

## **Integrierte Planungsrechnung - Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens (Teil II)**

Von Peter W. Plagens, Isenhagen/Hannover, und Dipl.-Kfm. 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.]

### **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 Eröffnungs-(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 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. 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 übernehmen zu können, ist eine GuV-Rechnung in Anlehnung an das HGB-Schema (§ 275 HGB) aufzugliedern. Zur Planungsdurchführung 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

152 ▲  
▼

Plagens, Brunow: Integrierte Planungsrechnung - Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens (Teil II) (DStR 2004, 151)

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.

#### Plan-Betriebswirtschaftliche Auswertung

| <b>Mustermann GmbH, Hannover 1. 1. - 31. 3 2003</b> |                              |                |                |                |
|---|------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>BWA#</b>   | <b>Bezeichnung</b>           | <b>PLAN</b>    | <b>PLAN</b>    | <b>PLAN</b>    |
|   |                              | <b>Jan. 03</b> | <b>Feb. 03</b> | <b>Mär. 03</b> |
|   |                              | <b>EUR</b>     | <b>EUR</b>     | <b>EUR</b>     |
| 100   | Erlöse Produkt A             | 550.000        | 385.000        | 357.000        |
| 110   | Erlöse Produkt B             | 165.000        | 187.000        | 198.000        |
| 120   | Erlöse Produkt C             | 105.000        | 73.500         | 68.250         |
| 180   | Sonstiges 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      |                |                |                |
| 395   | Bestandsveränderungen RHB    | 0              | 0              | 0              |
| 398   | Wareneinsatz                 | 494.200        | 402.230        | 391.875        |
| 399   | DB I (Rohertrag)             | 318.975        | 238.205        | 228.920        |
| 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  | 10.167         | 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 | 27.650 | 8.030  |

Abb. 4: Beispiel einer Plan-BWA

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 Umsatzerlösen 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 Planungsrechnung 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

Plagens, Brunow: Integrierte Planungsrechnung - Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens (Teil II) (DStR 2004, 151)

153 ▲▼

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:

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.

Plagens, Brunow: Integrierte Planungsrechnung - Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens (Teil II) (DStR 2004, 151)

#### 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 negativer 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 Auszahlungsblock 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 halber - im selben Monat unterstellen kann. Sofern es zu temporären Verzerrungen kommt, z. B. bei aperiodischen Zahlungen wie Weihnachts- 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.



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

155 ▲▼

Plagens, Brunow: Integrierte Planungsrechnung - Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens (Teil II) (DStR 2004, 151)

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.

| <b>Liquiditätsplan</b>                               |                |                  |                |
|--|----------------|------------------|----------------|
| <b>Mustermann GmbH, Hannover 1. 1. - 31. 3. 2003</b> |                |                  |                |
|  | <b>Jan. 03</b> | <b>Feb.. 03</b>  | <b>Mär. 03</b> |
| <b>Bezeichnung</b>                                   | <b>EUR</b>     | <b>EUR</b>       | <b>EUR</b>     |
| <b>Einzahlungen</b>                                  |                |                  |                |
| <b>1. Operativer Bereich</b>                         |                |                  |                |
| a) Forderungen aus L. und L.                         | 599.295        | 906.530          | 788.046        |
| b) sonstige Einzahlungen                             | 5.800          | 5.800            | 10.800         |
| <b>2. Finanzbereich</b>                              |                |                  |                |
| a) Zins-/Diskonteinnahmen                            | 0              | 0                | 0              |
| b) Darlehensgewährungen/-rückzahlungen               | 0              | 200.000          | 0              |
| <b>3. Sonstiges</b>                                  |                |                  |                |
| a) Sonstige neutrale Einzahlungen                    | 0              | 0                | 0              |
| b) Vorsteuererstattungen                             | 0              | 0                | 2.212          |
| c) Verschiedenes                                     | 0              | 0                | 0              |
| <b>SUMME Einzahlungen</b>                            | <b>905.095</b> | <b>1.112.630</b> | <b>501.055</b> |
| <b>Auszahlungen</b>                                  |                |                  |                |
| <b>1. Operativer Bereich</b>                         |                |                  |                |
| a) Bezahlung Lieferanten (Waren)                     | 505.180        | 573.794          | 484.265        |
| b) Netto-Löhne u. Gehälter                           | 55.327         | 55.327           | 55.327         |

|  |                |                  |                |
|--|----------------|------------------|----------------|
| c) Sozialversicherungsbeiträge/LST             | 60.585         | 63.118           | 63.118         |
| d) Raumkosten                                  | 6.283          | 6.283            | 6.283          |
| e) Sonstige Auszahlungen                       | 79.095         | 66.974           | 123.310        |
| f) Steuern (KST, GewSt)                        | 0              | 43.800           | 64.046         |
| <b>2. Finanzbereich</b>                        |                |                  |                |
| a) Investitionen                               | 0              | 232.000          | 0              |
| b) Darlehensrückzahlungen/-gewährungen         | 9.528          | 9.836            | 16.957         |
| c) Zinszahlungen                               | 5.556          | 5.476            | 6.462          |
| <b>Sonstiges</b>                               |                |                  |                |
| a) Sonstige neutrale Auszahlungen              | 0              | 0                | 0              |
| b) UST-Zahlungen                               | 35.832         | 42.747           | 0              |
| c) Ausschüttung                                | 0              | 0                | 0              |
| <b>SUMME Auszahlungen</b>                      | <b>757.987</b> | <b>1.099.357</b> | <b>519.795</b> |
| <b>ÜBER-/UNTERDECKUNG AB</b>                   | <b>147.105</b> | <b>13.273</b>    | <b>-15.740</b> |
| <b>KUMULIERTE ÜBER-/UNTERDECKUNG - 75.879</b>  | <b>71.229</b>  | <b>84.502</b>    | <b>65.762</b>  |
| <b>nicht ausgeschöpfte Kreditlinie 424.121</b> | <b>571.229</b> | <b>584.502</b>   | <b>565.762</b> |

Abb. 6: Muster-Liquiditätsplan

#### 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.

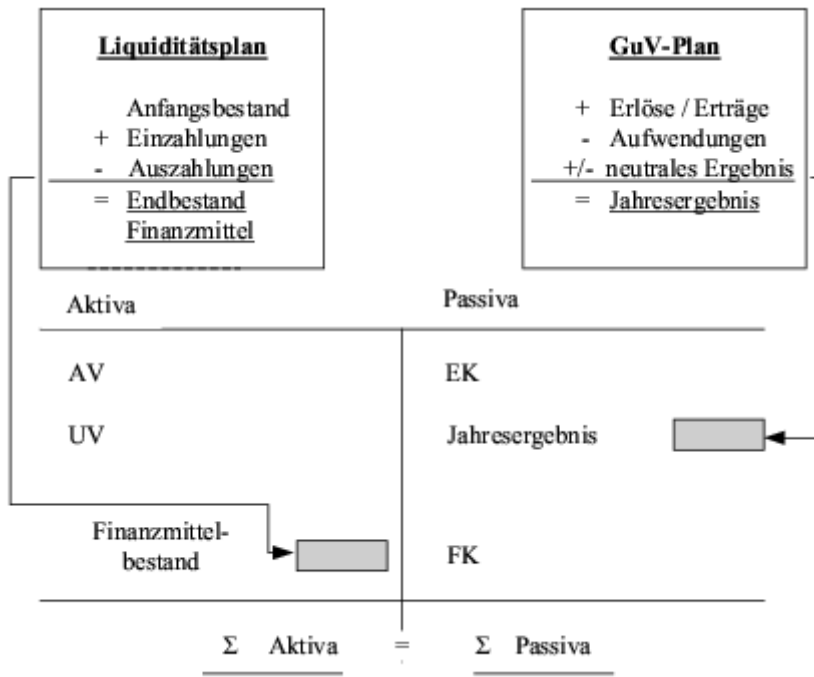


Abb. 7: Abstimmungsroutine durch Planbilanz

Sofern in einem geschlossenen 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 ist [Fn. 27: Perridon/Steiner, Finanzwirtschaft der Unternehmung, 9. Aufl. 1997, S. 636.]. 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 Geschäftsführung 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-Vergleichs 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 worden [Fn. 28: Literatur zum Transparenz- und Publizitätsgesetz vgl. Seibert, Das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG), 2003.]. 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“-Berichterstattung 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 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.