit Formeln versehen, und einfache Bezüge herstellen.	<input type="checkbox"/> Ich kann auch komplexere Liquiditätspläne anhand eines gegebenen Beispiels erstellen und die Ergebnisse erklären.
<input type="checkbox"/> Ich kann die Bedeutung der Budgetkontrolle nachvollziehen und weiß, wie sie erfolgt	<input type="checkbox"/> Ich kenne verschiedene Arten von Abweichungen und kann Ursachen für Budgetabweichungen erklären.	<input type="checkbox"/> Ich kann Abweichungsanalysen in Excel berechnen. <input type="checkbox"/> Ich kann Kurzberichte zu den Ergebnissen meiner Berechnungen in einer gewandten und treffenden Fachsprache formulieren und vielfältige Überlegungen einfließen lassen.	<input type="checkbox"/> Ich kann Auswirkungen von Abweichungen einzelner Daten mit Hilfe eines in EXCEL selbst erstellten Budgets und der darin berücksichtigten Bezüge simulieren, erklären und interpretieren.

14. SELBSTEVALUATION