

Business Survival Manual

# DAS BUDGET

oder

**Allein unter  
Zahlen...**

©<sup>2012</sup> K! Business Solutions GmbH

Ein Budget / Plan / Businessplan ist die Projektion einer Firmenentwicklung in die Zukunft. Da die Zukunft eine ganze Reihe von Unbekannten bereithält, ergibt sich zwangsläufig, daß kein Plan jemals ganz der künftigen Realität entsprechen wird. Aus diesem Grund steht auch der Plan nie für sich allein, sondern in ständigem Abgleich mit den tatsächlichen Zahlen des Geschäftes.

Das bedeutet, daß wir über drei mit einander in Verbindung stehender Bereiche reden:

- ❖ **Plan**
- ❖ **Plan-Ist-Vergleich**
- ❖ **Hochrechnung**

Fangen wir mit dem Plan an: die übliche Form der Budgetierung ist bezogen auf ein Geschäftsjahr, und wird mindestens in die vier Quartale, normalerweise jedoch auf die zwölf Monate heruntergebrochen.

Im Hinblick darauf, daß die Planwerte später mit den Ist-Werten verglichen werden sollen, ist es sinnvoll, die Planung im gleichen Format anzulegen, in dem auch die Ist-Werte zur Verfügung stehen. Die einfachste Möglichkeit ist hier eine Planung auf der Basis der handelsrechtlichen Gewinn- und Verlustrechnung (GUV). Aufgrund ihrer groben Struktur ist diese Form in Einzelbereichen nur bedingt aussagefähig, weshalb viele Firmen eher nach einem individuell erstellten BAB (Betriebsabrechnungsbogen) planen. Dies hat allerdings den Nachteil, daß zur Überprüfung der Vollständigkeit immer ein Abgleich mit der GUV notwendig ist. Sinnvoller, weil zeitsparender, ist hier unter Umständen eine erweiterte GUV, in der die vorgegebenen Grobstrukturen anhand der betrieblichen Notwendigkeiten (z.B. zehn Umsatzarten statt Gesamtumsatz, zehn Kostenpositionen statt „sonstiger betrieblicher Aufwand“) weiter unterteilt werden.

Hat man sich auf eine grobe Vorstellung von der Struktur der Planung festgelegt, geht es als nächstes um den Grad der Detaillierung. Sie sollten sich bewußt machen, daß es zwar unsinnig ist, die einzelne Büroklammer zu planen, aber auf der anderen Seite einen Heidenaufwand bedeutet, wenn im Nachhinein bestimmte Kosten oder Umsätze auf einzelne Produkte aufgeteilt werden sollen – also besser am Anfang nachdenken!

### **Wir planen Umsatz**

Wie unterteilt man seine Umsätze am sinnvollsten: nach Produkt/Dienstleistung, nach Standort, oder nach beiden? Die Frage ist, was Sie im Laufe des Jahres kontrollieren wollen. Wollen Sie wissen, welcher Standort am besten läuft? Dann müssen Sie diese Unterscheidung berücksichtigen. Wollen Sie wissen, mit welchen Produkten/Dienstleistungen Sie welchen Umsatz machen? Dann ist auch diese Unterscheidung für Ihre Planung relevant.

Nehmen wir als Beispiel eine Hotelgesellschaft, die drei Hotels betreibt. Jedes der Hotels ist ein eigener Betrieb, der als solcher geplant werden muß. Innerhalb eines Hotels fallen unterschiedliche Umsatzarten an (Umsatz aus Übernachtungen, aus Restaurantverzehr, aus der Bar oder dem Konferenzbereich usw.), die jeweils separat budgetiert werden sollten, obwohl diese unterschiedlichen Umsatzarten vermutlich in jedem der drei Hotels auftreten.

**Wir bauen eine Plan-Matrix**

Der erste Schritt zu einer vernünftigen Planung besteht darin, die Struktur der gesamten Planung festzulegen, die erst im Nachhinein mit Daten gefüllt wird. Eine solche Struktur lässt sich am einfachsten in einer Excel-Datei aufbauen. Um bei unserem Beispiel der Hotelgesellschaft mit den drei Hotels zu bleiben, könnte eine Plan-Matrix im Umsatzbereich in etwa so aussehen:

**OBERSTE EBENE**

( = Summierung)

<b>Firmen Budget</b>	Jahr: 2009				
Monat	Jan	Feb	....	Dez	Total
Zimmer-Umsatz					12.000
Restaurant Ums.					
Sonstiger Umsatz					
<b>GESAMT Umsatz</b>					

**BEREICHS EBENE**

wird auf oberster Ebene

summiert

<b>Hotel 3</b>	Jahr: 2009				
Monat	Jan	Feb	....	Dez	Total
Zimmer-Umsatz					
Restaurant Ums.					
Sonstiger Umsatz					
<b>Hotel 2</b>	Jahr: 2009				
Monat	Jan	Feb	....	Dez	Total
Zimmer-Umsatz					12.000
Restaurant Ums..					
Sonst. Umsatz					
<b>Hotel 1</b>	Jahr: 2009				
Monat	Jan	Feb	....	Dez	Total
Zimmer-Ums.					12.000
Restaurant Ums..					
Sonst. Umsatz					
<b>GESAMT UMSATZ</b>					

**Produkt/  
Dienstleistungs Ebene**

Wird auf Bereichsebene

summiert

<b>Sonst. U. Budget</b>	Hotel 1	Jahr: 2009			
Monat	Jan	Feb	....	Dez	Total
Bus-Reisen					
Firmen					
Tagungen					
<b>Restaurant U. Budget</b>	Hotel 1	Jahr: 2009			
Monat	Jan	Feb	....	Dez	Total
Bus-Reisen					
Firmen					
Tagungen					
<b>Zimmer-U. Budget</b>	Hotel 1	Jahr: 2009			
Monat	Jan	Feb	....	Dez	Total
Bus-Reisen					12.000
Firmen					
Tagungen					
<b>TOTAL Zimmer-Umsatz</b>					

**Kalkulations Ebene**

Zimmer Ums. Kalkulation		Hotel 1	Jahr: 2009		
Monat		Jan	Feb ....	Dez	Total
Busreisen					
Übernachtungen X			200		
Rate			60		
Total			12.000		

Wenn die Struktur, die Sie brauchen, um alle Geschäftsbereiche abzubilden, einmal steht, können Sie beginnen, sie mit Zahlen zu füllen.

Wenn Sie Probleme beim Aufbau der Struktur haben, sollten Sie die Abschlüsse der letzten Jahre und die betriebswirtschaftlichen Auswertungen zu Rate ziehen, bis Sie eine genaue Vorstellung von den Möglichkeiten der Abbildung des Unternehmens haben.

Besonders dann, wenn Sie zum ersten Mal budgetieren, sollten Sie Stück für Stück von unten nach oben arbeiten, in dem Sie jedes einzelne Produkt planen und auf der nächsthöheren Ebene summieren. Sie beginnen also auf der untersten Ebene, die wir die Kalkulations-Ebene genannt haben.

In den kleinen Tabellen, die wir unserem Beispiel einer Planungs-Matrix beigelegt haben, sehen Sie wie der erwartete Umsatz von Busreisen im Monat Januar im Hotel 1 „nach oben wandert“ von der Kalkulations-Ebene über die Produkt-Ebene auf die Bereichs-Ebene und schließlich auf die Firmen-Ebene. (Da dieser Umsatz unser erster Eintrag ist, sind der kalkulierte Betrag und der Umsatz auf Firmen-Ebene identisch. Sobald Ihre Planung mehr Einträge aufweist, werden die Ergebnisse auf jeder Ebene natürlich anders aussehen.)

Die Kalkulations-Ebene ist genau genommen die **Experten-Ebene**, denn auf dieser Ebene der Planung brauchen Sie die Kenntnis der für Ihre Branche typischen Ermittlung von Umsätzen (und später natürlich von Kosten). Der Rest ist nichts anderes als darauf zu achten, daß die Zahlen an der richtigen Stelle stehen und korrekt aufaddiert werden.

Wenn Sie noch einmal auf unser Beispiel schauen und nicht aus der Hotelbranche kommen, dann erscheint Ihnen vermutlich eine Formel wie „Übernachtungen x Rate“ nicht vertraut. Innerhalb der Hotellerie sind dies wesentliche Kennziffern für die Umsatzermittlung.

Im produzierenden Gewerbe würden Sie den Umsatz eines Produktes kalkulieren, in dem Sie die Anzahl der verkauften Einheiten mit dem durchschnittlichen Preis des Produktes multiplizieren.

Und in einem Beratungsunternehmen würden Sie den Umsatz eines Beraters als Produkt aus Einsatzstunden und Stundensatz ermitteln.

Die Information, die Sie auf der Kalkulations-Ebene verarbeiten, ist also von Branche zu Branche unterschiedlich, jedoch in jeder Branche ein integraler Bestandteil des Geschäftswissens. Selbst als Neuling in einer Branche dauert es nie lange, bis man mit diesen grundsätzlichen Informationen vertraut ist.

Business Survival Manual: Budgeting

Um ein besseres Gespür für diese grundlegenden Kalkulationen zu bekommen, sollte man sich durchaus auch einmal die Zahlen der Vorjahre ansehen und diese so weit herunterbrechen, daß man die dahinterliegenden Geschäftsprozesse durchschaut.

Nehmen wir einmal an, daß sich der Umsatz für Produkt Nr. 77 in den letzten Jahren wie folgt entwickelt hat:

Jahr	1	2	3	4
<b>Umsatz</b>	<b>10.000</b>	<b>12.000</b>	<b>13.500</b>	<b>?</b>

Wie lautet Ihre erste Einschätzung für den Umsatz im Jahr 4? Wahrscheinlich 15.000, nicht wahr?

Nun werfen Sie bitte einen Blick auf die Kalkulations-Ebene hinter den Umsatzzahlen:

Jahr	1	2	3	4
verkaufte Einh.	500	600	900	?
Preis	20	20	15	?
<b>Umsatz</b>	<b>10.000</b>	<b>12.000</b>	<b>13.500</b>	<b>?</b>

Die Anzahl der verkauften Einheiten wurde über eine deutliche Preisreduzierung nach oben getrieben! Sie könnten noch tiefer einsteigen und überprüfen, wann die Reduzierung vorgenommen wurde, und wieviele Einheiten zum alten Preis und wieviele zum reduzierten Preis verkauft wurden. Ihre Planung für das Jahr 4 sollte auf dem derzeitigen Preis und den letzten Verkaufszahlen basieren. Und das würde dann sicher anders aussehen als Ihre erste Schätzung, besonders wenn eine weitere Preisreduzierung im Raum steht.

Das Arbeitsprinzip auf der Kalkulations-Ebene lautet: Verstehen, welche Kennziffern nötig sind, um die wesentlichen Geschäftsprozesse berechnen zu können und wissen, woher man den letzten Stand der Daten dazu bekommt.

Es ist nicht bei allen Umsätzen (oder Kosten) nötig, bis auf die Kalkulations-Ebene hinunterzugehen; häufig wird ein Umsatzsegment als Prozentsatz eines anderen kalkuliert z.B. *Umsatz aus telefonischer Beratung* wird in einem Beratungsunternehmen als 15% des Beratungsumsatzes geplant.

Wenn Sie vor der Frage stehen, ob es notwendig oder sinnvoll ist, detailliert zu kalkulieren, empfehlen wir die Grenze bei 5% von Gesamt-Umsatz oder Gesamtkosten zu setzen: alles was unter 5% liegt, ist die Neu-Erfindung des Planungs-Rades nicht wert. Konzentrieren Sie Ihre Zeit und Mühe auf die Bereiche, die für den Firmenerfolg von wesentlicher Bedeutung sind und stellen Sie sicher, daß Sie diese so genau wie möglich erfasst und kalkuliert haben. Dazu gehört natürlich, daß Sie sich alle Daten besorgen, die Aufschluß über die künftige Entwicklung in diesen Bereichen geben können.

### Wir planen Kosten

Alles was wir oben über die Umsatzplanung in einer Plan-Matrix gesagt haben, trifft natürlich genauso auf die Planung von Kosten zu.

Für das Planen der Kosten ist es wichtig, sich die Unterscheidung von variablen und fixen Kosten zu eigen zu machen.

Wie es der Name schon andeutet, sind variable Kosten solche, die sich proportional mit einem Teil oder dem gesamten Umsatz verändern. Das klingt erst einmal nach einer Vereinfachung: wenn Kommissionen 10% des Umsatzes ausmachen, kann ich dies als Formel in der Planung hinterlegen und brauche mich darum nicht weiter zu kümmern.

Aber Vorsicht! Wenn z.B. die Frachtkosten im letzten Jahr 7% des Umsatzes betragen und sich in diesem Jahr einerseits Preisreduzierungen und andererseits größere Stückzahlen im Verkauf abzeichnen, dann stimmt vermutlich die im letzten Jahr gültige Relation von 7% nicht mehr. Also wieder auf die Kalkulationsebene und die Frachtkosten für die geplante Verkaufsmenge ermitteln!

Auch die Budgetierung von sogenannten fixen Kosten hat ihre Tücken.

Hier sind es normalerweise Mengen an Unterlagen und Verträgen, die zu wälzen sind. Nehmen wir z.B. die Miete für die Firmenräume. Fixe Kosten, sicherlich, aber das heißt noch lange nicht, daß man den Mietbetrag vom letzten Jahr übernehmen kann. Ist im Vertrag vielleicht eine Mieterhöhung vorgesehen? Wird eine Indexklausel möglicherweise fällig? Oder arbeiten wir sogar in einer Branche, in die Miete als Umsatzmiete nicht fix sondern variabel ist?

Auch Kombinationen sind möglich: der Stromverbrauch steigt durch längere Maschinenlaufzeiten, zusätzlich steigt der Grundpreis für Strom.

Zusammengefaßt und ein bißchen vereinfacht läßt sich sagen: beim Planen variabler Kosten muß man lange nachdenken, beim Planen fixer Kosten muß man lange suchen.

### Plan Kommentar

Gehen wir noch mal kurz zurück zur Kalkulations-Ebene. Wir schon gesagt, hier werden Ihre Einschätzungen und die teilweise mühsam zusammengesuchten Daten verarbeitet.

Um diese Informationen und ihre Quellen nicht aus den Augen zu verlieren (nächstes Jahr muß wieder geplant werden!) sollten Sie einen Plan-Kommentar anlegen. Das ist weniger aufwendig als man zunächst denkt, aber sehr hilfreich.

Wenn Sie in einer Excel-Datei planen, reservieren Sie einfach ein Blatt für Ihren Plan-Kommentar.

Hier ein Beispiel-Eintrag:

Plan-Kommentar 2009	
Kosten/Umsatz Art	Quelle
Umsatz Busreisen # Nächte	Benson's Reisebüro, München

### **Planungs Zeiträume**

Die meisten Unternehmen unterliegen zumindest zu einem geringen Teil saisonalen Unterschieden in ihrem Firmenjahr, in manchen Branchen sind die saisonalen Unterschiede im Umsatz extrem ("Sommerloch"). Aus diesem Grunde sollte die Jahresplanung sinnvollerweise immer auf der Basis des einzelnen Monats erfolgen und am Ende in einer Jahressumme zusammengefasst werden.

Nur wenn Sie für einen längeren Zeitraum planen - den berüchtigten Fünfjahresplan sozialistischer Prägung - ist es sinnvoll, auf die Jahresebene abzustellen. Es ist wohl unnötig zu betonen, daß die Planung künftiger Entwicklung mit jedem Jahr in die Zukunft entsprechend an Unsicherheit zunimmt. Das Problem ist von der Wettervorhersage her auch einem Laien bestens bekannt. Aus diesem Grunde sollte eine mittelfristige Planung, die z.B. Banken vorgelegt wird, in regelmäßigen Abständen überarbeitet und an die tatsächlichen Entwicklungen im Unternehmen angepaßt werden.

### **PLAN, IST, HOCHRECHNUNG**

Damit haben wir schon die Überleitung zu den beiden anderen Komplexen, mit denen wir begonnen haben, nämlich den IST-Zahlen und der Hochrechnung.

**Das Prinzip, dem die Bearbeitung der drei Bereiche PLAN, IST und HOCHRECHNUNG unterliegen ist es, eine möglichst genaue Prognose über die Firmenentwicklung zu jedem Zeitpunkt liefern zu können.** Es liegt auf der Hand, daß es nicht sinnvoll ist, im Oktober des Jahres mit den Plan-Zahlen vom letzten November Eindruck schinden zu wollen. Zu diesem Zeitpunkt sollte man neben der ursprünglichen Planung mindestens die tatsächlichen Zahlen für das erste Halbjahr vorliegen haben, diese mit den Planzahlen verglichen haben und daraus eine Hochrechnung für die letzten Monate des Jahres abgeleitet haben.

Kleiner Tipp: bei dem Wort „Hochrechnung“ liegt die Betonung nicht auf „hoch“ sondern auf „Rechnung“! Wenn die tatsächlichen Zahlen weit unterhalb der Planzahlen liegen, tut man sich keinen Gefallen, wenn man den fehlenden Umsatz in die letzten Monate des Jahres packt oder die höheren Kosten dort wieder herausrechnet. Spätestens mit dem Jahresabschluß fliegt die Schönfärberei auf! Umgedreht gilt natürlich das Entsprechende: wenn im laufenden Jahr eine neue Niederlassung aufgemacht wurde, die kräftig zum Ergebnis beiträgt, sollte diese Erhöhung in die Hochrechnung einfließen und nicht einfach die letzten drei Planmonate an die bisherigen IST-Zahlen angehängt werden.

### **Helfer beim Planungsprozeß**

Die oberste Regel hier lautet: wer die Verantwortung für einen Bereich trägt, ist die erste Informationsquelle für die Planung dieses Bereiches. Je größer das Unternehmen, für das eine Planung aufgestellt wird, umso größer also die Zahl der Leute, die für eine Planung befragt werden sollten. Es ist auch nicht ungewöhnlich, daß der Planungsprozess zuerst von den Bereichsverantwortlichen vorgenommen wird, um dann auf der obersten Ebene des Gesamtunternehmens konsolidiert zu werden. In diesem Falle sollte zu jeder „Teilplanung“ ein Gespräch stattfinden, in dem derjenige, der die Planung vorlegt, Auskunft darüber gibt, wie er zu seiner Projektion gekommen ist.

Trotz aller Gespräche mit operativ Verantwortlichen wird es jedoch immer Fragen geben, die auf dieser Ebene zuerst einmal offen bleiben, z.B. Probleme, die von den Verantwortlichen nicht berücksichtigt werden (wollen!) oder für die im Unternehmen die Verantwortung nicht geklärt ist. Nehmen wir an, Sie haben mit dem Vertriebsleiter eine Umsatzplanung für das kommende Jahr verabschiedet und fragen ihn abschließend, wieviel % davon als uneinbringbare Forderungen eingeplant werden soll. Vermutlich wird er Ihnen antworten, daß er keine „faulen Kunden“ akquiriert, aber mit dem Mahnwesen nichts zu tun hat und dafür auch keine Verantwortung übernehmen kann.

In diesem Fall muß über eine detaillierte Untersuchung der Zusammenhang hergestellt werden: bleibt der Prozentsatz der uneinbringlichen Forderungen bei steigendem Umsatz konstant oder steigt er ebenfalls? Die Klärung dieser Frage ist keine 5-Minuten-Überflieger-Angelegenheit, dazu muß man sich tief ins Gestrüpp der Debitorenbuchhaltung begeben.

Auf wen können Sie sich in solchen dunklen Stunden verlassen? Auf die Damen und Herren in der **Buchhaltung**. Achten Sie deshalb darauf, daß Sie sich nicht zwischenzeitlich mit dem **Controller Syndrom** infiziert haben.

### **Controller Syndrom**

*„...während ich elegant über den Gipfeln der Projektion dahin gleite, trotten die Buchhalter da unten wie Hamster in ihrer Konten-Tretmühle herum ...*

Es verhält nun einmal leider so, daß aufgrund eines seltsamen Fehlers bei der Erschaffung dieser Welt die **Wirklichkeit** sich nicht nach Ihrem **Plan** zu richten hat – sondern genau umgekehrt.

Und die Wirklichkeit sehen Sie in der Buchhaltung und nicht in der Kalkulation. Dort spiegeln sich Umsatz und Kosten, so wie sie **sind**. Also, keine Überheblichkeit gegenüber der Buchhaltung! **Ohne den meßbaren Bezug zur Wirklichkeit taugt die schönste Planung nur zum Träumen.**

### **Planungsreise ins Unbekannte**

Bis jetzt haben wir die Planung unter dem Gesichtspunkt der laufenden Firmengeschichte behandelt: wie entwickelt sich Firma A mit den Geschäftsfeldern/Produkten/Dienstleistungen 1...n, für die wir Zahlen aus den Vorjahren und aktuelle Zahlen des laufenden Jahres haben, im nächsten Jahr?

### **Was aber, wenn wir keine Zahlen haben, an denen wir uns orientieren können?**

Beispiele:

- es soll eine neue Niederlassung aufgemacht werden
- es wird ein Unternehmen hinzugekauft
- eine völlig neue Produktpalette wird eingeführt

Hier betreten wir mit der ersten Planung Neuland. Seien wir ehrlich, wir können hier nur eine grobe Schätzung, basierend auf den verfügbaren Vorgaben, abgeben.

**Business Survival Manual: Budgeting**

In einem solchen Fall ist es besonders wichtig, bei der Planung alle Prämissen niederzuschreiben, unter denen Sie Ihre Zahlen entwickelt haben. Haben Sie beispielsweise eine Produkteinführung ab April geplant und tatsächlich wird sie erst im September durchgeführt, ergibt sich daraus bereits eine Erklärung für die Abweichungen zwischen Plan und späterem Ist.

Dies gilt natürlich in besonderem Maße für jene Sonderform der Planung, die auf Neudeutsch „Business-Plan“ heißt und sich speziell mit der Planung eines gerade aus der Taufe gehobenen Unternehmens befaßt. Dabei geht es zumeist um Gründerkredite, Zuschüsse und Venture-Kapital und damit direkt um das Überleben des neuen Unternehmens. Das wiederum bedeutet, daß es mit dem Niederschreiben der Prämissen, die dem Business-Plan zugrunde liegen, allein nicht getan ist. Alle Prämissen müssen im Licht der gegenwärtigen Wirtschaftslage und besonders der Situation in der betreffenden Branche überprüft werden, denn sie werden von den Geldgebern hinterfragt werden.

Hilfe in diesen Fällen können die sogenannten „*Benchmarking-Daten*“ (Branchen-Vergleichswerte) geben, die von vielen Branchen bei Banken und Verbänden gesammelt werden und dort abgefragt werden können.

\*\*\*\*\*

Wenn Sie nicht die Zeit haben, sich Ihre eigene Planungs-Matrix zu entwickeln; die folgenden **MagicWorkbooks®** enthalten die wesentlichen Bestandteile einer Jahresplanung:

<b>BusinessPlanner</b>	<i>alle Branchen</i>
<b>Hotelbudget</b>	Hotels
<b>HotelbudgetPlus</b>	wie oben, mit Plan-Ist-Abgleich

und diese **MagicWorkbooks®** enthalten fertige Berichtswesen-Vorlagen mit Plan-Ist-Vergleichen und Hochrechnungen:

**Jahresbezogen, monatlich und auflaufend :**

<b>Hotelcontroller</b>	Hotels
<b>PriceCalculator</b>	Produktionsunternehmen
<b>RestaurantBooster</b>	Restaurants, Bars
<b>FeeCalculator</b>	Dienstleistungsunternehmen
<b>Darlehensmanager</b>	Immobilienbranche
<b>SalesAnalyser</b>	Vertrieb
<b>CapCalculator</b>	Produktionsunternehmen, kapazitätsorientiert
<b>ProfitReporter</b>	<i>alle Branchen</i>
<b>CashmanagerPlus</b>	<i>alle Branchen, liquiditätsorientiert</i>

**mehrfährig :**

<b>BalancePlanner</b>	<i>alle Branchen, Bilanz und Gewinn-und-Verlustrechnung</i>
-----------------------	---