



Best of-  
Edition

Prof. Dr. Helmut Geyer

# BWL kompakt

Die 100 wichtigsten Fakten

TASCHEN  
GUIDE

**HAUFE.**

Die grundlegenden Instrumente der Unternehmenssteuerung sind die Planung und die Budgetierung.

## Planung

Planung ist der Versuch, Entwicklungen in einem festgelegten Planungszeitraum fachgerecht vorauszusagen. Sie umfasst, im Gegensatz zu einer Prognose, auch das aktive Eingreifen in Prozesse.

### BEISPIEL

---

Die S & R GmbH plant für das kommende Jahr einen Umsatz von 21,5 Mio. EUR, aufgeteilt auf drei Produktgruppen.

Der Bereichsleiter Produktion plant die Kapazitätsauslastung der Härtestraße, die sich immer wieder als Engpass erwiesen hat, für die einzelnen Monate des kommenden Jahres.

---

Ein Merkmal guter Planung ist, dass sie die Abhängigkeiten innerhalb des Unternehmens berücksichtigt und gleichzeitig die Verbindungen zum Markt beachtet.

Ausgangspunkt einer Unternehmensplanung ist der Markt. Zuerst muss also die Frage beantwortet werden: Was kann ich wo zu welchen Bedingungen absetzen? Nur durch Umsatz kann ein Unternehmen leben. Aber eng verflochten mit der Umsatzplanung ist die Planung der Kosten, der erforderlichen Kapazitäten (Material, Arbeitskräfte, Betriebsmittel) usw. Der beste Auftrag nützt wenig, wenn das Unternehmen aufgrund von Kapazitätsengpässen nicht fristgemäß liefern kann. Gleiches gilt, wenn erforderliche Aufwendungen wie z. B. der Einkauf der Zulieferteile im Vorfeld nicht finanziert werden können.

## BEISPIEL

Die Kopier GmbH akquiriert eine örtliche Hochschule als zusätzlichen Kunden für Großaufträge, was zu einer deutlichen Erhöhung des Umsatzes führen wird. Sie plant deshalb die Anschaffung eines neuen schnellen Kopiergerätes. Die Anschaffung wird über einen Leasingvertrag finanziert. Das erhöht die laufenden Kosten ebenso wie den Verbrauch an Toner. Eine erste Planung ergibt weiterhin, dass der erforderliche Platz für die Aufstellung bereits vorhanden ist.

Als nächsten Schritt fasst die Kopier GmbH den Aufbau einer Buchbinderei für wissenschaftliche Arbeiten ins Auge ...

## Budgetierung

Planzahlen werden in Budgets umgesetzt. Damit wird den einzelnen Unternehmenseinheiten die Verantwortung für diejenigen Teilziele übertragen, die durch ihre Aktivitäten beeinflusst werden. Budgets bilden den Rahmen, innerhalb dessen die Budgetverantwortlichen eigenverantwortlich entscheiden können und dürfen.

Der Grundgedanke der Budgetierung besteht darin, Sollwerte vorzugeben, die später mit den Istwerten abgeglichen werden. Auf diese Weise werden Planabweichungen frühzeitig festgestellt und die Ursachen erkannt. So wird es möglich, Maßnahmen zur Gegensteuerung rechtzeitig einzuleiten.

### Fakt Nr. 9

Einige Budgets sind so gestaltet, dass sie während der Planungsperiode keinesfalls geändert werden dürfen. Das betrifft diejenigen Bereiche, die für die Gesamtplanung des Unternehmens essenziell sind. Andere Budgets werden in Abhängigkeit von verschiedenen Parametern an neue Situationen angepasst (flexible Budgets).

Abgeleitet aus der langfristigen strategischen Planung des Unternehmens, werden Budgets überwiegend zur operativen Steuerung eingesetzt. Mithilfe der Budgetierung werden die einzelnen Teilbereiche eines Unternehmens aufeinander abgestimmt. Das Gesamtunternehmensziel ist dabei die Messlatte, an der sich alle Einzelbudgets zu orientieren haben. Budgetierung stärkt die Eigenverantwortung der Teilbereiche und dient als Basis zur Kontrolle von Abweichungen. Budgets sind nicht nur reine Kostenvorgaben, sondern sie umfassen auch die zugehörigen Leistungen. Das gilt insbesondere für innerbetriebliche Verrechnungen, bei denen keine Gelder zwischen den einzelnen Abteilungen fließen.

### **BEISPIEL**

---

Der Bereich Materiallager bekommt als Budget Arbeitsleistungen der Instandhaltungsabteilung in Höhe von 75 Mannstunden zugeteilt, über die er verfügen kann. Da es sich um eine innerbetriebliche Leistung handelt, muss das Materiallager dafür nicht zahlen, jedoch werden ihm die in der Instandhaltungsabteilung anfallenden Kosten anteilig zugerechnet.

---

Die Zurechnung erfolgt im Rahmen der Verrechnung von Gemeinkosten über die Kostenstellenrechnung (siehe dazu den Abschnitt »Kosten erfassen, verteilen, zurechnen – die Kostenrechnung«). Neben finanziellen Budgets gibt es auch materielle. Sie sind in manchen Fällen nicht veränderbar. Das ist z. B. bei Zeitbudgets, aber auch Kapazitäten oder Flächen der Fall.

### **Verfahren der Budgetierung**

Die Art und Weise, in der die Budgets aufgestellt werden, ist oft entscheidend für die Akzeptanz, die diese bei den betroffe-

nen Mitarbeitern finden. Die gängigen Budgetierungsverfahren sind:

- das Top-down-Verfahren,
- das Bottom-up-Verfahren,
- das Gegenstromverfahren.

Beim Top-down-Verfahren erstellt das Management den Rahmenplan, der in den nachgeordneten Bereichen umzusetzen ist. Im Gegensatz dazu werden beim Bottom-up-Verfahren die Teilpläne der einzelnen Bereiche zentral koordiniert und zusammengefasst. Beide Verfahren haben den Nachteil, dass die Planungen nur mangelnd abgestimmt sind.

Beim Gegenstromverfahren wird, ausgehend von den unteren Ebenen, ein vorläufiges Gesamtbudget erstellt. (Auch ein Beginn auf der zentralen Managementebene ist möglich, aber weniger üblich.) Das Management stellt Abweichungen zu den vorhandenen Möglichkeiten fest und erarbeitet gleichzeitig mit dem vorläufigen Gesamtbudget Vorschläge für Änderungen. In einer abschließenden Runde wird dann das endgültige Budget festgelegt.

## **Budgetkontrolle**

Wie eigentlich überall, sollte ein Prozess durch eine Kontrolle abgeschlossen werden. So auch bei der Budgetierung: Einerseits werden dabei Ist-Größen mit den Soll-Größen des Budgets ver-

glichen, andererseits Ursachen von Abweichungen untersucht. Budgetierung und Kontrolle bilden damit eine sinnvolle Einheit.

Ein Vergleich von Plan- und Ist-Werten ist jedoch nur sinnvoll, wenn gleichzeitig überprüft wird, ob die Prämissen, die bei der Budgetierung als Entscheidungsgrundlage gedient haben, immer noch gelten.

### **BEISPIEL**

---

Der Fuhrpark hat eine deutliche Überschreitung der Kraftstoffkosten ausgewiesen. Die Prämissenkontrolle ergibt, dass die Diesel- und Benzinpreise durch in dieser Konsequenz nicht vorhersehbare politische Ereignisse innerhalb eines Jahres um mehr als 25 Prozent gestiegen sind.

---

Haben sich die Planungsprämissen geändert, dann ist es wenig sinnvoll, allein die Istkosten mit den Plankosten zu vergleichen. Hier sollte eine um die ursprünglich nicht vorhersehbaren Änderungen korrigierte Neuberechnung erfolgen.

Die Budgetkontrolle verläuft in vier Phasen:

1. Zunächst werden die Kontrollgrößen ermittelt, Plan und Ist gegenübergestellt und die Abweichungen festgehalten.
2. Nun werden die Ursachen der Abweichungen analysiert. Dazu spaltet man die Gesamtabweichung in »Teilabweichungen« auf, die nach Einflussgrößen und Herkunft bemessen werden.
3. In der dritten Phase werden die Abweichungen in Bezug auf ihre Ursachen, auf Verantwortlichkeiten und auf Konsequenzen eingeschätzt.