

Integrierte Planungsrechnung - Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens (Teil I)

Von Peter W. Plagens, Isenhagen/Hannover und Mario Brunow, Hannover [Fn. *: 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.]

In diesem Heft:

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)

Im nächsten Heft:

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 Liquiditätsengpässe 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 betriebswirtschaftlicher 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 beruht [Fn. 1: Wöhe, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Aufl. 2000, S. 134.].

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 „Planerfolgsrechnung“. Eine Möglichkeit zur Abbildung der Gesamtplanung (~ Planungsrechnung) ist bei Perridon/Steiner zu finden [Fn. 2: Perridon/Steiner, Finanzwirtschaft der Unternehmung, 9. Aufl. 1997, S. 625.].

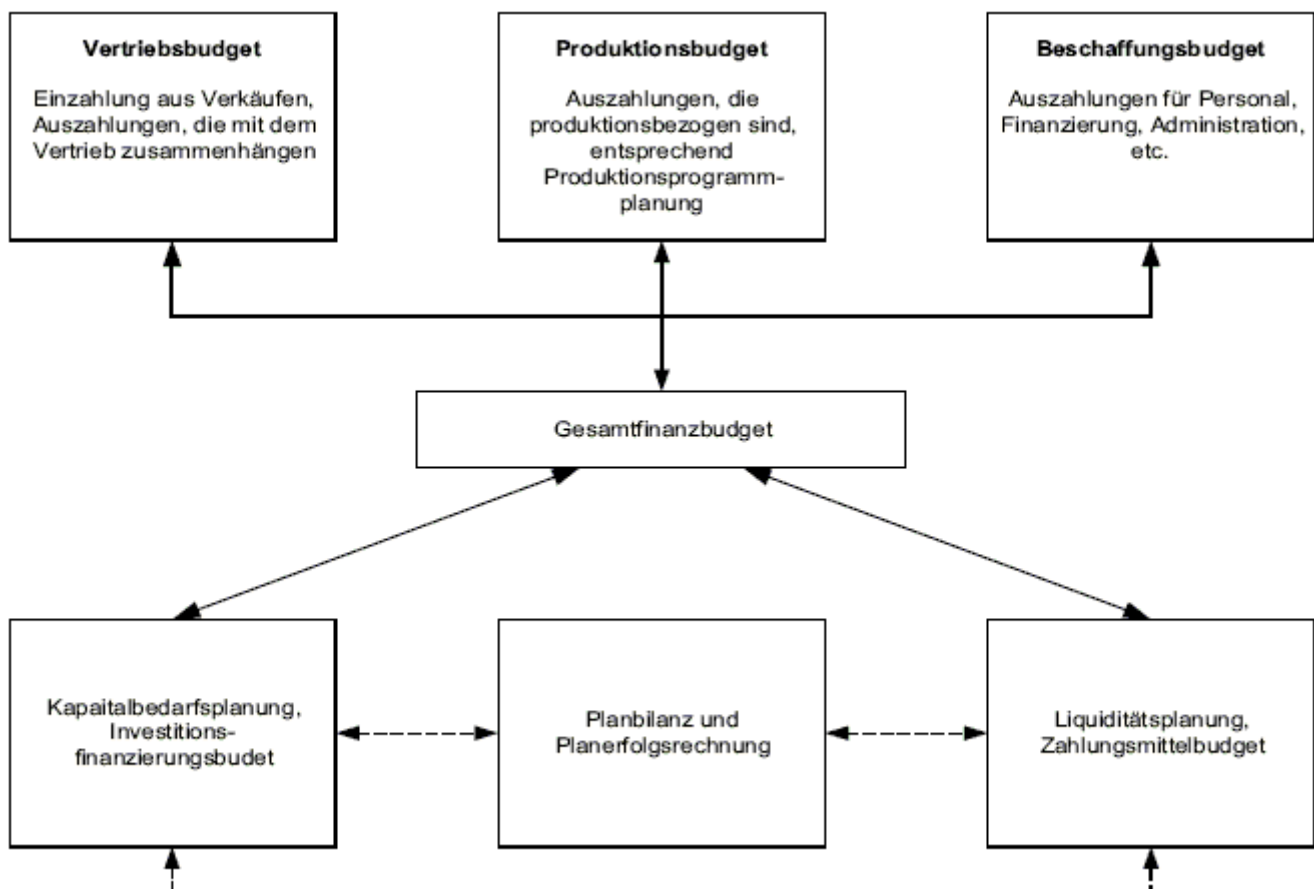


Abb. 1: Gesamtplanungsprozess

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) gegenüber-stellt [Fn. 3: Mellerowicz, Planung und Plankostenrechnung, 1972, S. 180.].

Plagens, Brunow: Integrierte Planungsrechnung - Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens (Teil I) (DStR 2004, 102)

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 hingewiesen [Fn. 4: Chmielewicz, Integrierte Finanz- und Erfolgsplanung - Versuch einer dynamischen Mehrperiodenplanung, 1972, S. 42 ff.]. 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 hingewiesen [Fn. 5: Kilger, Flexible Plankostenrechnung, 1974, S. 53 ff.]. 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. 1937 [Fn. 6: Zitiert nach Baumbach/Duden, HGB, 1974, § 38 Tz. 5 ff.] die Organisation des Rechnungswesens vorgegeben. Zahlreiche Elemente dieser Soll-Vorschrift haben die bestehenden Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) zusammengefasst 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.) [Fn. 7: Eisele, Technik des betrieblichen Rechnungswesens, 2002, S. 23.].

Erst mit Einführung des BiRiLiG zum 1. 1. 1986 wurde nunmehr ein umfassendes Regelwerk - 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 ausgeht [Fn. 8: BeckBilKomm., 2003, S. 388.]. 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 Vorsichts-

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 wird [Fn. 9: (Fn. 8), S. 390.]. 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 tragen [Fn. 10: WP-Handbuch, Teil II, 2002, Kap. L, Rz. 90.].

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 werden [Fn. 11: (Fn. 8), S. 1687.].

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 umfassen [Fn. 12: ADS, § 289 HGB Tz. 105.].

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 erwartet [Fn. 13: WP-Handbuch, Teil I, 2000, Kap. F, Rz. 805 ff.]. 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 wird [Fn. 14: BGBl I 1998, 786.].

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 kann [Fn. 15: WP-Handbuch, (Fn. 13), Kap. P, Rz. 1 ff.]. 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 werden [Fn. 16: Scholz, GmbHG 2000, zu § 43.].

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.

Plagens, Brunow: Integrierte Planungsrechnung - Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens (Teil I) (DStR 2004, 102)

105 ▲
▼

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 Planungssysteme [Fn. 17: WP-Handbuch, (Fn. 13), Kap. L Rz. 74 ff.].

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 anzuwenden [Fn. 18: Ulmer, ZHR 2002, 150.]. 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 Jahres-abschlusses 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 Regelungswerks 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 Nichtvorlegen 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 wurden [Fn. 19: Braun, InsO, 2002.].

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

Plagens, Brunow: Integrierte Planungsrechnung - Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens (Teil I) (DStR 2004, 102)

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 soll [Fn. 20: Braun, (Fn. 19)]. 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 werden [Fn. 21: Drukarczyk, Unternehmensbewertung, 3. Aufl. 2001, S. 115 ff.]. 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) [Fn. 22: Pruss, Der Geschäftsplan 2003.].

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

107 ▲▼

Plagens, Brunow: Integrierte Planungsrechnung - Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens (Teil I) (DStR 2004, 102)

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 gefordert [Fn. 23: WP-Handbuch, (Fn. 10), Kap. L Tz. 90, 91.].

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 aufweisen [Fn. 24: Perridon/Steiner, (Fn. 2), S. 636 ff.]:

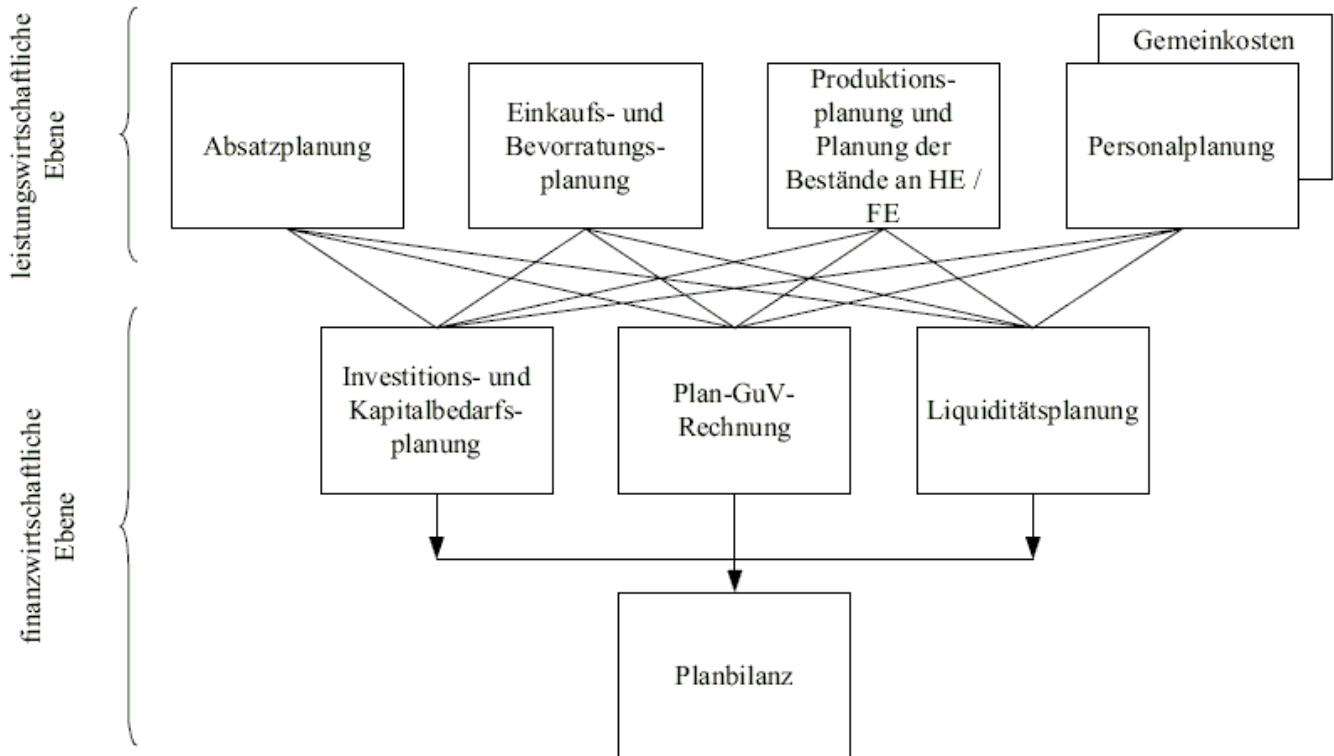


Abb. 2: System einer Gesamtplanung

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

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 enthielten [Fn. 25: Freeman, Journal of Accountancy, 5/1996, S. 75 ff.]. 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 Oxygon Verlag) führt in seiner aktuellen Studie „Software im Vergleich: Integrierte Unternehmensplanung“ nur zehn Software-Lösungen mit einem integrierten Planungsansatz auf [Fn. 26: Dahnken/Keller/Bange: Software im Vergleich - Integrierte Unternehmensplanung, 2003.]. 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.