

**DEUTSCHES
STEUERRECHT**

Wochenschrift für
Steuerrecht,
Wirtschaftsrecht und
Betriebswirtschaft

DStR

Sonderdruck aus Heft 3-4/2004

Von Peter W. Plagens, Isernhagen/Hannover, und Dipl.-Kfm. Mario Brunow, Hannover

**Integrierte Planungsrechnung –
Bestandteil des betrieblichen
Rechnungswesens**

Verlag C. H. Beck München und Frankfurt a. M.

IMPRESSUM

Redaktion: Wilhelmstraße 9, 80801 München, Postanschrift: Postfach 400340, 80703 München. Telefon: (089) 381 89-334, Telefax: (089) 381 89-468. e-Mail: dstr@beck.de. Geschäftsführend und verantwortlich für den Textteil: Dipl.-Kfm. *Karl-Heinz Sporer*. Stellvertretung: Dipl.-Kfm. und Rechtsanwalt *Alexander Wenzel*, Rechtsanwältin *Ruth Scheiner*; Redaktionssekretariat: *Andrea Hesse*, *Nicole Rößner*, *Christel Schiemann*. Verantwortlich für den berufsrechtlichen Teil: Steuerberater und vereidigter Buchprüfer *Helmut Messing*, Meinerstr. 7, 48653 Coesfeld.

Anzeigenabteilung: Verlag C. H. Beck, Anzeigenabteilung, Wilhelmstr. 9, 80801 München, Postanschrift: Postfach 400340, 80703 München.

Media-Service: Telefon: (089) 381 89-781, Telefax: (089) 381 89-782, media-service@beck.de.

Media-Disposition (Herstellung Anzeigen, technische Daten): Telefon (089) 381 89-598/-603, Telefax Auftragservice (089) 381 89-589. Verantwortlich für den Anzeigenteil: *Fritz Leberz*.

Anzeigenpreis: Zur Zeit gelten die Preise und Bedingungen der Anzeigenpreisliste Nr. 35.

Verlag: Verlag C. H. Beck oHG, Wilhelmstr. 9, 80801 München, Postanschrift: Postfach 400340, 80703 München, Telefon: (089) 381 89-0, Telefax: (089) 381 89-398, Postbank München: Nr. 6 229-802, BLZ 700 100 80.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch die Befugnis zur Einspeicherung in eine Datenbank sowie das Recht der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken im Wege eines photomechanischen oder anderen Verfahrens. Dem Autor verbleibt die Befugnis, nach Ablauf eines Jahres anderen Verlagen eine einfache Abdruckgenehmigung zu erteilen; ein Honorar hieraus steht dem Autor zu.

Urheber- und Verlagsrechte: Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für die veröffentlichten Gerichtsentscheidungen und ihre Leitsätze, denn diese sind ge-

schützt, soweit sie vom Einsender oder von der Schriftleitung erarbeitet oder redigiert worden sind. Der Rechtsschutz gilt auch gegenüber Datenbanken und ähnlichen Einrichtungen. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen verwendbare Sprache, übertragen werden.

Erscheinungsweise: Wöchentlich an jedem Mittwoch.

Bezugspreis 2004: Halbjährlich € 114,- (darin € 7,45 MwSt.); Vorzugspreis für Mitglieder der dem Rahmenabkommen über Herausgabe und Bezug des Organs beigetretenen Steuerberaterkammern und für Steuerberater in Ausbildung (gegen Nachweis) halbjährlich € 85,- (darin € 5,56 MwSt.); Vorzugspreis für Studenten (fachbezogener Studiengang) und Referendare (gegen Nachweis) halbjährlich € 36,50 (darin € 2,39 MwSt.). Einzelheft € 4,90 (darin € -,32 MwSt.). Im Bezugspreis enthalten ist der als Beilage erscheinende DStR-Entscheidungsdienst (DStRE). Die Rechnungstellung erfolgt zu Beginn eines Bezugszeitraumes. Nicht eingegangene Exemplare können nur innerhalb von 6 Wochen nach dem Erscheinungstermin reklamiert werden. Versandkosten jeweils zuzüglich. Bestellungen nehmen entgegen: jede Buchhandlung und der Verlag.

Abbestellungen zum Halbjahresende mit Sechswochenfrist.

Abo-service: Telefon: (089) 381 89-679, Telefax: (089) 381 89-297. E-Mail: abo.service@beck.de.

Adressenänderungen: Teilen Sie uns rechtzeitig Ihre Adressenänderungen mit. Dabei geben Sie bitte neben dem Titel der Zeitschrift die neue und die alte Adresse an. Hinweis gemäß § 7 Abs. 5 der Postdienste-Datenschutzverordnung: Bei Anschriftenänderung des Beziehers kann die Deutsche Post AG dem Verlag die neue Anschrift auch dann mitteilen, wenn kein Nachsendeantrag gestellt ist. Hiergegen kann der Bezieher innerhalb von 14 Tagen nach Erscheinen dieses Heftes beim Verlag widersprechen.

Gesamtherstellung: Druckerei C. H. Beck (Adresse wie Verlag). Lieferanschrift: Versand und Warenannahme, Berger Str. 3–5, 86720 Nördlingen.

Integrierte Planungsrechnung – Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens

Von Peter W. Plagens, Isernhagen/Hannover, und
Dipl.-Kfm. Mario Brunow, Hannover*

Gliederung:

1. Einleitung
 - 1.1 Problemstellung
 - 1.2 Planungsrechnung in der betriebswirtschaftlichen Literatur
 - 1.3 Zusammenfassende Kritik an den bisherigen Methoden und Anwendungsverfahren
2. Anwendungsgebiete durch Gesetz und Selbstbindung
 - 2.1 Laufende Anwendung
 - 2.2 Situationsbedingte Anwendung
 - 2.3 Zusammenfassung
3. Grundaufbau einer integrierten Planungsrechnung
 - 3.1 Überblick und Funktionsweise
 - 3.2 Organisatorische Voraussetzungen (EDV-Umfeld)
4. Elemente einer Planungsrechnung
 - 4.1 Eröffnungsbilanz als Grundvoraussetzung
 - 4.2 Planung der Erträge und Aufwendungen (GuV-Rechnung)
 - 4.3 Planung der Einzahlungen und Auszahlungen (Finanzplan/Liquiditätsplan)
 - 4.4 Planung der Aktiva und Passiva
5. Soll-Ist-Vergleich der Planungsrechnung
6. Ausblick/Zusammenfassung

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Das traditionelle Rechnungswesen einer Unternehmung ist überwiegend vergangenheitsorientiert ausgerichtet, allenfalls kommt der Gegenwart noch eine gewisse Bedeutung zu. Die Finanzbuchhaltung verarbeitet abgeschlossene Geschäftsvorfälle, der Jahresabschluss zeigt die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage abgelaufener Geschäftsjahre auf, die Kostenrechnung verarbeitet Ist-Daten der Finanzbuchhaltung.

In einigen Teilen des Rechnungswesens werden allerdings schon planerische (zukunftsbezogene) Ansätze berücksichtigt. So bildet man in der Kostenrechnung mit Hilfe der Plankostenrechnung Standards ab, die bei Vor- und Nachkalkulation Soll-Größen angeben. Auch werden im Finanz- und Liquiditätsplan zukünftige Zahlungsströme erfasst, um im Vorfeld Liquiditätseingänge aufzuzeigen. Ein geschlossenes System der Unternehmensplanung gibt es – namentlich in Klein- und Mittelbetrieben – jedoch nicht oder nur in rudimentären Ansätzen.

Nachstehend soll untersucht werden, ob die Erweiterung des betrieblichen Rechnungswesens und der Rechnungslegung um ein geschlossenes Planungssystem aus betriebswirt-

schaftlicher und rechtlicher Sicht nicht nur wünschenswert, sondern sogar zwingend notwendig ist.

1.2 Planungsrechnung in der betriebswirtschaftlichen Literatur

Einleitend muss geklärt werden, wie die Begriffe „Planung“, „Planungsrechnung“ und „Planungsrechnung im Rechnungswesen“ in der heutigen betriebswirtschaftlichen Literatur verstanden werden.

Planung gilt als wichtiger Faktor konstitutiver Unternehmensentscheidungen. Damit das betriebliche Ziel (langfristiger) Gewinnmaximierung erreicht werden kann, müssen (Zwischen-)Ziele gesetzt und der Betriebsprozess geplant werden. *Planung ist demnach die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns durch Abwägen verschiedener Handlungsalternativen und Entscheidungen für den günstigsten Weg.* Zukunftsbezogene Entscheidungen werden vorab getroffen. Planen ist Entscheiden, das nicht auf Improvisation beruht¹.

Die Planungsrechnung bedeutet demgegenüber die *Quantifizierung* von strategischen bzw. operativen Maßnahmen, also die Umsetzung in monetäre Größen. Die Ergebnisse des Planungsprozesses werden dadurch sichtbar und nachvollziehbar dargestellt.

Die Quantifizierung des Planungsprozesses erfolgt häufig unter den Bezeichnungen „Finanzplanung“, „Kapitalbedarfsplanung“ oder „Plannerfolgsrechnung“. Eine Möglichkeit zur Abbildung der Gesamtplanung (~ Planungsrechnung) ist bei Perridon/Steiner zu finden².

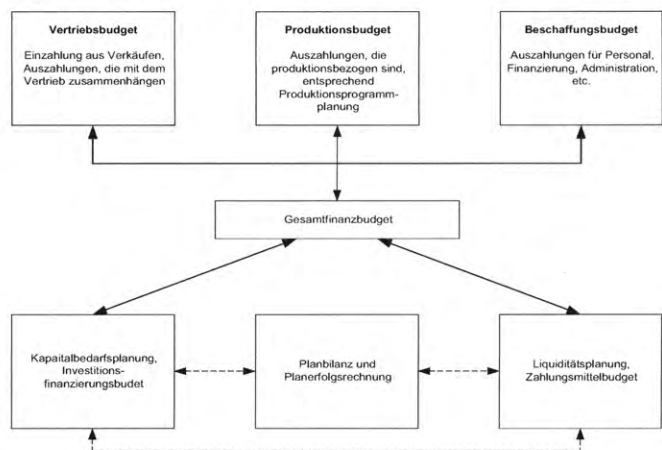


Abb. 1: Gesamtplanungsprozess

In der Literatur findet man eine Vielzahl von Gesamtplanungsmodellen, die im Wesentlichen die *leistungswirtschaftliche Prozessplanung* (Einkauf, Produktion, Lagerhaltung, Verkauf von Gütern und Leistungen) der *finanzwirtschaftlichen Prozessplanung* (Investitions- und Kapitalbedarfsermittlung, Liquiditätsplan, Planerfolgsrechnung und Planbilanz) gegenüberstellt³.

* Peter W. Plagens, Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, ist Geschäftsführer der econ treuhand GmbH Steuerberatungsgesellschaft/Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hannover/Kirchhorst; Dipl.-Kfm. Mario Brunow ist Geschäftsführer der econ Controlling, Hannover.

1 Wöhe, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Aufl. 2000, S. 134.
2 Perridon/Steiner, Finanzwirtschaft der Unternehmung, 9. Aufl. 1997, S. 625.

AUFSATZ

Während man die Umsetzung in der Literatur oftmals rein wissenschaftlich beschreibt, werden die praktischen Probleme der Darstellungstechnik kaum behandelt. Es ist aber einsichtig, dass der Planungsprozess auf weite Sicht nicht ohne (monetär abbildbare) Ergebnisse auskommt.

Bei der Planungsrechnung im Rechnungswesen spricht man von einer *integrierten Planungsrechnung*. Dazu wird in der Literatur nur vereinzelt Stellung bezogen. Auf die Notwendigkeit einer integrierten Finanz- und Erfolgsplanung hat vor allem *Chmielewicz* hingewiesen⁴. Einige Autoren weisen darauf hin, dass diese „integrierte Finanzplanung“ (~ finanzwirtschaftliche Gesamtplanung) mit dem betrieblichen Rechnungswesen verbunden sein sollte.

Neben der Finanzplanung finden sich in der Literatur vor allem diverse Planungsverfahren der Kostenrechnung. Stellvertretend sei auf *Kilger* hingewiesen⁵. System und Verfahren der Kostenplanung sind seit vielen Jahren hochentwickelt und somit wichtiger Bestandteil jeder qualifizierten Unternehmensplanung.

1.3 Zusammenfassende Kritik an den bisherigen Methoden und Anwendungsverfahren

Die Notwendigkeit einer unternehmerischen Planung ist unbestritten, wenn der Entscheidungsträger die Auswirkungen bestimmter betrieblicher Maßnahmen erkennen möchte. Ein geschlossenes Planungssystem wurde bisher jedoch nur sehr abstrakt und allgemein beschrieben.

Im finanzwirtschaftlichen Bereich sind die Instrumente der Finanz- und Kostenplanung z. T. weit entwickelt. Der Integrationsprozess betrieblicher Teilpläne (auch des leistungswirtschaftlichen Bereichs) und dessen Einbindung in das betriebliche Rechnungswesen wird dagegen kaum behandelt und ist zudem wenig konkret.

Es wird noch darzulegen sein, dass eine Unternehmensführung ohne eine integrierte Gesamtplanung (und damit die fehlende Einbindung der Planungsrechnung in das betriebliche Rechnungswesen) nur eingeschränkt erfolgreich sein kann.

2. Anwendungsgebiete durch Gesetz und Selbstbindung

Bevor auf das System einer integrierten Planungsrechnung in Kap. 3 und 4 vertiefend eingegangen wird, soll zunächst der Frage nachgegangen werden, ob bereits andere Normen den Unternehmer verpflichten, Planungsrechnungen zu erstellen. Hierbei ist zu differenzieren zwischen laufender und situationsbedingter Anwendung.

2.1 Laufende Anwendung

2.1.1 Erlass des Reichswirtschaftsministers vom 11. 11. 1937

Bereits vor fast 70 Jahren wurde der deutschen Wirtschaft durch einen Erlass des Reichswirtschaftsministers vom 11. 11. 1937⁶ die Organisation des Rechnungswesens vorgegeben. Zahlreiche Elemente dieser Soll-Vorschrift haben die bestehenden Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) zu-

sammengefasst und gelten – wenn auch in veränderter Form – in den heutigen gesetzlichen Bestimmungen weiter. Seinerzeit wurde die klassische Einteilung des betrieblichen Rechnungswesens in die Bereiche Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung, Statistik und Planungsrechnung vorgenommen. Diese Einteilung wurde dadurch geprägt, dass man mit der Finanzbuchhaltung vor allem die externe und mit der Kostenrechnung die interne Rechnungslegung verband. Zur Kalkulation öffentlicher Aufträge (insbesondere bei Rüstungsaufträgen) übernahm die deutsche Industrie weite Bereiche dieser Richtlinie. Dazu zählten neben der Statistik auch der Bereich der Planungsrechnung. Allerdings erfolgte eine Umsetzung nur in wenigen Betrieben. Allein die Tatsache, dass der Begriff „Planungsrechnung“ in dem Erlass aufgegriffen wurde, wies auf die aufkommende Bedeutung dieser Rechnung hin.

2.1.2 GoB und weitere HGB-Normen, insbesondere § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB

Die GoB waren vor Einführung des Bilanzrichtliniengesetzes (BiRiLiG) 1986 nur durch wenige Vorschriften im HGB bestimmt. Es sei an dieser Stelle auf die Vorschriften der §§ 38 ff. HGB a. F. hingewiesen. Daneben galt ein System von nicht gesetzlich niedergelegten GoB, die sich aus der kaufmännischen Übung, aus der RFH- bzw. BFH-Rechtsprechung und aus anderen Quellen speisten. Lediglich für Aktiengesellschaften galten früher bestimmte Rechnungslegungsvorschriften (vgl. §§ 169, 170 ff. AktG a. F.)⁷.

Erst mit Einführung des BiRiLiG zum 1. 1. 1986 wurde nunmehr ein umfassendes Regelungswerk – insbesondere für die externe Rechnungslegung – im 3. Buch des HGB eingeführt. Die Vorschrift unterscheidet zwischen allgemeinen und speziellen Rechnungslegungsnormen für Kapitalgesellschaften, die mittlerweile auch für die Kapitalgesellschaften & Co. gelten. Die allgemeinen Bewertungsgrundsätze sind im § 252 HGB niedergelegt. Dort heißt es in § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB: „Bei der Bewertung ist von der Fortführung der Unternehmenstätigkeit auszugehen, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen.“

Diese Norm entstammt dem angelsächsischen Bereich und wird als die – häufig als selbstverständlich unterstellte – going-concern-Prämisse bezeichnet. Danach muss der Unternehmer, der zum Bilanzstichtag die Wertansätze für Vermögensgegenstände und Schulden in seiner Bilanz dem Grunde und der Höhe nach anzusetzen und zu bewerten hat, darauf achten, dass der Bewertungsansatz implizit von einer Fortführung der Unternehmung ausgeht⁸. Jeder Kaufmann weiß, dass im Einzelfall einer Fortführung der Unternehmung tatsächliche oder rechtliche Hindernisse im Wege stehen können, welche die zu Buchwerten eingestellten Vermögenswerte und Schulden als unrealistisch erscheinen lassen. Oftmals wird es vor allem bei einer Liquidation oder im Insolvenzverfahren dazu kommen, dass man die ursprünglichen Buchwerte nicht realisieren kann. Allerdings lassen sich durchaus auch Werte erzielen, die deutlich über den Buchwerten liegen. Dieser Fall ist jedoch nach den Rechnungslegungsnormen des § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB als allgemeine Bewertungsvorschrift nicht gemeint, da eine Begrenzung nach oben durch die spezielleren Vorschriften der §§ 253 ff. HGB erfolgt. Dieser – auf Vor-

3 *Mellerowicz*, Planung und Plankostenrechnung, 1972, S. 180.

4 *Chmielewicz*, Integrierte Finanz- und Erfolgsplanung – Versuch einer dynamischen Mehrperiodenplanung, 1972, S. 42 ff.

5 *Kilger*, Flexible Plankostenrechnung, 1974, S. 53 ff.

6 Zitiert nach *Baumbach/Duden*, HGB, 1974, § 38 Tz. 5 ff.

7 *Eisele*, Technik des betrieblichen Rechnungswesens, 2002, S. 23.

8 *BeckBilKomm.*, 2003, S. 388.

AUFSATZ

sichts- und Imparitätsprinzip beruhende – Bewertungsansatz ist seit vielen Jahren eine wichtige Bewertungsregel.

Demzufolge kann man die in den Folgevorschriften des § 252 HGB konkretisierten Bewertungsansätze nur dann anwenden, wenn man als Unternehmensleiter von einer Fortführung der Unternehmung ausgeht. Stellen sich allerdings Ertrags- oder Liquiditätsprobleme ein, dann kann die Fortführungsprämisse schnell hinfällig werden. Ein realistisches Abschätzen der zukünftigen Unternehmensentwicklung ist daher notwendig, um daraus Konsequenzen für die Bewertung von Vermögenswerten und Schulden ziehen zu können.

Da die Bilanz als Stichtagsrechnung keine geeignete Grundlage für die Beurteilung der zukünftigen wirtschaftlichen Verhältnisse ist, müssen geeignetere Instrumente hinzugezogen werden. Nach h. M. ist immer dann, wenn die Fortführungsprämisse des § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB zweifelhaft ist, durch eine Planungs- bzw. Prognoserechnung plausibel darzulegen, dass die Unternehmung überleben wird⁹. In der Praxis ist lediglich strittig, zu welchem Zeitpunkt dies zu geschehen hat. Es ist einsichtig, dass entsprechende Überlegungen nicht erst im Vorfeld der Insolvenz anzustellen sind. Die Zeit wäre zu knapp, mit derartigen Instrumenten zu brauchbaren Ergebnissen zu kommen. In diesem Falle dürfte es nur wenige Unternehmen geben, deren starke Finanz- und Ertragslage es zuließe, auf eine Planungsrechnung zu verzichten. Die Geschäftsführungen der meisten Unternehmen in einer „mittleren“ Gefährdungslage werden somit konkrete Überlegungen anzustellen haben, wie sie dem Bewertungsgrundsatz nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB Rechnung tragen¹⁰.

Darüber hinaus gibt es in der Bilanz eine Reihe weiterer Bewertungspositionen, bei denen die rein buchtechnische Fortschreibung auf den Bilanzstichtag nicht ausreicht. An dieser Stelle sei der derivative Firmenwert erwähnt, der für künftige Erfolgchancen bezahlt wurde und über eine steuerrechtlich oder handelsrechtlich definierte Abschreibung „getilgt“ wird. Die Werthaltigkeit derartiger „Firmenwerte“ kann nur durch eine zukunftsbezogene Erfolgs- und Finanzrechnung überprüft werden¹¹.

Entsprechendes gilt auch für andere „sensible“ Vermögenswerte, z.B. spezielle Investitionen, bei denen sich Marktgegebenheiten ändern können, oder Vorräte, die für bestimmte Absatzmärkte produziert wurden, sich jedoch auf Grund modischer Beeinflussung nicht mehr in dieser Form absetzen lassen. Die Liste könnte beliebig fortgesetzt werden.

2.1.3 Zukunftsbezogene Angaben im Lagebericht, insbesondere nach Einführung des sog. KonTraG

Mit Einführung des BiRiLiG wurde im § 289 Abs. 2 HGB eine Sollbestimmung für den Lagebericht eingeführt. Diese Sollbestimmung besagt unter Ziff. 2, dass die voraussichtliche Entwicklung der Kapitalgesellschaft darzustellen ist. Diese Darstellung kann sich nicht auf rein qualitative Angaben beschränken, sondern hat bei einer qualifizierten externen Rechnungslegung zumindest einige Eckdaten der künftigen Unternehmensplanung zu umfassen¹².

Durch das KonTraG wurde 1999 im § 289 Abs. 1 HGB – im Gegensatz zu Abs. 2 eine Mussvorschrift – der zweite Halbsatz

dahin gehend ergänzt, dass im Lagebericht auch auf die Risiken der künftigen Entwicklung einzugehen ist. Unklar ist dabei, wie künftige Risiken überhaupt qualitativ erfasst und sodann quantifiziert abgebildet werden können. Konkretisierungen werden in diesem Zusammenhang erwartet¹³. Im Aktienrecht gibt es eine korrespondierende Vorschrift für den Vorstand der Aktiengesellschaft. Nach § 91 Abs. 2 AktG ist der Vorstand gehalten, ein adäquates Risiko-Überwachungssystem einzuführen, um künftige Risiken für die Unternehmung rechtzeitig erkennen zu können. Nach der Absicht des Gesetzgebers ist davon auszugehen, dass diese Verpflichtung nicht nur die Vorstände von Aktiengesellschaften, sondern auch die Geschäftsführer von GmbHs und GmbH & Co. KGs abgestuft nach Größenordnungen betreffen wird¹⁴.

Erfassung und Abbildung von Risiken bedürfen der Einrichtung eines entsprechenden Risikomanagementsystems. Durch diese Vorschrift soll erreicht werden, dass Unternehmenskrisen frühzeitig erkannt werden und entsprechend gegengesteuert werden kann¹⁵. Ob dieses Ziel mit der Einrichtung eines Risikomanagementsystems tatsächlich zu erreichen ist, sei dahingestellt, weil auf diesem Gebiet zunächst praktische Erfahrungen gesammelt werden müssen. In jedem Fall wird es erforderlich sein, entsprechende Risiken in ein geschlossenes Planungssystem einzubeziehen. In diesem Fall sollte die Planungsrechnung mit einer Szenariotechnik ausgerüstet werden, mit deren Hilfe Alternativpläne bei Eintritt bestimmter Risiken darzustellen sind. Risiken können damit dem Grunde bzw. der Höhe nach abgeschätzt werden. Das ermöglicht es der Geschäftsleitung, Entscheidungen zu treffen.

Auch der Wirtschaftsprüfer muss im Rahmen seiner Prüfungshandlung gemäß § 317 Abs. 4 HGB und des Bestätigungsvermerkes gemäß § 322 Abs. 3 HGB im Falle des Vorliegens eines Risikomanagementsystems entsprechende Prüfungen vornehmen und anschließend beurteilen. Diese Prüfungen können jedoch nur dann wahrgenommen werden, wenn ein zukunftsbezogenes Rechenwerk vorliegt. Entsprechend können Risiken ohne eine Planungsrechnung weder erfasst noch quantitativ beurteilt werden.

2.1.4 Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsleitung

Mittlerweile gibt es sowohl in Gesetzen, als auch in Erlassen und Vorschriften eine Fülle von Hinweisen, wie sich ein Geschäftsführer ordnungsgemäß zu verhalten hat. Dies ist ausdrücklich im § 93 AktG und § 43 GmbHG für Kapitalgesellschaften und damit indirekt auch für Kapitalgesellschaften & Co. festgehalten. Danach übernimmt der Geschäftsführer, wie ein Treuhänder, fremdes, ihm anvertrautes Vermögen und hat dies mit der gebotenen Sorgfalt zu verwalten. Die gebotene Sorgfalt setzt voraus, dass einschlägige gesetzliche Normen, die Rechtsprechung, gesicherte Erkenntnisse der Betriebswirtschaft und andere anerkannte Regeln der Führungskunst vom Geschäftsführer beachtet werden¹⁶.

Das Erstellen eines Planungssystems, die Organisation des Planungsprozesses und die Überwachung bzw. Entscheidung über die Planergebnisse stellen hohe Anforderungen an die Geschäftsführer von Kapitalgesellschaften. Es ist unerheblich, ob der Geschäftsführer auch gleichzeitig Gesellschafter ist.

9 (Fn. 8), S. 390.

10 WP-Handbuch, Teil II, 2002, Kap. L, Rz. 90.

11 (Fn. 8), S. 1687.

12 ADS, § 289 HGB Tz. 105.

13 WP-Handbuch, Teil I, 2000, Kap. F, Rz. 805 ff.

14 BGBI I 1998, 786.

15 WP-Handbuch, (Fn. 13), Kap. P, Rz. 1 ff.

16 Scholz, GmbHG 2000, zu § 43.

AUFSATZ

Denn spätestens mit der Insolvenz wird eine mögliche Interessenidentität zwischen der Geschäftsführung auf der einen Seite und der Gesellschafterstellung auf der anderen Seite aufgehoben.

Auch die Vorschriften nach § 53 Haushaltsgrundsätzegesetz verpflichten im öffentlichen Bereich tätige Geschäftsleiter, die Grundsätze ordnungsgemäßer Verwaltung des ihnen anvertrauten Vermögens zu beachten. Unter anderem zählt dazu auch die Einrichtung und Durchführung entsprechender Planungssysteme¹⁷.

Der Geschäftsführer geht mit dem Aufbau einer modernen Planungsrechnung nicht nur einer bestimmten Verpflichtung auf Grund bestehender Gesetze nach, sondern es ist auch in seinem Interesse, derartige Planungssysteme einzuführen, sie zu verbessern und entsprechend anzuwenden¹⁸. Gerade in dem heutigen, sehr schwierigen wirtschaftlichen Umfeld wird auf Dauer nur der am Markt überleben, der neben einer guten Produkt- oder Dienstleistungsidee auch in der Lage ist, das künftige Geschehen in einer systematischen, qualitativ anspruchsvollen und quantifizierbaren Form darzulegen. Mit anderen Worten: Der Geschäftsführer einer Unternehmenseinheit verbessert seine Erfolgchancen, wenn er über entsprechende Planungssysteme verfügt. Sollte die Unternehmung trotzdem in eine Schieflage geraten bzw. insolvent werden, so hilft ihm die Planungsrechnung auch, sich vor möglichen Inanspruchnahmen Dritter leichter zu schützen. Er kann belegen, dass er auf Grund eines dezidierten Planungssystems verantwortungsvoll gehandelt hat.

2.1.5 KWG-Vorschriften sowie Basel II

Sofern die Unternehmenseinheit nicht über eine ausgezeichnete Eigenkapitalsituation verfügt und auf eine Kreditfinanzierung angewiesen ist, wird sie ihr Geschäftsgebaren auch gegenüber Kreditinstituten in einer aussagefähigen Form darlegen müssen. Dazu zählt unter anderem die rechtzeitige Erstellung der Jahresabschlüsse sowie die unterjährige qualifizierte Berichterstattung durch betriebswirtschaftliche Auswertungen. Diese hat die unterjährige Ergebnisabbildung so darzulegen, dass es bei der endgültigen Erstellung des Jahresabschlusses nicht zu unangenehmen „Überraschungen“ kommt. Darin enthalten ist beispielsweise die Berücksichtigung kalkulatorischer Abschreibungen sowie die Berücksichtigung von Bestandsveränderungen bei Vorräten.

Insbesondere bei Beantragung neuer Kredite, der Verlängerung auslaufender Kredite bzw. bei der Planung einer Umfinanzierung reichen heute die zügige Erstellung des Jahresabschlusses und die unterjährige qualifizierte Berichterstattung zumeist nicht mehr aus. Die Kreditinstitute sind gehalten, nicht nur die Vergangenheit und die aktuelle Situation, sondern auch die künftige Entwicklung der Unternehmung zumindest annäherungsweise zu erfassen, um diese in die Kreditentscheidung einfließen zu lassen. Dies gilt umso mehr, wenn sich das Unternehmen in der Krise befindet. Bereits heute gibt es eine Fülle von Normen und anderer Vorschriften, welche die Vorstände und damit auch nachfolgend die Sachbearbeiter von Kreditinstituten verpflichten, auf die Rechnungslegungsinstrumente ihrer Kreditkunden und deren ordnungsgemäße und sachgerechte Vorlage zu achten.

Auch die Neuregelung der Eigenkapitalaufbringung sowie deren Bewertung durch die Kreditinstitute auf Grund des Regelwerks nach Basel II dienen dazu, Kapitalkosten für herausgegebene Darlehen dem Bonitätsrisiko anzupassen. Dazu werden künftig sog. „weiche“ und „harte“ Faktoren in einer Gesamtbeurteilung zusammengezogen. Es steht bereits heute fest, dass die Unternehmenseinheiten ohne nachgewiesene konkrete und zukunftsbezogene Planung ein tendenziell schlechteres Ratingurteil erhalten werden. Dies kann sich auf Dauer grundsätzlich kein Geschäftsführer leisten.

Die gerade zitierten Anwendungsbeispiele machen deutlich, wie sich die Verpflichtungen des Geschäftsführers von Kapitalgesellschaften und Kapitalgesellschaften & Co. in den letzten Jahren erhöht haben. Die Erstellung einer integrierten Planungsrechnung ist sicherlich kein Allheilmittel und „Königsweg“, die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung zu garantieren und alle Gefahren abzuwenden. Jedoch wird der Planungsrechnung und deren Integration in ein aktuelles, aussagefähiges betriebliches Rechnungswesen eine zentrale Bedeutung zukommen. Nach unserer Auffassung wird es nur eine Frage der Zeit sein, bis das Nichtvorliegen einer Planungsrechnung bzw. eines funktionierenden Planungssystems als Verstoß gegen den Grundsatz ordnungsmäßiger Rechnungslegung gelten wird.

2.2 Situationsbedingte Anwendung

Neben der Einrichtung eines Planungssystems für laufende Aufgaben wird es gelegentlich auch erforderlich sein, besondere Planungsrechnungen situationsbedingt zu erstellen. Dazu zählen unter anderem:

2.2.1 Überschuldungsprüfung nach § 19 InsO

Bei Kapitalgesellschaften und Kapitalgesellschaften & Co. wird der Insolvenztatbestand durch Zahlungsunfähigkeit bzw. Überschuldung im Sinne der Vorschriften der §§ 17, 19 InsO ausgelöst. Im Fall der Überschuldung muss diese konkret nachgewiesen werden. Aus § 19 Abs. 2 InsO ergibt sich, dass eine Überschuldung dann vorliegt, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt. Bei der Bewertung des Vermögens ist gemäß § 19 Abs. 2 Satz 2 InsO von der Fortführung des Unternehmens auszugehen. Die Fortführungsprämisse des § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB kommt hier wieder zum Tragen. Anders jedoch als bei den HGB-Normen gelten die allgemeinen Bewertungsregeln der §§ 253 ff. HGB in diesem Fall nicht. Der Schuldner bzw. der vertretungsberechtigte Geschäftsführer hat die Vermögenswerte und Schulden mit den Werten anzusetzen, die am Markt zu erzielen sind, wenn das Unternehmen insgesamt veräußert werden würde. Demzufolge müssen stille Reserven und stille Lasten „aufgedeckt“ werden, die nach den HGB-Normen nicht oder nicht vollständig gezeigt werden durften bzw. unzulässigerweise nicht gezeigt wurden¹⁹.

Die Bewertungsproblematik stellt sich allerdings anders dar, wenn die Beteiligten davon ausgehen, dass das Unternehmen nicht fortgeführt wird. In diesem Fall ist die Gesamtveräußerung des Unternehmens kaum möglich. Vielmehr werden Teilveräußerungen oder sogar eine Zerschlagung mit Einzelveräußerungen der Vermögenswerte und Schulden vorgenommen. Somit hat die Frage eine erhebliche Bedeutung, ob

¹⁷ WP-Handbuch, (Fn. 13), Kap. L Rz. 74 ff.

¹⁸ Ulmer, ZHR 2002, 150.

¹⁹ Braun, InsO, 2002.

AUFSATZ

im Vorfeld der Insolvenz und zur Beurteilung des Überschuldungstatbestandes i. S. des § 19 InsO der Ansatz zu Weiterführungswerten oder zu Zerschlagungswerten stattfindet. Es bleibt festzuhalten, dass der Überschuldungsstatus lediglich eine zeitpunktbezogene Rechnung darstellt. Sie soll für ein konkretes Datum darüber Auskunft geben, ob Überschuldung vorliegt oder nicht. Auf die Frage, ob die Unternehmung auch noch in einem halben Jahr oder nach einem noch längeren Zeitraum existiert, gibt der Überschuldungsstatus allerdings keine Antwort.

Rechtsprechung und Betriebswirtschaft gehen deshalb davon aus, dass vor einer Bewertung zur Überprüfung der Überschuldung die Frage stehen muss, ob überhaupt eine Fortführung realistisch ist. Zu diesem Zweck muss eine sog. *Fortführungsprognose* erstellt werden. Hier hat sich vor Einführung der Insolvenzordnung ein sog. „zweistufiges Verfahren“ herausgebildet, auf das an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden soll²⁰. Mit Einführung des § 19 InsO wurde ausdrücklich darauf hingewiesen, dass eine positive Fortführungsprognose allein nicht zur Beseitigung des Überschuldungstatbestandes ausreicht. Sie dient lediglich dazu, eine Indikation für den Bewertungsansatz im Überschuldungsstatus zu geben. Mit anderen Worten: eine positive Fortführungsprognose rechtfertigt es lediglich, Vermögenswerte und Schulden mit ihren tatsächlichen Werten und nicht mit dem Zerschlagungswert anzusetzen. Erst wenn nach dieser Bewertung die Schulden immer noch höher sind als das Vermögen, liegt der Überschuldungstatbestand nach § 19 InsO vor. Somit bleibt festzuhalten, dass eine Planungsrechnung in allen Fällen unumgänglich ist, in denen die Unternehmensleitung über eine Fortführung der Unternehmung, außerhalb des Insolvenzverfahrens bzw. im Rahmen des Insolvenzverfahrens selbst, nachdenkt. Diese Planungsrechnung und seine Ausgestaltungsform hat das IDW in seinem Fachgutachten FAR 1/1996 im Einzelnen beschrieben. Darauf wird später noch einzugehen sein.

Neben der Überschuldungsprüfung ist gleichzeitig die Zahlungsfähigkeit zu prüfen. Auch hier reicht eine zeitpunktbezogene Rechnung kaum aus. Vielmehr sind zusätzliche Überlegungen über Ein- und Auszahlungen in der näheren Zukunft anzustellen. Dies wird nur im Rahmen einer integrierten Planungsrechnung möglich sein, da die bereits erwähnte Fortführungsprognose nicht losgelöst von der Finanzplanung erstellt werden kann.

2.2.2 Feststellung der drohenden Zahlungsunfähigkeit gemäß § 18 InsO sowie Ableitung eines Insolvenzplans gemäß §§ 222 ff. InsO

Durch das neue Insolvenzrecht wurde die Möglichkeit geschaffen, eine Unternehmung zu erhalten und fortzuführen, sofern der Insolvenzantrag rechtzeitig gestellt wird. Dafür hat man einen zusätzlichen Insolvenzgrund eingeführt, die *drohende Zahlungsunfähigkeit*. Diese darf allerdings nur durch den Schuldner beantragt werden. Dieser hat hier bereits bei Antragstellung die gesamte Entwicklung der Finanzlage bis zur Fälligkeit aller bestehenden Verbindlichkeiten in einen Liquiditätsplan einzubeziehen. Dem Schuldner steht hier gemäß § 218 Abs. 1 Nr. 2 InsO ausdrücklich das Recht zu, zusammen mit dem Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens einen Insolvenzplan vorzulegen. Demzufolge können im Insolvenzverfahren sowohl der Insolvenzverwalter als auch der

Schuldner einen Insolvenzplan vorlegen, um Auswirkungen des künftigen Insolvenzgeschehens in einer Planungsrechnung abzubilden.

Im Ergebnis soll durch den Insolvenzplan ein Lösungsansatz zur Erhaltung des insolventen Unternehmens ermöglicht werden. Der Insolvenzplan ist nach den Grundsätzen der §§ 229, 230 InsO aufzustellen. Erstmals definiert der Gesetzgeber hier die Notwendigkeit einer Ergebnis- und Finanzplanung, sowie einer Übersicht über Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten, die sich nach dem Zustandekommen des Plans gegenüberstehen. Letztlich ist dies nichts anderes als die Umschreibung einer Planbilanz.

2.2.3 Unternehmenswertermittlung

Die Ermittlung von Unternehmenswerten spielt vor allem bei M & A-Transaktionen, im Rahmen der Unternehmensnachfolge sowie bei Auseinandersetzungen zwischen Gesellschaftern eine bedeutende Rolle.

Nach IDW S1 ergibt sich der Unternehmenswert im Regelfall aus den künftigen finanziellen Überschüssen, die bei Fortführung des Unternehmens erzielt werden (sog. Zukunftserfolgswert), der nach dem Ertragswertverfahren oder nach dem Discounted-Cash-Flow-Verfahren zu ermitteln ist. Nach Rz. 28 des IDW-Standards setzt eine ordnungsgemäße Unternehmensbewertung voraus, dass aufeinander abgestimmte Plan-Bilanzen, Plan-GuV-Rechnungen und Finanzplanungen aufgestellt werden²¹. Der Planungsprozess wird dabei in zwei Phasen aufgeteilt. Für die erste Phase (ca. 3-5 Jahre) ist im Regelfall eine detaillierte Planung erforderlich, während für die zweite Phase oftmals eine Schätzung/Fortschreibung ausreicht. Gerade am Beispiel der Unternehmensbewertung wird deutlich, dass eine Planung neben den Erträgen und Aufwendungen auch die Zahlungsströme zu umfassen hat.

2.2.4 Business/Start-Up-Finanzierung oder wesentliche Erweiterung des Geschäftsbetriebes

Bei Betriebsgründungen oder wesentlichen Erweiterungen wird oftmals ein Business-Plan benötigt. Dieser soll gegenüber Dritten (vor allem Eigenkapitalgebern, stillen Gesellschaftern, Kreditgebern etc.) die Geschäftsidee und deren marktbezogene Umsetzung sowie die Quantifizierung von Erfolg und Kapitalbedarf – einschließlich dessen Verzinsung/Rückzahlung – verdeutlichen. Die Zusammenfassung aller Auswirkungen erfolgt durch ein integriertes System von Plan-GuV-Rechnungen, Planbilanzen und Plan-Cash-flow-Rechnungen (= Finanzplanung)²².

2.3 Zusammenfassung

Die wenigen hier aufgeführten Beispiele zeigen, dass die Geschäftsleitung ohne ein zeitgemäß organisiertes Rechnungswesen sowie ohne eine integrierte Planungsrechnung nicht auskommen kann. Die Planungsrechnung dient dazu, künftige unternehmerische Überlegungen, die in der betrieblichen Gesamtplanung zusammengefasst werden, rechenbar abzubilden und damit auch für Dritte nachvollziehbar zu machen. Selbstverständlich ist je nach Aufgabenstellung, Betriebsgröße und den sonstigen Anforderungen zu differenzieren, ob derartige Planungsrechnungen als dauerhaftes Instrument der Geschäftsleitung einzurichten sind. Möglicherweise

20 Braun, (Fn. 19).

21 Drukarczyk, Unternehmensbewertung, 3. Aufl. 2001, S. 115 ff.

22 Pruss, Der Geschäftsplan 2003.

AUFSATZ

kann auch eine externe Erstellung oder bei bestimmten Anlässen ein fallweiser Einsatz sinnvoll sein. Festzuhalten ist jedoch, dass aus den vielen Anwendungsgebieten bzw. Insellösungen auf Dauer ein geschlossenes und integriertes Planungsrechnungssystem zur Unterstützung der Geschäftsleitung herauszubilden ist. Die Einrichtung einer laufenden Planung des gesamten Unternehmens wird mittlerweile auch in der Literatur gefordert²³.

3. Grundaufbau einer integrierten Planungsrechnung

3.1 Überblick und Funktionsweise

Es wurde festgestellt, dass eine integrierte Planungsrechnung ein wesentlicher Bestandteil sowohl der betrieblichen Gesamtplanung, als auch des betrieblichen Rechnungswesens ist. Die Abstimmung aller betrieblichen Teilpläne ist komplex und bis heute nur in Ansätzen gelöst. Wie kann nun ein praktikables Planungsverfahren konzeptionell aussehen, das die Unternehmung als ständige Einrichtung installiert oder zu besonderen Anlässen umsetzt?

Es ist zweckmäßig, den leistungswirtschaftlichen vom finanzwirtschaftlichen Bereich zu trennen. Im leistungswirtschaftlichen Bereich werden die Angaben zur Verfügung gestellt, die im finanzwirtschaftlichen Bereich „verarbeitet“ werden. Dazu zählen insbesondere:

- *Absatzplanung*: Wieviele Einheiten, differenziert nach Produktbereichen, sollen zu welchen Preisen abgesetzt werden?
- *Einkaufs- und Bevorratungsplanung*: Welche Mengen an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie Fertigwaren werden benötigt und wie entwickelt sich der Lagerbestand?
- *Produktionsplanung und Planung der halbfertigen/fertigen Erzeugnisbestände*: Welche Teile sollen mit welchen Ausgangsmaterialien auf welchen Anlagen produziert werden? Wie entwickeln sich die Bestände an halbfertigen und fertigen Erzeugnissen? Damit einher geht auch die Festlegung von Produktionskapazitäten und Anlageninvestitionen.
- *Personalplanung*: Wie viele Mitarbeiter mit welcher Qualifikation und Verdiensthöhe werden wann benötigt?

In größeren Unternehmenseinheiten werden derartige Teilpläne vorliegen oder verhältnismäßig leicht zu beschaffen sein. In kleineren und mittleren Betrieben sind die Planansätze oft noch nach vereinfachten Verfahren zu ermitteln. Ein Mindestmaß an leistungswirtschaftlichen Daten muss jedoch vorhanden sein, wenn die finanzwirtschaftliche Seite der Planungsrechnung dargestellt werden soll. Die finanzwirtschaftliche Seite ist deshalb so wichtig, weil sich in ihr alle Teilpläne mit ihren bewerteten Ergebnissen in Geldeinheiten niederschlagen.

Zur vergangenheitsorientierten Rechnungslegung der Unternehmung haben sich Bilanz und GuV-Rechnung bewährt; es ist deshalb zweckmäßig, diese Rechnungslegungsinstrumente auch für die Darstellung der künftigen Entwicklung der Unternehmung heranzuziehen. Da neben der Erfolgsplanung auch die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit (Liquidität) eine entscheidende Rolle für die Zukunft einer Unternehmung spielt, ist die finanzwirtschaftliche Planungsseite um diesen Aspekt zwingend zu ergänzen.

Ferner ist es erforderlich, auch den langfristigen Investitions- und Kapitalbedarf in die Planung zu integrieren. In Anlehnung an *Perridon/Steiner* könnte ein System der Gesamtplanung dann die folgende Struktur aufweisen²⁴:

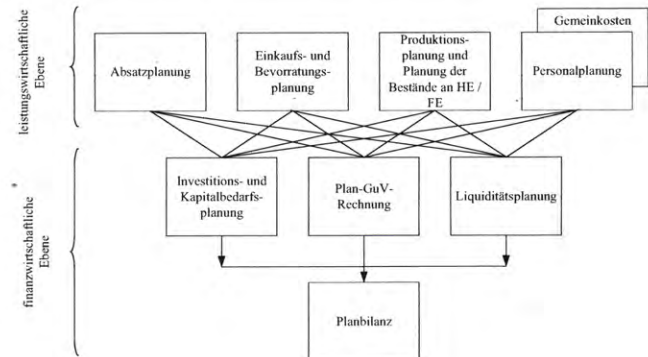


Abb. 2: System einer Gesamtplanung

Für den praktischen Planungsprozess ist es von erheblicher Bedeutung, dass sich alle wichtigen Planungsentscheidungen in der Planbilanz richtig niederschlagen. In der Planbilanz wird das Ergebnis der Investitions- und Kapitalbedarfsplanung, der Plan-GuV-Rechnung sowie das Ergebnis des Liquiditätsplans (Zahlungsmittelbestand am Ende einer Periode) gezeigt. Damit ist die formale Abstimmung zwischen Plan-GuV und Liquiditätsplan vollzogen. Dieser formale Abstimmungsprozess wird in der Praxis oft unterschätzt und führt bei Fehlern häufig zu Fehlentscheidungen.

Beispiel: Die GuV-Planung zeigt ein positives Ergebnis. Die Liquiditätsplanung wird ausgehend von den monatlichen Umsätzen und Wareneinsätzen geplant. Es wird vergessen, Umsatzsteuer, Anfangsbestände und evtl. Verschiebungen zwischen den übrigen kurzfristigen Aktiva und Passiva zu berücksichtigen. Das Ergebnis der Liquiditätsplanung wird in diesem Fall voraussichtlich mit dem Zahlungsmittelbestand der Planbilanz nicht übereinstimmen.

Das Problem kann relativ einfach gelöst werden, indem der Planungsprozess und damit die Plan-Geschäftsvorfälle im Planungssystem so abgebildet werden wie die Ist-Geschäftsvorfälle, nämlich nach dem Prinzip der doppelten kaufmännischen Buchhaltung. Dieses „uralte“ Doppik-Prinzip hat sich über lange Zeit bewährt und gilt als das tragende Prinzip jeder ordnungsgemäßen Rechnungslegung. Was liegt also näher, als das Doppik-Prinzip auch für die Buchführung einer Planungsrechnung anzuwenden.

3.2 Organisatorische Voraussetzungen (EDV-Umfeld)

Wie bereits dargestellt erfolgen die Abstimmung von GuV- und Finanzplanung über die Planbilanz analog dem Grundprinzip der doppelten kaufmännischen Buchführung (Doppik). Ausgehend von den Daten des leistungswirtschaftlichen Bereiches wird die gesamte betriebliche Komplexität in diesen Rechenwerken vorausschauend abgebildet. Es ist unschwer zu erkennen, dass diese Aufgabenstellung ohne den unterstützenden Einsatz der EDV nicht zu leisten wäre.

Als Standardwerkzeug werden heute Tabellenkalkulationen, wie z. B. MS-Excel, eingesetzt. Häufig erfolgt hierüber

23 WP-Handbuch, (Fn. 10), Kap. L Tz. 90, 91.

24 *Perridon/Steiner*, (Fn. 2), S. 636 ff.

AUFSATZ

die Erstellung von GuV-Rechnungen zukünftiger Perioden. Zumeist wird ein bestehendes GuV-Schema in der Tabellenkalkulation abgebildet. Nach Eingabe der Plandaten errechnet sich auf der Basis der vorgegebenen Rechenoperationen das zukünftige Ergebnisniveau. In der Praxis existieren teilweise komplexe Systeme, die auf Kontenplanbasis des externen Rechnungswesens einen hohen Detaillierungsgrad ermöglichen. Die von den Bestandsgrößen ausgehenden, ergebniswirksamen Einflüsse, z. B. Darlehenszinsen oder Abschreibungen, werden zumeist in Form von Nebenrechnungen ermittelt und durch Verknüpfungen einbezogen. Gleiches gilt für die Ableitung von Ein- und Auszahlungsströmen zur Ermittlung bzw. Fortschreibung des Liquiditätsverlaufes. Da Tabellenkalkulationen Dateneingabe, Rechenoperation und Datenausgabe auf gleicher Ebene durchführen, ergibt sich eine hohe Intransparenz und Fehleranfälligkeit. Insbesondere bei Änderungen oder Erweiterungen werden bestehende Rechenoperationen bzw. Zellbezüge häufig nicht durchgängig aktualisiert. Freeman hat in einer empirischen Studie bewiesen, dass 90 % der Arbeitsblätter/Spreadsheets in Tabellenkalkulationen mit mehr als 150 Zeilen mindestens einen schweren Fehler enthielten²⁵. Die Ergebnisvalidität von Tabellenkalkulationen ist für die Erstellung von integrierten Planungsrechnungen nicht ausreichend.

Akzeptable Lösungen bieten datenbankgestützte Systeme, bei denen Datenein- und Datenausgabe, Rechenoperationen und letztlich Datenspeicherung auf voneinander getrennten Ebenen durchgeführt werden.

Neben individuell programmierten Systemen existieren am Markt Standardsoftwarelösungen zur Erstellung von Planungsrechnungen. Nur eine geringe Anzahl der Anbieter verfolgen jedoch den zuvor beschriebenen notwendigen Ansatz. Das BARC-Institut (Business Application Research Center; eine Kooperation zwischen dem Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Universität Würzburg und dem Oxygen Verlag) führt in seiner aktuellen Studie „Software im Vergleich: Integrierte Unternehmensplanung“ nur zehn Software-Lösungen mit einem integrierten Planungsansatz auf²⁶. Als anforderungsgerechtes Planungs- und Steuerungsinstrument ist aus unserer Sicht die Standardsoftwarelösung „Professional Planner“ der Winterheller Software GmbH beispielhaft zu nennen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Tabellenkalkulationen zur Erstellung von Planungsrechnungen den heutigen Erfordernissen nicht mehr oder nur noch bedingt genügen. Insbesondere auf Grund der hohen Fehleranfälligkeit bei Änderungen oder Erweiterungen der bestehenden Planung findet derzeit ein Wechsel zu professionellen Planungswerkzeugen mit einem integrierten Ansatz statt. Gleichzeitig ist zu erkennen, dass neben dem gestiegenen Anspruch an das Softwareinstrumentarium auch auf die Anwender erhöhte Anforderungen im Bereich betriebswirtschaftlicher Fachkompetenz zukommen. Nur die erfolgreiche Kombination aus professioneller EDV-Lösung und hoher fachlicher Kompetenz im betrieblichen Rechnungswesen sichert verwertbare Planungsergebnisse. Unternehmen sind häufig darauf angewiesen, in beiden Bereichen Rat und Unterstützung von qualifizierten Beratern in Anspruch zu nehmen.

4. Elemente einer Planungsrechnung

In den vergangenen Abschnitten wurde die Notwendigkeit einer integrierten Planungsrechnung als Bestandteil der betrieblichen Gesamtplanung und des Rechnungswesens herausgearbeitet. Ein funktionierendes Planungssystem setzt voraus, dass ausgehend von den leistungswirtschaftlichen Eckdaten vor allem die Gesamtauswirkungen der künftigen Entwicklung (einschließlich unternehmerischer Entscheidungen) finanzwirtschaftlich dargestellt werden. Dazu werden die gleichen Instrumente genutzt, wie dies für die externe Rechnungslegung bei der Abbildung der Ist-Situation ohnehin schon geschieht. Zentrale Elemente sind daher neben der Eröffnungsbilanz die GuV-Planung, der Liquiditätsplan und die Planbilanz (ggf. ergänzt um eine Plan-Kapitalflussrechnung).

4.1 Eröffnungsbilanz als Grundvoraussetzung

„Ein Schiff kann kein Ziel ansteuern, keiner kann es bestimmen, wenn der Kapitän nicht weiß, wo er jetzt steht und von wo aus er seine Fahrt beginnt.“

Eine integrierte Planungsrechnung ist ohne klare Ausgangsbasis nicht vorstellbar. Daher muss jede Planungsrechnung auf einer Eröffnungsbilanz aufsetzen, die Vermögen und Schulden mit hinreichender Genauigkeit darstellt. In der Praxis sind dabei einige Anforderungen zu beachten:

- Für die Planungsrechnung muss die Eröffnungsbilanz dann nicht mit der endgültigen Schlussbilanz des Vorjahres identisch sein, wenn der Planungsbeginn der 1. Januar ist (Geschäftsjahr = Kalenderjahr). Geringfügige Abweichungen zur endgültigen Bilanz werden vernachlässigt oder sind nachträglich zu berücksichtigen; wichtig ist, dass die Eckdaten stimmen und alle Risiken berücksichtigt wurden.
- Sofern die Eröffnungsbilanz zu Beginn eines Geschäftsjahres zu weit zurückliegt und/oder zwischenzeitlich gravierende Veränderungen eingetreten sind, wird es erforderlich sein, aus der laufenden Finanzbuchhaltung eine Eröffnungsbilanz-(Zwischen-)Bilanz abzuleiten. Gelegentlich ist die Finanzbuchhaltung organisatorisch und personell damit überfordert. In diesem Fall bedarf es entsprechender (externer) Hilfestellung.

Der Stichtag sollte so gewählt werden, dass er nicht zu weit vom Planungsbeginn entfernt ist.

Beispiel:

Erstellen einer Fortführungsprognose (z. B. nach FAR 1/1996): Für eine GmbH soll eine Planungsrechnung für den Zeitraum 1.7.03 - 31.12.04 erstellt werden. Die Schlussbilanz zum 31. 12. 2002 liegt in vorläufiger Form vor, die laufende Fibu ist bis 04/2003 gebucht, der Auftrag wird im Mai 2003 erteilt.

Die Ausgangs-Eröffnungsbilanz 1. 7. 2003 lässt sich näherungsweise wie folgt ermitteln:

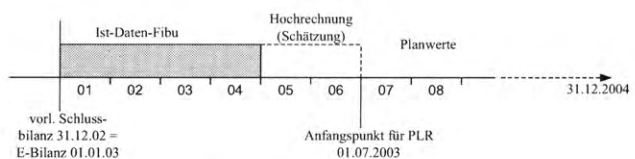


Abb. 3: Zeitstrahl zur Ermittlung der Eröffnungsbilanz

Bei der Ermittlung der Ausgangsdaten für die Eröffnungsbilanz ist die näherungsweise Ermittlung der Vermögenswerte und Schulden häufig ausreichend. Es muss jedoch sichergestellt werden, dass Vermögenswerte nicht zu hoch und Schulden

²⁵ Freeman, Journal of Accountancy, 5/1996, S. 75 ff.

²⁶ Dahnken/Keller/Bange: Software im Vergleich – Integrierte Unternehmensplanung, 2003.

AUFSATZ

nicht zu niedrig bewertet oder sogar ganz vergessen werden. Ohne zu sehr ins Detail zu gehen, sollte sich jeder Planersteller fragen:

- Haben die immateriellen Vermögenswerte tatsächlich noch einen künftigen wirtschaftlichen Nutzen?
- Sind alle Risiken bei den Sach- und Finanzanlagen berücksichtigt?
- Sind die Vorräte vollständig aufgenommen und nicht zu hoch bewertet?
- Sind Forderungen aus Lieferung und Leistung und sonstige Vermögensgegenstände um betagte und/oder uneinbringliche Beträge bereinigt?
- Sind die Rückstellungen vollständig und entsprechend der Risikolage dotiert?
- Sind die Verbindlichkeiten vollständig und mit ihren Rückzahlungsbeträgen angegeben?

Oftmals kann der letzte Bilanz-/Prüfbericht ergänzende wertvolle Hinweise geben. Es muss sichergestellt werden, dass die Planungsrechnung nicht durch unzureichend ermittelte Ausgangsdaten später in Frage gestellt wird.

4.2 Planung der Erträge und Aufwendungen (GuV-Rechnung)

Wenn Geschäftsführungen mit einer Planungsrechnung beginnen, starten sie im Regelfall mit der Planung der Erträge und Aufwendungen. Eine „Ertragsvorausschau“ hat jeder Inhaber bzw. Geschäftsführer schon gesehen und bearbeitet.

Plan-Betriebswirtschaftliche Auswertung Mustermann GmbH, Hannover 1. 1. - 31. 3. 2003				
BWA#	Bezeichnung	PLAN Jan. 03 EUR	PLAN Feb. 03 EUR	PLAN Mär. 03 EUR
100	Erlöse Produkt A	550.000	385.000	357.500
110	Erlöse Produkt B	165.000	187.000	198.000
120	Erlöse Produkt C	105.000	73.500	68.250
180	Sonstige Erlöse	5.000	5.000	5.000
190	Erlösminderungen	-11.825	-10.065	-9.955
195	Bestandsveränderungen	0	0	0
199	Nettoerlöse	813.175	640.435	618.795
300	Wareneinsatz Produkt A	320.250	229.350	214.700
310	Wareneinsatz Produkt B	100.650	114.070	120.780
320	Wareneinsatz Produkt C	48.300	33.810	31.395
380	Bezugs- und Nebenkosten	25.000	25.000	25.000
395	Bestandsveränderungen RHB	0	0	0
398	Wareneinsatz	494.200	402.230	391.875
399	DB I (Rohertrag)	318.975	238.205	226.920
400	Personalaufwendungen	128.545	128.545	128.545
410	Miete / Pacht	3.333	3.333	3.333
420	Kfz-Kosten (ohne Kfz-Steuer)	9.500	5.500	5.500
430	Versicherungen und Beiträge	20.167	4.167	4.167
440	Werbungskosten	7.500	7.500	8.000
450	Instandhaltungskosten	6.667	6.667	6.667
460	Reise- /Bewirtungskosten	1.750	1.750	1.750
470	Vertriebskosten	17.900	18.120	18.730
480	Verwaltungskosten	4.250	4.250	8.000
490	Sonstige Kosten	2.083	2.083	2.083
498	Kosten I	201.695	181.915	186.775
499	Deckungsbeitrag II	117.280	56.290	40.145
600	Abschreibungen	16.139	18.736	18.736
610	Zinsen	5.806	5.728	6.712
650	Forderungsverluste	4.167	4.167	4.167
698	Kapitalkosten	26.112	28.631	29.615
699	DB III (Betriebsergebnis)	91.168	27.659	10.530
800	Neutrale Erträge	0	0	0
850	Neutrale Aufwendungen	0	0	0
890	Steuern	0	0	-2.500
898	Neutrales Ergebnis	0	0	-2.500
899	Erfolg vor Steuern	91.168	27.659	8.030

Abb. 4: Beispiel einer Plan-BWA

In unserem Fall geht der Anspruch jedoch weit darüber hinaus. Zuerst muss eine Abgrenzung zwischen interner und externer GuV-Rechnung vorgenommen werden. Um die Ergebnisse der GuV-Planung später in die Planbilanz überneh-

men zu können, ist eine GuV-Rechnung in Anlehnung an das HGB-Schema (§ 275 HGB) aufzugliedern. Zur Planungs-durchführung ist dieses Schema jedoch ungeeignet. Hier bietet sich ein Schema an, das sich am Grundaufbau einer BWA orientiert (vgl. Abb. 4).

Dieses BWA-Schema kann eine einfache Umrechnung und Überleitung auf das GuV-Schema nach § 275 HGB ermöglichen. Nachstehend wird vom Gesamtkostenverfahren gemäß § 275 Abs. 2 HGB ausgegangen.

Bei größeren und komplexeren Betriebseinheiten wird es ggf. erforderlich sein, die Plan-BWA weiter aufzugliedern, z. B. nach Produkt- oder Absatzbereichen. Die Plan-BWA kann dann die Gestalt einer Plan-Kostenträgerrechnung annehmen. Werden die Daten gleichzeitig für die betriebsinterne Kostenrechnung benötigt, sollte eine sinnvolle Abgrenzung zwischen Ertrag und Aufwand einerseits sowie Leistung und Kosten andererseits stattfinden. Liegt hingegen eine aussagefähige Kostenplanung vor, kann eine zusammenfassende Plan-BWA das Bindeglied zur Plan-GuV-Rechnung sein.

Bei der Planung der Erträge und Aufwendungen sind die Planungen und Erkenntnisse aus dem leistungswirtschaftlichen Bereich zu berücksichtigen. Dazu einige Hinweise:

4.2.1 Planung der Erlöse/Gesamtleistung

Ausgehend von der Absatz- und Vertriebsplanung, differenziert nach den Produkt- und Leistungsgruppen, wird man bei der Planung der Erlöse die möglichen Absatzmengen mit den entsprechenden Verkaufspreisen bewerten, um so zu den Gesamterlösen der jeweiligen Produktgruppe zu kommen. Selbstverständlich liegt in der Planung der Absatzzahlen und der Absatzpreise das grundsätzliche Problem der Ungewissheit, mit dem es jede Planungsrechnung zu tun hat. Häufig kann jedoch auf Grund von Erfahrungswerten der Vergangenheit eine näherungsweise Abschätzung künftiger Planerlöse erfolgen. Darüber hinaus sind künftige Faktoren zu berücksichtigen, die bisher nicht oder nicht in dem erforderlichen Umfang aufgetreten sind. So können im Falle von Umstrukturierungen Geschäftsbereiche ausgegliedert oder bei Sanierungen Geschäftsbereiche veräußert bzw. geschlossen worden sein, die künftig nicht mehr zu Umsatzleistungen führen. Andererseits ist es auch vorstellbar, dass neue Abteilungen bzw. Produktgruppen hinzukommen und in die Planung der Erlöse einzubeziehen sind. Bei der Planung der Erlöse sollte der Planende sich grundsätzlich vom Prinzip der Vorsicht leiten lassen. In jedem Fall muss eine Plausibilitätsüberprüfung dahin gehend stattfinden, ob die geplanten Umsätze überhaupt mit den vorhandenen Kapazitäten zu bewältigen sind; dies gilt insbesondere für Produktionsbetriebe.

4.2.2 Planung der sonstigen Erträge

Dazu zählen: Vermietungserlöse, Zinserträge, Einnahmen aus Umlagenrechnungen, Kantineerlöse etc. Aber auch, soweit bereits bekannt und planbar, Erträge aus dem Verkauf von Anlagegegenständen, soweit die erzielten Verkaufserlöse über dem Buchwert liegen. Ebenfalls einzubeziehen sind Erträge, die auf Grund rein bilanzpolitischer Maßnahmen entstehen und bereits heute bekannt sind, z. B. Auflösung von Rückstellungen und Verminderung der Einzelwertberichtigungen bei Forderungen. Häufig wird es sich bei den sonstigen Erträgen um wiederkehrende Positionen handeln, die relativ leicht planbar sind. Soweit es sich um einmalige und/oder außerordentliche Positionen handelt, sollten diese in der Planungs-

AUFSATZ

rechnung entsprechend kenntlich gemacht werden. Möglicherweise wird nämlich zu einer späteren Überleitung in die GuV-Rechnung nach § 275 HGB ein anderer Ausweis notwendig sein.

4.2.3 Planung des Wareneinsatzes

Ausgehend von den geplanten Erlösen, die man aus den Eckdaten der Absatzplanung ableitet, kann häufig auch der Wareneinsatz bestimmt werden. Bei Handelsbetrieben ergibt sich die Wareneinsatzermittlung unmittelbar aus den verkauften Einheiten multipliziert mit den jeweiligen Anschaffungskosten. Auch dabei sind selbstverständlich entsprechende Bestandsveränderungen im Warenbereich zu berücksichtigen.

Im Produktionsbereich kann die Ermittlung des Wareneinsatzes weitaus komplizierter sein. Häufig werden verschiedene Materialien benötigt, um einen bestimmten Produktionsprozess durchzuführen. Ausgehend von der Absatzplanung kann jedoch häufig auf den Materialeinsatz rückgeschlossen werden, indem der Produzent auf Grund von Stücklisten den jeweils zu Grunde liegenden Materialverbrauch mit hinreichender Genauigkeit zu bestimmen vermag.

In der Praxis ist beim Einstieg in die Planungsrechnung der Wareneinsatz auch näherungsweise abzuleiten. Man geht von der Umsatzplanung aus und gibt den Materialeinsatzfaktor als Prozentwert des Umsatzes in pauschalierter Form an, ggf. differenziert nach Produktgruppen. Diese vereinfachte Form der Wareneinsatzermittlung führte im Rahmen der Planung in vielen Fällen bereits zu durchaus befriedigenden Ergebnissen.

4.2.4 Planung der Personalaufwendungen

Der Bestand der Mitarbeiter wird auf Grund des Stellenplanes bzw. der Personalbedarfsplanung ermittelt. Danach ergibt sich, wie viele Mitarbeiter mit welcher Qualifikation und welchen Entgelten auf welchen Stellen eingesetzt werden sollen. Die ableitbaren Brutto-Lohnaufwendungen sind um die entsprechenden Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung und übrige Personalnebenkosten zu erhöhen. Dies kann auch durchaus in pauschalierter Form erfolgen.

Sofern sich erhebliche Veränderungen im Personalbestand ergeben, z. B. in Folge einer Expansionsplanung oder durch Personalanpassungsmaßnahmen bei Sanierungen, sind diese Veränderungen entsprechend zu berücksichtigen. Dabei ist insbesondere bei Sanierungsfällen darauf zu achten, dass der Abbau der Personalaufwendungen häufig nur zeitversetzt erfolgen kann. Da die Personalaufwendungen ein sehr wichtiger Kostenfaktor sind, wird sich eine detaillierte Planung nicht vermeiden lassen.

4.2.5 Planung der übrigen Sachkosten

Darüber hinaus sind die übrigen Gemeinkosten, wie z. B. Raumkosten, Fuhrparkkosten, EDV- und Verwaltungskosten, sonstige Vertriebsgemeinkosten, Werbekosten etc. zu planen. Hier wird man sich oftmals an den Vergangenheitswerten bzw. entsprechenden Budgetierungen orientieren. Die Planung stellt in jedem Fall eine gute Gelegenheit dar, jede einzelne Kostenposition nochmals zu überdenken und auf mögliche Einsparpotenziale zu überprüfen. Planung schafft Kostenbewusstsein. Es lohnt sich deshalb durchaus, die einzelnen Sachkonten der Finanzbuchhaltung, soweit sie die Kosten betreffen, detailliert anzusehen. Die bestehenden Salden sind auf einzelne Geschäftsvorfälle hin zu überprüfen, um festzustellen, ob mit diesen Kostenpositionen auch in der Zukunft zu rechnen ist.

4.2.6 Planung von Abschreibungen und Kapitalkosten

Auf Grund der leistungswirtschaftlichen Ausgangsdaten geht die Unternehmung bei der Planung des Absatzbereichs von bestimmten Kapazitäten aus. Im Handelsbetrieb sind dies die Verkaufsflächen, im Produktionsbetrieb werden neben der reinen Produktionsfläche auch die Maschineninvestition von Bedeutung sein. Deshalb sind vor einer Planung von Abschreibungen und Kapitalkosten Investitionsvolumen und Kapitalbedarf zu planen. Dabei ist zu entscheiden, ob die Investitionen nur den bestehenden Anlagenpark ergänzen oder ggf. erweitern sollen. Mit Investitionen wird langfristige Unternehmenspolitik getrieben. Langfristig sollten sich die jährlich vorzunehmenden Investitionen zumindest in der Höhe der jährlich vorzunehmenden Abschreibungen bewegen. Im Fall der Expansion werden die Investitionen zu Beginn die Abschreibungen zunächst deutlich überschreiten. In der umgekehrten Situation kann durch Desinvestitionsstrategien gezielt auf eine Verminderung des investierten Kapitals gesetzt werden. In diesem Fall werden die Investitionen oftmals nicht die Höhe der jährlichen Abschreibungen erreichen. Gerade in Sanierungsfällen kann dadurch zusätzliche Liquidität geschöpft werden, die bei der kurzfristigen Finanzplanung zu berücksichtigen ist.

Darüber hinaus sind in diesem Zusammenhang Überlegungen anzustellen, wie der für die Investitionen erforderliche Kapitalbedarf zu decken ist. In diesem Zusammenhang wird grundsätzlich die Frage der langfristigen Kapitaldeckung zu untersuchen sein. Soweit dabei langfristiges Fremdkapital aufzunehmen ist, sind die sich hieraus ergebenden Kapitalkosten in Form von Zinsen zu berücksichtigen. Eine Planung der Zinsen auf das kurzfristige Fremdkapital kann in diesem Stadium der Planung nur näherungsweise erfolgen, da sich die endgültigen Kreditinanspruchnahmen erst durch die Liquiditätsplanung ergeben. Eine Rückkopplung auf diese GuV-Position ist somit später vorzunehmen.

4.2.7 Steuern in der Planungsrechnung

Die nicht ertragsabhängigen Steuern, wie z. B. Grundsteuer und Kfz-Steuer, sind in jedem Fall bei der Planung der Aufwendungen in angemessener Weise zu erfassen. Bei der Plan-BWA wird im Regelfall das Ergebnis vor Ertragsteuern, also vor Gewerbeertragsteuer und vor Körperschaftsteuer ausgewiesen. Bei der Überleitung zur GuV-Planungsrechnung sind in vereinfachter Form Gewerbeertragsteuer und Körperschaftsteuer zu berücksichtigen. Dies kann mittlerweile durch entsprechende Steuerberechnungsprogramme erfolgen. Es wäre aber auch vorstellbar, bei Kapitalgesellschaften Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer sowie Solidaritätszuschlag auf die Körperschaftsteuer zu einem einheitlichen Satz von ca. 40 % zusammenzufassen. Bei Personengesellschaften sollte zumindest näherungsweise eine überschlägige Ermittlung der Gewerbesteuer erfolgen. Die Einkommensteuerbelastung der Gesellschafter hat bei einer Personengesellschaft auf die GuV-Rechnung keine Auswirkung. Bestenfalls kann die einkommensteuerliche Belastung nachrichtlich erwähnt werden.

4.3 Planung der Einzahlungen und Auszahlungen (Finanzplan/Liquiditätsplan)

Die Planung der Zahlungsströme stellt neben der GuV-Planung eine besonders wichtige und anspruchsvolle Aufgabe dar. Vor der Planung der Ein- und Auszahlungen bedarf es noch einiger Abgrenzungen:

AUFSATZ

Die bereits unter 4.2. erwähnte Investitions- und Kapitalbedarfsplanung stellt eine Voraussetzung der Liquiditätsplanung dar. Natürlich kann sich im Rahmen der Liquiditätsplanung eine Situation ergeben, die einen weiteren Kapitalbedarf signalisiert. Insoweit können Rückkopplungen eintreten. Im Rahmen der Liquiditätsplanung stellt die Auszahlung von Darlehen durch den Kreditgeber (Fremdkapitalaufnahme) eine Einzahlung beim Kreditnehmer dar, obwohl eine Ausgabe durch die Darlehensaufnahme bewirkt wurde.

Die in der GuV-Planung angegebenen Plan-Erlöse und Plan-Erträge und Plan-Aufwendungen sind darauf zu untersuchen, inwieweit sie zahlungsrelevant sind. Ist das der Fall, ist der Zeitfaktor festzulegen. Es muss somit eine Überleitung von Ertrag und Aufwand in Einzahlung und Auszahlung erfolgen. Soweit bei dieser Transaktion „Zwischenstufen“ entstehen, sind diese entsprechend zu berücksichtigen. Die wichtigsten Zwischenstufen sind dabei Forderungen aus Lieferung und Leistung sowie Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung.

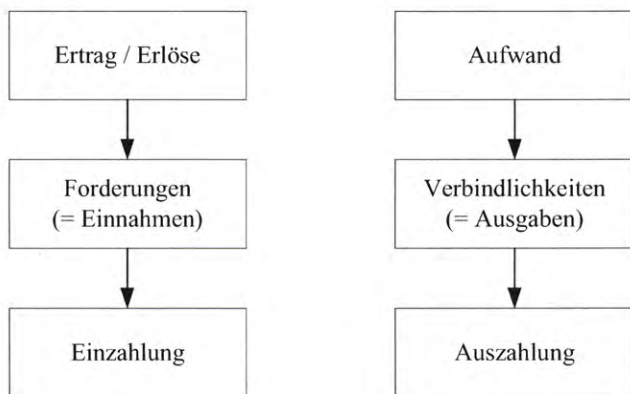


Abb. 5: Abgrenzung zwischen GuV- und Liquiditätssphäre

Forderungen und Verbindlichkeiten stellen somit (nur) ein Zwischenstadium vom Ertrags-/Aufwandsbereich zum Einzahlungs-/Auszahlungsbereich dar. Dieses Zwischenstadium ist jedoch sehr fehleranfällig, wenn es um die Planung der Zahlungsströme geht, z. B. weil die Umsatzsteuer (und ihre abweichende Fälligkeit) oder die Anfangsbestände vergessen oder aber fehlerhaft behandelt werden.

4.3.1 Planung der Einzahlungen

Bei der Planung der Einzahlungen erfolgt häufig eine Differenzierung zwischen den Einzahlungen aus der laufenden Geschäftstätigkeit und den übrigen Einzahlungen. Die Einzahlungen aus der laufenden Geschäftstätigkeit umfassen insbesondere Bareinzahlungen, sofern Barverkäufe getätigt werden, sowie Zahlungseingänge von Forderungen auf Grund von Lieferungen und Leistungen. Insbesondere die Zahlungseingänge auf Grund von Forderungseingängen bedürfen einer sorgfältigen Planung und Abstimmung. Es muss in jedem Fall darauf geachtet werden, dass der *Forderungsbestand brutto*, d. h. inklusive der gesetzlichen Umsatzsteuer erfasst wird. Die Umsatzsteuer selbst wird losgelöst vom tatsächlichen Zahlungseingang im Regelfall bei Sollversteuerung am 10. des Folgemonats zur Zahlung fällig bzw. bei Fristverlängerung am 10. des übernächsten Monats. Häufig sind in einer Unternehmung Erfahrungswerte über die Entwicklung des Forderungseingangs vorhanden. Beispielsweise kann sich ergeben, dass die Umsätze eines bestimmten Monats, die zu Forderungen führen, zu 50 %

im selben Monat, zu 40 % im Folgemonat und zu 5 % im dritten Monat beglichen werden. Ein geringer Prozentsatz wird erst wesentlich später oder gar nicht eingehen.

Auch der Umgang mit dem Forderungsanfangsbestand ist in die Planung einzubeziehen. Sofern sich die Unternehmung in einer Expansionsphase befindet, wird sich der Forderungsanfangsbestand im Zeitablauf zwangsläufig erhöhen und damit weitere Liquidität binden. Sollte sich die Unternehmung jedoch in einer Sanierungsphase befinden, dann kann der Forderungsbestand auch planmäßig sinken und damit Liquidität frei werden.

Darüber hinaus sind jedoch auch Einzahlungen zu berücksichtigen, die sich nicht aus der laufenden Geschäftstätigkeit ergeben. Hierzu zählen insbesondere Einzahlungen aus Anlagenverkäufen sowie aus Aufgabe von Beteiligungen. Auch Zins- und Beteiligungserträge sind an dieser Stelle zu erfassen, sofern sie eine relevante Größenordnung erreichen. Zu den Einzahlungen zählen ebenfalls die sich bereits auf Grund von Planansätzen ergebende Bereitstellung von Darlehensbeträgen oder die Zuführung von Eigenkapital. Die Erhöhung der Kreditlinie wird im Regelfall nicht als Einzahlung geplant. Sofern man jedoch zu einem späteren Zeitpunkt Einzahlungen und Auszahlungen gegenüberstellt und sich dabei ein negatives Saldo ergibt, kann die Berücksichtigung der nicht ausgeschöpften Kontokorrentlinie faktisch wie ein Einzahlungsvorgang gewertet werden.

4.3.2 Planung der Auszahlungen

Auch hinsichtlich der Planung der Auszahlungen erfolgt eine Differenzierung nach den Auszahlungen aus laufender Geschäftstätigkeit und den übrigen Auszahlungen. Die Auszahlungen aus laufender Geschäftstätigkeit umfassen insbesondere die Bezahlung von bezogenen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Fertigwaren, Fremdleistungen und sonstigen Dienstleistungen, die für den Materialverbrauch und damit für den Wareneinsatz bestimmt sind. Ähnlich wie bei den Forderungen sind bei den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen die Bruttobeträge entsprechend zu berücksichtigen. Die Vorsteuerbeträge können dabei häufig bereits im Folgemonat bzw. bei Fristverlängerung im übernächsten Monat unter Verrechnung der Umsatzsteuertraglast geltend gemacht werden. Gleichwohl sind zum späteren Zeitpunkt die Lieferantenschulden in voller Höhe zu begleichen. Auch in diesem Fall bestehen häufig betriebsbedingte Gewohnheiten der Bezahlung von Lieferantenrechnungen, z. B. nach feststehenden Zahlungsterminen im Laufe eines Monats.

In jedem Fall ist der Anfangsbestand der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zu berücksichtigen. Entsprechend den oben gemachten Ausführungen kann es zu einem Aufbau oder einem Abbau der Lieferantenverbindlichkeiten kommen. Der Abbau von Lieferantenverbindlichkeiten benötigt zusätzliche liquide Mittel, während der Aufbau von Lieferantenverbindlichkeiten die liquiden Mittel schont.

Darüber hinaus stellt die Bezahlung der Nettolöhne und Gehälter, der am 10. des Folgemonats fälligen Lohnsteuer- und Sozialversicherungsbeträge einschließlich des Arbeitgeberanteils einen wichtigen Auszahlungsbereich dar. Diese Auszahlungen lassen sich relativ leicht und kontinuierlich planen. Die darüber hinaus anfallenden Auszahlungen der übrigen Gemeinkosten sind ebenfalls nach entsprechenden Erfahrungswerten zu planen. Häufig führen diese Planaufwendungen zu gleichlautenden Planauszahlungen, die man – der Einfachheit

AUFSATZ

halber – im selben Monat unterstellen kann. Sofern es zu temporären Verzerrungen kommt, z. B. bei aperiodischen Zahlungen wie Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld, sind diese in der Liquiditätsplanung zu erfassen.

Zu den übrigen Auszahlungen zählen sonstige Auszahlungen für einmalige Zwecke, aber auch andere laufende Zahlungen. Sofern Sachinvestitionen getätigt werden, sind die sich ergebenden Zahlungsbeträge früher oder später bereitzustellen.

Daneben sind laufende Auszahlungen für Kredittilgungen sowie für ergebnisabhängige Steuern anzusetzen, wie z. B. der Gewerbesteuer und der Körperschaftsteuer. Soweit es sich um Einzelunternehmungen bzw. Personengesellschaften handelt, fällt hierunter auch die Einkommensteuer, die als Entnahme zu behandeln ist.

4.3.3 Behandlung von Über- und Unterdeckungen

Im Rahmen der Liquiditätsplanung sind die Einzahlungen den Auszahlungen gegenüberzustellen und ein sich ergebender Saldo zu berechnen. Häufig werden Kassen- bzw. Finanzmittelbestand oder die bereits in Anspruch genommene Kreditlinie als Anfangsbestand berücksichtigt. So soll unter Saldierung der für die jeweilige Zeiteinheit ermittelten Über- bzw. Unterdeckung eine Fortschreibung des Finanzmittelbestandes bzw. der in Anspruch genommenen Kreditlinie erreicht werden. Diese Finanzplanung gibt dann die Über- und die Unterdeckung innerhalb einer Planungseinheit mittels eines Durchschnittswertes an. Die hier erörterte kurzfristige Finanzplanung wird sich im Regelfall auf den Monat beziehen. Insbesondere in Zeiten angespannter Liquidität sollte darüber hinaus eine kurzfristige – auf den Tag als Planungseinheit bezogene Finanzdisposition – zusätzlich erfolgen, um die Liquiditätsversorgung sicherzustellen. Dabei können die sich aus der beschriebenen Finanzplanung ergebenden Erkenntnisse berücksichtigt werden.

Liquiditätsplan			
Mustermann GmbH, Hannover 1. 1. - 31. 3. 2003			
Bezeichnung	Jan. 03 EUR	Feb. 03 EUR	Mär. 03 EUR
Einzahlungen			
1. Operativer Bereich			
a) Forderungen aus L. u. L.	899.295	906.830	788.046
b) sonstige Einzahlungen	5.800	5.800	10.800
2. Finanzbereich			
a) Zins-/Diskonteinnahmen	0	0	0
b) Darlehensgewährungen/-rückzahlungen	0	200.000	0
3. Sonstiges			
a) Sonstige neutrale Einzahlungen	0	0	0
b) Vorsteuererstattungen	0	0	2.212
c) Verschiedenes	0	0	0
SUMME Einzahlungen	905.095	1.112.630	801.058
Auszahlungen			
1. Operativer Bereich			
a) Bezahlung Lieferanten (Waren)	505.180	573.794	484.265
b) Netto-Löhne u. Gehälter	55.327	55.327	55.327
c) Sozialversicherungsbeiträge/LST	60.885	63.118	63.118
d) Raumkosten	6.283	6.283	6.283
e) Sonstige Auszahlungen	79.096	66.974	123.310
f) Steuern (KST, GewSt)	0	43.800	64.046
2. Finanzbereich			
a) Investitionen	0	232.000	0
b) Darlehensrückzahlungen/-gewährungen	9.828	9.836	16.987
c) Zinszahlungen	5.556	5.478	6.462
3. Sonstiges			
a) Sonstige neutrale Auszahlungen	0	0	0
b) USt-Zahlungen	35.832	42.747	0
c) Ausschüttung	0	0	0
SUMME Auszahlungen	757.987	1.099.357	819.798
ÜBER-/UNTERDECKUNG	AB	147.108	13.273
KUMULIERTE ÜBER-/UNTERDECKUNG	-75.879	71.229	84.502
nicht ausgeschöpfte Kreditlinie	424.121	571.229	584.502

Abb. 6: Muster-Liquiditätsplan

Durch die Darstellung der Über- und der Unterdeckungen im Ablauf einer ein- bis dreijährigen (mittelfristigen) Finanz-

planung – die den Monat als kleinste Zeiteinheit aufweist – lassen sich mittelfristige Finanzdeckungslücken erkennen. Nunmehr können gegenläufige Maßnahmen eingeleitet werden, um einen Ausgleich der Defizitbeträge sicherzustellen. Es erhebt sich jedoch im Zuge der Finanzplanung die Frage, ob an dieser Stelle auch die Kreditlinien zu berücksichtigen sind. Aus Gründen der Praktikabilität sollte die Kreditlinie in die Planung einbezogen werden, so dass der nicht ausgeschöpfte Teil der Kreditlinien zum Auffangen von Liquiditätsdefiziten genutzt werden kann. Zudem kann durch die Berücksichtigung der genehmigten Kreditlinien auch anschaulich dargestellt werden, wann und in welchem Umfang gegebenenfalls mit einem Überschreiten zu rechnen ist. Das versetzt Geschäftsleitung und Kreditinstitut in die Lage, sich rechtzeitig über eine Abdeckung zu verständigen.

In jedem Fall muss sich das Ergebnis der Finanzplanung zum Ende der Periode in dem dann vorliegenden Finanzmittelbestand bzw. der tatsächlichen Kreditinanspruchnahme niederschlagen. Diese findet wiederum Eingang in die Planbilanz.

4.4 Planung der Aktiva und Passiva (Planbilanz)

Ausgehend von den leistungswirtschaftlichen Eckdaten wurden die Plan-GuV-Rechnung sowie die Planung der Ein- und Auszahlungen vorgenommen. Nunmehr gilt es, die sich daraus ergebenden Veränderungen in der Bilanz (planerisch) darzustellen, um die Eröffnungsbilanz fortzuschreiben.

Bei der Planung des Anlagevermögens sind die wichtigsten Zu- und Abgänge sowie die Abschreibungen zu erfassen. Beim Vorhandensein von Finanzanlagen ist deren Werthaltigkeit einzuschätzen. Gegebenenfalls sind Berichtigungen vorzunehmen, die sich im (neutralen) Ergebnis der Plan-BWA bzw. unter Ziffer 12 der Plan-GuV-Rechnung gemäß § 275 Abs. 2 HGB bemerkbar machen. Andererseits sind ggf. bestehende Beteiligungserträge zu berücksichtigen, die nicht immer einzahlungswirksam sind.

Beim Umlaufvermögen stehen Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Vordergrund. Je nach Planungsstrategie kann es zu einem Anstieg (z. B. bei Expansion) oder zu einem Abbau (z. B. bei Rückzug, Sanierung etc.) kommen. Aber auch bei konstanter Unternehmensentwicklung kann es unternehmenspolitische Zielsetzung sein, die Kapitalbindung in Forderungen und/oder Vorräten zu reduzieren. Diese Veränderungen der kurzfristigen Aktiva wirken sich häufig auch im Liquiditätsplan aus und sind dann dort (zuvor) zu berücksichtigen.

Bei den Rückstellungen sind nur wesentliche und vorhersehbare Veränderungen zu planen. Die Anpassung von Pensionsrückstellungen ist zumeist abschätzbar. Rückstellungen für Sozialpläne, Abfindungen und andere Sanierungsmaßnahmen sind, soweit rechtlich zulässig, zu erfassen (Hinweis: Aufwandsgegenbuchung ist in der Plan-GuV zu beachten).

Für die Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten gelten die o.g. Ausführungen über die Forderungen sinngemäß. Die sonstigen Verbindlichkeiten werden sich zumeist nur geringfügig verändern.

Im Eigenkapital sind alle bekannten Änderungen zu berücksichtigen (ohne Jahresergebnis, siehe spätere Ausführungen), insbesondere Kapitalerhöhung, Kapitalherabsetzung, Rücklagenbewegungen sowie feststehende Dividendenzahlungen bzw. Privatentnahmen.

AUFSATZ

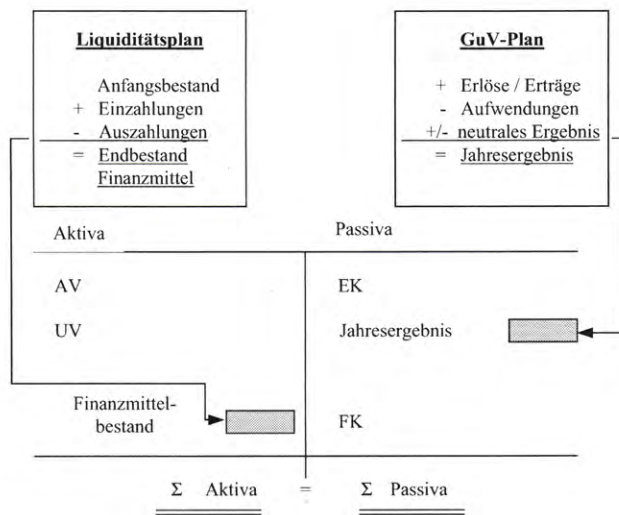


Abb. 7: Abstimmungsroutine durch Planbilanz

Sofern in einem geschlossenem System nach dem Prinzip der Doppik alle Daten korrekt verarbeitet wurden, kann die Planbilanz durch Übernahme des Jahresergebnisses aus der Plan-GuV und des Finanzmittelbestandes aus dem Liquiditätsplan vervollständigt und anschließend abgeschlossen werden.

Aktiva und Passiva müssen unter Einbeziehung des Finanzmittelbestandes und des Jahresergebnisses identische Salden ausweisen. Damit ist aber auch der *formale Beweis* erbracht, dass die Planungsrechnung insgesamt schlüssig ist²⁷. Anders formuliert: Nur wenn das Planergebnis und der in die Planbilanz eingefügte Finanzmittelbestand zur Erfüllung der Bilanzgleichung führen, sind Ertrags- und Aufwandsseite einerseits sowie Einzahlungs- und Auszahlungsseite andererseits aufeinander abgestimmt. Diese formale Abstimmung ist jedoch keine Garantie dafür, dass die Planungsinhalte und die Planungsprämissen „richtig“ sind. Die rechnerische Richtigkeit gestattet es jedoch dem Planenden, sich (nochmals) mit den Planungsinhalten auseinanderzusetzen und ggf. Korrekturen vorzunehmen. Die Erfahrung lehrt, dass Planungen im Zeitablauf besser werden, wenn sich die Planenden mit den Ergebnissen kritisch auseinandersetzen und ihre Erkenntnisse entsprechend verarbeiten.

5. Soll-Ist-Vergleich der Planungsrechnung

Mit Hilfe der Planungsrechnung wird der Verlauf einer zukünftigen Periode gedanklich vorweggenommen. Um nicht erst am Ende des Planungszeitraumes zu ermitteln, ob die Zielsetzungen auch erfüllt wurden, bietet sich die permanente Überprüfung und Verprobung der Planungsrechnung mit dem tatsächlichen Verlauf an. Dies erfolgt durch Erstellung eines aussagefähigen Soll-/Ist-Vergleiches.

Im Kapitel 2. wurde zwischen gesetzlichen Erfordernissen und selbstbestimmten Anlässen unterschieden, die zur Erstellung einer Planungsrechnung führen. Auch für die Aufstellung einer unterjährigen Ergebnisermittlung lassen sich gesetzliche bzw. quasi-gesetzliche Vorschriften finden. Zu nennen sind hier insbesondere die Vorschriften der § 264 Abs. 2 HGB, § 43 GmbHG und § 131 AktG. Diese verpflichten Geschäfts-

führung oder Vorstand grundsätzlich, die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu jeder Zeit darstellen zu können. Weitere Erfordernisse ergeben sich aus dem Rechnungslegungsstandard DRS 6, der eine vierteljährliche Zwischenberichterstattung von börsennotierten Unternehmen verlangt. Ebenfalls sind die Bestimmungen des § 18 KWG zu nennen, nach denen Kreditinstitute gefordert sind, neben dem Jahresabschluss zum letzten Abschlussstichtag auch unterjährige Ergebnisermittlungen zur Beurteilung der aktuellen wirtschaftlichen Situation eines gewerblichen Kreditnehmers zu verlangen.

Aus den genannten Vorschriften ergibt sich die Notwendigkeit, den Ist-Erfolg der Unternehmung laufend zu ermitteln und darzustellen. Dadurch sollen Dritte mit berechtigtem Interesse, z. B. Kreditinstitute, Gesellschafter oder Aktionäre, zeitnah über den Geschäftserfolg informiert werden. Die Erstellung eines Soll-/Ist-Vergleiches als Gegenüberstellung der Ist-Erfolge mit den geplanten Erfolgen ist damit nicht explizit verbunden. Dies sollte durch die Unternehmensverantwortlichen vielmehr aus eigenem Antrieb und Selbstverständnis im Zusammenhang mit einer auf Wertzuwachs angelegten Unternehmensführung erfolgen. Fragestellungen wie beispielsweise die folgenden lassen sich ohne Analyse der Abweichungen zwischen geplanten und tatsächlichen Erfolgen nicht anforderungsgerecht beantworten:

- Ist das Erreichen des Jahreszieles noch realistisch?
- Ist die Ertragskraft ausreichend, um laufende Verpflichtungen aus Darlehen bzw. Investitionserfordernissen zu erfüllen?
- In welcher Größenordnung ergibt sich ein zusätzlicher Finanzmittelbedarf?
- Ist das Unternehmen in seinem Bestand gefährdet?

Notwendige Maßnahmen können daher ohne Soll-Ist-Vergleich sowie anschließende Abweichungsanalyse weder zielgerichtet noch rechtzeitig eingeleitet werden. Auf Grund zahlreicher Unternehmensschieflagen hat der Gesetzgeber dieses Thema aufgegriffen und mit dem seit 1. 5. 1998 in Kraft getretenen KonTraG weitreichende Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensführung und -überwachung geschaffen. Darauf aufbauend ist als weitere Maßnahme das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) am 19. 7. 2002 verabschiedet worden²⁸. Die sich daraus ergebenden Änderungen in AktG und HGB sind zum 1. 8. 2002 bzw. zum 1. 1. 2003 in Kraft getreten. Ziel dieser Vorschriften ist es, die Unternehmensführung und -kontrolle börsennotierter Gesellschaften an internationale Standards anzupassen und insofern die Konkurrenzfähigkeit des inländischen Kapitalmarktes zu stärken. Zentrale Vorschrift für die Informationsversorgung des Aufsichtsrates durch den Vorstand ist § 90 AktG. Die hier geregelte Berichtspflicht wird durch Änderung des Abs. 1 gesetzlich durch eine sog. „follow-up“-Berichtserstattung erweitert. Demnach muss der Vorstand in seinen Berichten neben der beabsichtigten Geschäftspolitik und anderen grundsätzlichen Fragen der Unternehmensplanung auch mitteilen, ob frühere Ziele erreicht wurden. Eventuelle Abweichungen sind entsprechend zu begründen. Der Gesetzgeber verlangt folglich von den Vorständen börsennotierter Unternehmen die laufende Erstellung und Auswertung eines Soll-/Ist-Vergleiches. Auch hier ist von einer Abfärbung auf nicht börsennotierte Gesellschaften in der

27 Perridon/Steiner, Finanzwirtschaft der Unternehmung, 9. Aufl. 1997, S. 636.

28 Literatur zum Transparenz- und Publizitätsgesetz vgl. Seibert, Das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG), 2003.

AUFSATZ

Rechtsform der Kapitalgesellschaft bzw. Kapitalgesellschaft & Co. auszugehen. Der laufende Soll-/Ist-Vergleich gehört folglich zum Pflichtprogramm einer ordnungsgemäßen Unternehmensführung.

6. Ausblick/Zusammenfassung

Die integrierte Planungsrechnung ist notwendiger Bestandteil der gesamten Unternehmensplanung. Diese wird sich zunehmend als ein wichtiges Führungsinstrument und als ein konstitutiver Entscheidungsfaktor im Rahmen einer ordnungsgemäßen Geschäftsführung in der Praxis durchsetzen. Die Unternehmensleitung wird daher auf Dauer nicht vermeiden können, ein Planungssystem im Sinne einer integrierten Planungsrechnung – ggf. in abgestufter Form – einzuführen.

Diese integrierte Planungsrechnung wird zweckmäßigerweise im Bereich des Rechnungswesen und Controlling angesiedelt und ist damit notwendiger Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens. Die Planungsrechnung ist so zu gestalten, dass sie sowohl für interne als auch für externe Zwecke der Rechnungslegung genutzt werden kann. Gegebenenfalls sind beide Systeme durch eine Überleitungsrechnung zu verbinden.

Durch einen kontinuierlichen Planungsprozess wird die Unternehmensleitung in der Lage sein, das Unternehmensleitbild sowie die strategische Ausrichtung besser zu überwachen und deren Ergebnisse zu optimieren. In der praktischen Umsetzung werden EDV-gestützte Verfahren herauszubilden sein, die eine weitgehende Automatisierung der Planungsroutinen im Rechnungswesen ermöglichen. Davon losgelöst wird die Planungsrechnung auch dazu dienen, Entscheidungsprozesse der Unternehmensleitung deutlich zu machen bzw. der Unternehmensleitung Entscheidungen „abzunötigen“. Durch Einführung der Szenariotechnik lassen sich im Rahmen der integrierten Planungsrechnung „best-case“- und „worst-case“-Situationen abbilden, die wiederum wichtige Rückkopplungseffekte für den Entscheidungsprozess der Geschäftsleitung sein können. Auf diese Art und Weise lässt sich die Qualität des Managements deutlich verbessern.

An ein modernes betriebliches Rechnungswesen ist deshalb künftig die Anforderung zu stellen, neben der Verarbeitung der Ist-Daten auch Methoden darzustellen, die den Planungsprozess im Sinne der externen Rechnungslegung ermöglichen. Hierbei kann und sollte auch auf das bewährte Prinzip der doppelten kaufmännischen Buchführung zurückgegriffen werden.